

# De zelfevaluatie van de raad

Hèt moment van reflectie en ontwikkeling dat bijdraagt aan goed bestuur



The **Leadership** Advisory  
Hessels | Langeveld

# DE ZELFEVALUATIE VAN DE RAAD

Hèt moment van reflectie en ontwikkeling dat bijdraagt aan goed bestuur

In governancecodes ligt vastgelegd dat de Raad van Toezicht haar functioneren jaarlijks dient te evalueren. Het is daarmee een verplichting en geen vrijblijvendheid. En alle goede intenties ten spijt, het is binnen een raad niet voor iedereen het meest geliefde moment in de jaarkalender. Soms kan het zelfs aanvoelen als corvee.

Maar met de juiste opzet en begeleiding is het in onze ervaring de kans om optimaal te benutten. De Associate Partners van TheLeadershipAdvisory die zelfevaluaties begeleiden zijn ervaren bestuurders en toezichthouders. Zij ondersteunen dit

belangrijke moment van reflectie met de bedoeling om de raad als team en de leden individueel te helpen ontwikkelen. Dat leidt tot een betere prestatie binnen de raad en betere governance voor de hele organisatie. Goed bestuur in optima forma!



Dorothé Lamers

- Ervaren bestuurder in het publieke domein (onderwijs en zorgsector)
- Adviseur bij bestuurlijke vraagstukken; strategie en samenwerking
- Voorzitter Raad van Toezicht MEEr-groep en voorzitter Raad van Toezicht PassendWijs
- Eerder commissaris bij Dudok Wonen en voorzitter RvT Stimenz
- State of the art aanpak bij zelfevaluaties en begeleiding van RvT's en RvC's



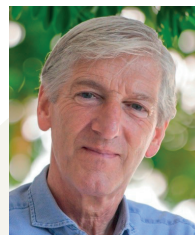
Sigrid Baas

- Lid Raad van Commissarissen van Movares
- Ervaring als interim-bestuurder in o.a. de zorg en non-profit (Dianet, Bevolkingsonderzoek tegen kanker, Hersenstichting)
- Eigenaar Baas Inc. en voorheen werkzaam bij onder meer Danone, PwC en JustGiving



Hans Langeveld

- Ruim 20 jaar bemiddelaar en begeleider van bestuur en toezicht
- Voorheen Lid van RvT van Amsterdam Sinfonietta
- Voorzitter RvC investeringsfonds
- Lid hoofddirectie KPN en CEO TetraNed
- Lid Raad van Advies Stichting Welmoede
- Medeoprichter TheLeadershipAdvisory
- Co-Founder financiële instelling
- Hogan Assessment gecertificeerd



Jos Hessels

- Ervaren executive coach en boardroom advisor, bestuurder en toezichthouder
- Medeoprichter TheLeadershipAdvisory
- Voerde talloze evaluaties van RvT/RvC's uit
- Voorheen o.a. Partner en Boardmember Boer & Croon, directeur Logistics Vopak

## Herkent u de valkuilen van de zelfevaluatie?

In de praktijk horen we het volgende nog weleens als raadsleden terugblikken op hun ervaringen met de zelfevaluatie.

Herkent u er ook een of meer van?

- De zelfevaluatie wordt ervaren als een ‘verplicht proces’ waar de raad nu en dan even doorheen moet.
- De uitkomsten verrassen niet en in de terugkoppeling herkent u veel wat u eigenlijk al wist.
- In plaats van de verdieping die u verwacht, worden vooral lijstjes afgelopen en soms ontbreekt gedurfde reflectie op kernpunten.
- Na verloop van tijd terugkijkend, werd niet zo heel veel gedaan met de uitkomsten, maar resteert feitelijk alleen nog dat kan worden aangetoond dat de zelfevaluatie werd uitgevoerd.
- U denkt: ‘Was er niet meer energie en richting uit te halen?’ Sommige hardnekkige zaken zijn toch onvoldoende besproken, of zelfs helemaal niet.

