

# Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC)

---

## De zelfevaluatie: *rituele dans of impactvolle zelfreflectie?*

### Governance Innovatie- en Adviescommissie

Mirella Minkman, voorzitter

Guus Bannenbergh

Michiel van Berckel Smit

Erik Dannenberg

Annemijn van Hemel

José Laheij

Relinde Weil

Wiko Vlasblom

Daniël Waarsenburg, secretaris

3 februari 2025

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>REFLECTIES EN ADVIEZEN</b>	<b>2</b>
2.1.	Het belang van voorbereiding en het formuleren van een doel	2
2.2.	De rol van diversiteit en inbreng van externe stakeholders	3
2.3.	Zelfevaluatie als doorlopend proces	4
2.4.	Aandacht voor de maatschappelijke opgave	4
2.5.	Conflictbemiddeling en disfunctioneren	4
<b>3.</b>	<b>TOT BESLUIT</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>DANKWOORD</b>	<b>7</b>

**BIJLAGE 1**    **OVERZICHT STUDIES ZELFEVALUATIES**

**BIJLAGE 2.**    **TOELICHTING OP DE TABEL OVERWEGINGEN VOOR ZELFEVALUATIE BINNEN DE  
RAAD VAN TOEZICHT**

**BIJLAGE 3**    **ONDERZOEK NAAR HET INSTRUMENT ZELFEVALUATIE BIJ  
RADEN VAN TOEZICHT DOOR GOVERNANCE KOMPAS**

# DE ZELFEVALUATIE: RITUELE DANS OF IMPACTVOLLE REFLECTIE?

Advies van de Governance Innovatie- en Adviescommissie aan het bestuur van de BoZ inzake de Zelfevaluatie van Raden van Toezicht

## 1. Inleiding

De Governancecode Zorg heeft als uitgangspunt handvaten te geven voor goed bestuur en besturing in de zorg middels het toepassen van de principes uit Governancecode Zorg. Governance is niet statisch, vindt plaats in een dynamische context en doordat organisaties zich steeds ontwikkelen wordt ook verwacht dat personen die een rol spelen in de governance, zoals bestuurders, toezichthouders of medezeggenschapsvertegenwoordigers, zich blijven ontwikkelen en aanpassen gericht op de beoogde maatschappelijke doelstelling. In de Governancecode Zorg zijn daarom richtinggevende principes opgenomen die beogen het samenspel tussen de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en medezeggenschap goed te laten functioneren ten bate van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Dat vraagt om een lerende en reflectieve houding. Zo geeft de code onder meer aan dat het van belang is om:

- permanente ontwikkeling (van deskundigheid en professionaliteit) na te streven;
- regelmatig feedback te vragen en te reflecteren op het handelen en de geleverde prestaties;
- regelmatig te evalueren of bestuurders en toezichthouders nog passen bij de opgaven waar de zorgorganisatie voor staat.

Doordat er geen orgaan is dat toezicht houdt op de RvT, is de zelfevaluatie een belangrijk mechanisme voor zelfregulering, zelfreflectie en voor continue verbetering. In het bijzonder is ten aanzien van het functioneren van de Raad van Toezicht in de code opgenomen dat de Raad van Toezicht haar eigen functioneren jaarlijks buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur evalueert. Ten minste eenmaal per drie jaar dient deze evaluatie door een onafhankelijke externe deskundige begeleid te worden (art. 7.3.1 Governancecode Zorg). De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur voeren ten minste eenmaal per twee jaar, desgewenst onder leiding van een externe deskundige, een gesprek over hun onderlinge samenwerking en leggen de resultaten daarvan vast (art 4.15 Governancecode Zorg).

In eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd naar zelfevaluaties van de Raden van Toezicht is vooral gekeken naar de compliance (wordt de evaluatie gedaan) en/of naar de vorm (hoe wordt invulling gegeven aan de evaluatie). Met welke intentie de evaluatie wordt uitgevoerd en of deze ook daadwerkelijk het gewenste effect heeft, is maar beperkt onderzocht. Een overzicht naar eerdere studies en publicaties is opgenomen in bijlage 1: 'overzicht studies zelfevaluatie'. De IAC vindt dat reflecteren en leren cruciaal is om te blijven werken aan de kwaliteit van governance. De IAC heeft in aanvulling op bestaande inzichten daarom in kaart willen brengen met welk doel de zelfevaluaties worden ingezet en of het instrument zelfevaluatie -naar mening van betrokkenen- het gewenste effect sorteert, namelijk het leveren van een bijdrage aan een goed functionerend samenspel tussen bestuur, medezeggenschap en toezichthouders. Is de zelfevaluatie een aanpak die werkt, die als nuttig wordt ervaren en ook bijdraagt aan de kwaliteit? Of is het verworden tot iets 'dat ook nog moet' en daarmee een rituele dans? Is men in staat tot zelfreflectie en wat gebeurt er na de zelfevaluatie? Om verdieping te zoeken op dergelijke vragen heeft de IAC een onderzoek uitgezet, uitgevoerd door onderzoekers Sophie Bijloos en Marlieke Engbers, waarin we de volgende negen subvragen trachten te beantwoorden:

- 1) Met welk doel wordt de zelfevaluatie ingezet?
- 2) Welke instrumenten worden gebruikt voor professionalisering van Raden van Toezicht?
- 3) Welke aanpak wordt gehanteerd voor het voorbereiden van de zelfevaluatie?
- 4) Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de zelfevaluatie zelf?
- 5) Wat levert de zelfevaluatie op?
- 6) Is deze verbetering gerelateerd aan de zelfevaluatie en zo ja, hoe?
- 7) Hoe dragen zelfevaluaties bij aan de verbetering van bijvoorbeeld het functioneren van de Raad van Toezicht?
- 8) Is er verschil tussen een zelfevaluatie met een externe evaluator ten opzichte van een zelfevaluatie zonder externe evaluator? Zo ja, hoe is dat verschil te typeren?
- 9) Wat zijn relevante thema's die aan bod zouden moeten komen? En komen ze dat ook? En zo niet wat is daar de oorzaak van?

Voor het volledige onderzoeksrapport verwijzen we naar bijlage 3: 'Onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht'. Het is van belang ook kennis te nemen van de uitkomsten van dit onderzoek om de door de IAC opgestelde reflecties en adviezen in de juiste context te kunnen plaatsen. Het praktijkgerichte onderzoek is opgezet vanuit drie perspectieven; dat van bestuurders, toezichthouders en van evaluatoren die frequent zelfevaluaties begeleiden. De informatie is opgehaald middels vragenlijst onderzoek, verdiepende focusgroepen met deze drie groepen en de reflecties op de uitkomsten van de IAC en van de onderzoekers.

In dit advies geeft de IAC op basis hiervan haar reflecties en aanbevelingen ten behoeve van het instrument 'zelfevaluatie' voor Raden van Toezicht met een focus op het versterken van het samenspel tussen de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en Medezeggenschap.

## 2. Reflecties en adviezen

### 2.1. Het belang van voorbereiding en het formuleren van een doel

#### *Reflectie*

Het houden van een zelfevaluatie is een inmiddels breed ingevoerd instrument dat ervaren wordt als waardevol. Het geeft een moment voor reflectie, competentieontwikkeling en teamontwikkeling en aandacht voor relaties. De voorbereiding van zelfevaluaties wordt – zo blijkt uit het uitgevoerde onderzoek – vaak gekenmerkt door onbewuste keuzes en een gebrek aan explicitering over het doel waarmee de zelfevaluatie wordt ingezet en daaraan gelieerd de verwachtingen die eenieder heeft bij wat de evaluatie zou moeten opleveren. Externe evaluatoren hebben tegelijkertijd vaak een eigen (standaard)aanpak. Dit kan ertoe leiden dat er een mismatch ontstaat tussen verwachtingen en wat er nodig is gegeven de fase waarin de Raad van Toezicht en de organisatie zich bevindt, met uiteenlopende ervaringen en suboptimale resultaten als gevolg.

## *Advies*

Voor de effectiviteit van de zelfevaluaties is het goed om aan de voorkant te spreken over zaken als:

- het doel van de evaluatie (verder dan ‘het goede gesprek en verbeteren’);
- de toezichtvisie van waaruit de zelfevaluatie plaatsvindt waarbij het van belang is dat de raad deze visie doorleeft heeft om zo interpretaties die door de leden worden gedaan zoveel mogelijk te synchroniseren;
- de ontwikkelingsfase waarin de organisatie en Raad van Toezicht zich bevindt en welk type evaluatie daar het beste bij past.

Hier zijn (voor zover de kennis van de IAC reikt) op dit moment geen heldere kaders of handvatten voor die als houvast kunnen dienen en daarom adviseert de IAC om deze te (laten) ontwikkelen. Deze kunnen ondersteunend zijn bij het bepalen van wat voor type evaluatie het meest opportuun is gegeven de fase waarin organisatie en toezichthouders zich bevinden en ook bij het bepalen van de doelstelling van de evaluatie evenals welke relevante partijen betrokken dienen te worden. Bewustzijn en leren begint bij een goede voorbereiding en een gedeeld beeld over welke stap men wil zetten. Daar is ook de RvT zelf aan zet, naast input en suggesties die een externe evaluator kan aanreiken.

## 2.2. De rol van diversiteit en inbreng van externe stakeholders

### *Reflectie*

De diversiteit die zich voordoet in de wijze waarop zelfevaluaties ingevuld (kunnen) worden en de verschillende invalshoeken die externe evaluatoren hanteren vindt de IAC waardevol en van belang om te behouden. De inbreng van externe stakeholders zoals de Medezeggenschap en andere relevante partijen lijkt echter nog onvoldoende benut te worden. Het is van grote toegevoegde waarde om input op te halen vanuit diverse invalshoeken. Inbreng van de Raad van Bestuur is in de ogen van de IAC onmisbaar in een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht om zaken te kunnen signaleren in de relatie tussen raad en bestuur. Maar ook het imago van de toezichthouders bij andere relevante partijen zoals medezeggenschapsorganen en externe stakeholders leidt tot een verrijking van de zelfevaluatie.