**Ons advies:** voorkom deze valkuilen waarmee de zelfevaluatie een vinkje op de jaarlijkse vergaderkalender wordt en maak er een objectief reflectiemoment en ontwikkelkans van.

## Waarom kiezen voor begeleiding door TheLeadershipAdvisory?

De mensen van TheLeadershipAdvisory hebben bewezen expertise op het gebied van leiderschapevaluatie en -ontwikkeling, inclusief de zelfevaluatie van raden van toezicht.

### - Ervaring en deskundigheid

Onze begeleiders van zelfevaluaties hebben zelf uitgebreide ervaring in leidinggevende en toezichthoudende functies in diverse sectoren. Ze zijn goed bekend met de complexe uitdagingen en dynamiek van raden van toezicht in de zorg. Onze kennis en ervaring stelt ons in staat om op maat gemaakte zelfevaluatie processen te ontwikkelen die specifiek zijn afgestemd op de thema's binnen de raad. We bieden zo een objectief perspectief tijdens de zelfevaluatie door onafhankelijk en neutraal de sterke punten en verbeterpunten van de raad te identificeren.

### - Relevante analyse en aanbevelingen

Onze aanbevelingen zijn gebaseerd op best practices, relevante wet- en regelgeving en onze brede ervaring in het werken met vergelijkbare organisaties.

### - Brede expertise

Naast onze kennis van toezichthoudende processen, hebben we ook expertise in onder andere leiderschapsontwikkeling en teamdynamiek. Dit stelt ons in staat om een holistische benadering te bieden en de zelfevaluatie te integreren in bredere leiderschap initiatieven.

### - Continue proces

De zelfevaluatie is als momentopname onderdeel van een continu proces van leren en verbeteren. Door de uitkomsten van de evaluatie in de tijd te monitoren, kan de raad haar functioneren monitoren en geleidelijke verbeteringen implementeren. Alleen al de bewustwording en het gezamenlijk veilig kunnen reflecteren op aandachtspunten met objectieve externe begeleiding blijkt steeds bijzonder nuttig te zijn.

### - Cultuur en gedrag

Een effectieve zelfevaluatie kan de raad van toezicht helpen bij het beoordelen van de cultuur en het gedrag binnen de raad en de zorgorganisatie. Door vragen te stellen over ethiek, integriteit, diversiteit, inclusie en andere aspecten van een gezonde organisatiecultuur, kan de raad inzicht krijgen in hoe deze aspecten worden nageleefd en waar verbetering mogelijk is.

### - Goed bestuur

Zelfevaluatie draagt bij aan goed bestuur binnen de organisatie. Het helpt ervoor te zorgen dat de raad zijn verantwoordelijkheden adequaat uitoefent en in lijn blijft met governance principes en wettelijke vereisten. Het bevordert ook een constructieve samenwerking tussen de raad en de bestuurders, waarbij iedereen zich bewust is van hun eigen rol en verantwoordelijkheden.

### - Onze op maat gemaakte aanpak

Geen enkele raad van toezicht is hetzelfde. En ook spelen verschillende thema's in verschillende raden van toezicht. Hoewel we uit kunnen gaan van een bepaald format dat in de praktijk goed werkt, begrijpen wij het belang van een op maat gemaakte aanpak. We werken daarom nauw samen met u. Ook om mogelijk lastige of gevoelige thema's te adresseren. Soms confronterend maar altijd in een veilige setting en in het belang van de raad en het individu. Het inzichtelijk maken van onbesproken thema's kan ook tot het inzicht leiden dat bepaalde processen beter gaan dan men zelf denkt. Kortom, we maken zichtbaar wat effectief is voor goed toezicht of wat dat juist belemmert.

## De basisaanpak

### Intake met een vertegenwoordiging van de raad.

We benoemen specifieke aandachtspunten, context en beoogde uitkomst



**Wij stellen de vragenlijsten op** voor de Raad van Toezicht en voor de Raad van Bestuur



**Na invulling volgen individuele persoonlijke gesprekken** met alle leden van de raden op basis van hun antwoorden en commentaren in de vragenlijsten



Op basis van de uitkomsten worden **de rode draden geregen** die door de gesprekken lopen en deze worden **geadresseerd** door ons



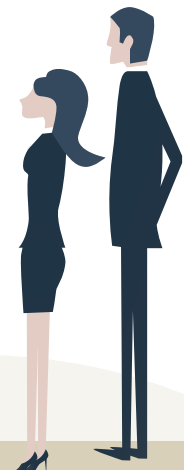
**Wij bespreken onze waarnemingen, aanbevelingen en aanpak** van de gezamenlijke bijeenkomst voor met een vertegenwoordiging van de raad voorafgaand aan onze presentatie aan de gehele raad



Op een bepaald moment sluit de raad van bestuur aan en volgt een **gezamenlijk gesprek over bepaalde geadresseerde punten**

## Voorbeelden van vraagstukken

- Welke positie neemt de raad in bij bepaalde onderwerpen, bijvoorbeeld bij strategie besprekingen?
- Kennen de leden elkaars competenties voldoende (behalve de kennis en ervaring van medeleden)?
- Wordt de kracht van diversiteit voldoende gezien en benut?
- Is de raad in balans gemeten naar de opdracht en context van de organisatie?
- Welk instrumentarium hebben we in het geval van (her-) benoemingen?
- Hoe verantwoorden en toetsen we onze competenties en kwaliteiten (bijvoorbeeld aan de hand van assessments of andersoortige wegingen)?
- Hebben wij de expertise in de raad om toe te zien op de levering van de strategische agenda van morgen?



### Casus uit de praktijk:

Een Raad van Toezicht wilde komen tot een effectievere vorm van toezicht houden door met name de samenwerkingsrelatie met belangrijke stakeholders onder de loep nemen. Dit door naar hun toezichtvisie, hun onderlinge complementariteit en rolverduidelijking te kijken en die waar mogelijk te verbeteren.

*“De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht richtte zich op de vraag: hoe kunnen wij een effectiever en efficiënter team zijn en (daardoor) de samenwerkingsrelatie met onze bestuurders verbeteren? Deze vraag was het resultaat van belangrijk voorwerk door Dorothe Lamers. Zij voerde namelijk zorgvuldige en (direct al) inzicht gevende telefonische interviews met alle leden van de RvT en RvB. Door haar respectvolle stijl creëert Dorothe Lamers een prettige sfeer in de groep, wat bevorderlijk is bij een toch best spannend item als de onderlinge samenwerkingsrelaties. De evaluatiebijeenkomst leidde tot het goede gesprek en concrete antwoorden: zó willen we het en dit hebben we te doen! De evaluatie was een mooie mengeling van reflectie en actie. Met een stimulerend appèl op onze rol als toezichthouder. Het team is echt een stap verder gekomen, met elkaar en samen met de bestuurders.”*

- Voorzitter Raad van Toezicht -

“Als lid en voorzitter van diverse RvT’s en RvC vind ik het van essentieel belang om jaarlijks het functioneren van de Raad te evalueren. Goede toezichthouders zien het namelijk als een duidelijke kans de Raad scherp te houden en verbeterlagen in gang te zetten. Een goede zelfevaluatie is daarmee een kwaliteit-simpuls, voor zowel de Raad en daarmee voor de governance van de gehele organisatie. Het heeft mijn duidelijke voorkeur de jaarlijkse zelfevaluatie extern te begeleiden, teneinde de objectiviteit te waarborgen.”

- Jaap Purmer -  
Vz RvT Stichting Agora  
Vz RvT Stichting Blijfgroep  
Lid RvT Stichting Mee/de Wering  
Vz RvC Alfa en Zorg BV

Jaap Purmer zette Jos Hessels in van  
TheLeadershipAdvisory voor evaluatie van het toezicht

“De evaluatie van de raad is een zeer geschikte kans om op basis van reflectie en objectivering van buitenaf het functioneren te verbeteren. Niet zozeer omdat het vanuit de Governancecode Zorg zou moeten, maar vooral omdat het een kans biedt op een effectieve reflectie en verbetering.”

- Jos Hessels -  
mede-oprichter TheLeadershipAdvisory

“Hans Langeveld van TheLeadershipAdvisory heeft ons op een kritisch moment effectief bijgestaan in het opnieuw richten van het toezicht bij Sanquin. Toen Sanquin een lastige periode kende, was de begeleiding van de evaluatie van het toezicht in de beste handen bij TheLeadershipAdvisory. De ervaring en zorgvuldige benadering van de begeleiding van de evaluatie van de RvT bij Sanquin door hen heeft zeker tot een verdere verbetering van de effectiviteit geleid.”

- Huibert A.P. Pols -  
Emeritus Rector Magnificus,  
Erasmus University Rotterdam

Voorzitter Raad van Toezicht Sanquin.  
Voorzitter Raad van Toezicht St. Antonius Ziekenhuis

“Juist omdat we zowel bestuurlijke en toezichthoudende ervaring hebben, begrijpen we het belang van de constructieve dialoog tussen toezichthouder en bestuurders goed. Vanuit beider perspectief. En houden we ook scherp in de gaten wie wat doet en hoort te doen. Soms zijn patronen ingesleten of zijn rollen en verantwoordelijkheden onduidelijker geworden of vermengd. Een zelfevaluatie begeleid door een paar externe ogen en oren kan die rolvastheid weer scherper neerzetten.”

- Sigrid Baas -  
Associate Partner bij TheLeadershipAdvisory

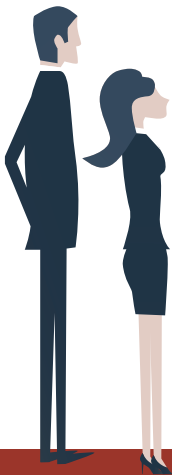
## Over TheLeadershipAdvisory

TheLeadershipAdvisory (TLA) is een groep van ervaren bestuurders en toezichthouders op uiteenlopende vakgebieden bij begeleiding, zelfevaluatie en ontwikkeling van (teams van) bestuurders en toezichthouders (zowel in de publieke sector als het bedrijfsleven).

Wij richten ons op het bemiddelen, begeleiden en ontwikkelen van vast en tijdelijk leiderschap. Individueel en als groep. Met de menselijke maat en met oog voor diversiteit & inclusie. Dat levert verbetering en dividend op. Voor organisatie en individu.

### Dat doen we op het gebied van:

- evaluatie van raden van toezicht/commissarissen
- begeleiding van leiderschap teams
- loopbaanbegeleiding
- assessments
- People Due Diligence
- leveren van tijdelijk leiderschap (interim management) op momenten van crisis, herstructurering of voor tijdelijke begeleiding van een verandering, en
- bemiddeling van vast leiderschap (executive search)



### TheLeadershipAdvisory

Stroombaan 10  
1181 VX Amstelveen  
020 723 36 41

[info@theleadershipadvisory.com](mailto:info@theleadershipadvisory.com)  
[www.theleadershipadvisory.com](http://www.theleadershipadvisory.com)

## Het verschil dat wij maken zijn de mensen waarmee u werkt binnen TheLeadershipAdvisory.

Alle Associate Partners van TheLeadershipAdvisory hebben zelf uitgebreide en langdurige leidinggevende en toezichthoudende ervaring in uiteenlopende sectoren en kennen hun vak door en door. Daarmee bieden wij een breed portfolio om voor onze opdrachtgevers te realiseren waar wij in geloven: grensverleggend leiderschap.

### Contact

Bent u ook geïnteresseerd in een echt goede zelfevaluatie? Neem vrijblijvend contact met ons op voor een verkennend gesprek hoe wij dat gezamenlijk vorm geven voor uw raad.



**TheLeadershipAdvisory**  
Hessels | Langeveld