### *Advies*

In de in 2.1 geadviseerde op te stellen handvatten zou als advies opgenomen kunnen worden aan toezichthouders om actief input op te halen van (externe) stakeholders en de Raad van Bestuur bij hun zelfevaluaties. Dit verrijkt het evaluatieproces en helpt om blinde vlekken te identificeren. Kijk niet alleen zelf in de spiegel, maar zie ook welk spiegelbeeld je genereert. Ten aanzien van de rol van het bestuur bij de zelfevaluatie van Raden van Toezicht adviseert de IAC om in een volgende code te kiezen voor een meer ‘opener’ formulering met betrekking tot de betrokkenheid van de Raad van Bestuur tijdens de zelfevaluaties. Nu is opgenomen dat de zelfevaluaties van toezichthouders jaarlijks buiten aanwezigheid van het bestuur plaatsvindt. Gedeeltelijke aanwezigheid van het bestuur betekent niet, dat zij mede object zijn van de evaluatie, het gaat om input leveren waarbij de focus blijft op het functioneren van het toezicht. In de context van samenwerking tussen organisaties, het meenemen van de zienswijze van belanghebbenden (in brede zin) en gerichtheid op de maatschappelijke opgave naast compliance, is passender te spreken van een evaluatie van het toezicht, dan van een enkel intern gerichte ‘zelfevaluatie’.

### 2.3. Zelfevaluatie als doorlopend proces

#### *Reflectie*

Hoewel zelfevaluaties steeds vaker aandacht besteden aan het samenspel binnen de Raad van Toezicht, lijkt er maar beperkt aandacht voor het samenspel tussen toezichthouders, bestuur en medezeggenschap te zijn. De zelfevaluatie is (in verband met agendadruk) een vaak ver van tevoren gepland moment. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de afspraken uit eerdere evaluaties niet altijd worden opgevolgd, wat het rendement beperkt.

#### *Advies*

De IAC adviseert om het zelfevaluatieproces te positioneren als een doorlopend reflectieproces in plaats van een op zichzelf staand jaarlijks moment. Het moment van de zelfevaluatie moet vooral gericht zijn op wanneer er het meeste baat van verwacht wordt. Dit kan worden ondersteund door het inbouwen van kortcyclische evaluatiemomenten gedurende het jaar waaruit blijkt hoe de tijdens de evaluatie gedane constatering naar praktisch anders handelen vertaald worden. Het gaat hierbij ook om vaardigheden (niet alleen kennis). Deze continuïteit bevordert een cultuur van zelfreflectie en helpt bij het opvolgen van de gemaakte afspraken en daarmee het realiseren van de beoogde verbeteringen. De voorzitter, ondersteund door de bestuurssecretaris, dient hier een stimulerende en alerte rol in te spelen.

### 2.4. Aandacht voor de maatschappelijke opgave

#### *Reflectie*

De maatschappelijke opgave van zorgorganisaties lijkt nog onvoldoende expliciet gemaakt en daarmee meegenomen te worden in zelfevaluaties van toezichthouders. Dit is echter een cruciaal aspect dat richtinggevend zou moeten zijn voor het handelen van toezichthouders.

#### *Advies*

Als belangrijk aandachtspunt dat tijdens een zelfevaluatie aan de orde gesteld zou moeten worden adviseert de IAC om in elk geval te reflecteren op de maatschappelijke opgave van de organisatie. Dit houdt in dat de Raad van Toezicht actief reflecteert op hoe zij zelf bijdraagt aan het realiseren van deze opgave en in de relatie tot het bestuur en of de huidige profielen van bestuur(ders) en toezichthouders hier nog bij passen. Het expliciteren van de maatschappelijke opgave versterkt de maatschappelijke betrokkenheid en het strategisch handelen van de Raad van Toezicht als vertegenwoordiger van de maatschappij en de externe blik.

### 2.5. Conflictbemiddeling en disfunctioneren

#### *Reflectie*

Uit het onderzoek blijkt dat het instrument zelfevaluatie soms gezien wordt als een 'zachte eerste stap' in conflictbemiddeling binnen de Raad van Toezicht of om het disfunctioneren van toezichthouders zichtbaar te maken. Zo zou een evaluator daar bovendien een signalerende rol in kunnen hebben. Dit werkt echter niet altijd effectief, vooral in situaties waar sprake is van een dominante voorzitter of daar waar diepgaande conflicten aan de orde zijn. Zelfevaluatie als instrument om het eventuele

disfunctioneren van toezichthouders zichtbaar te maken, acht de IAC niet optimaal. Het primaire doel van zelfevaluaties is reflectie gericht op ontwikkeling, dit kan vooral ontstaan wanneer er sprake is van onderling vertrouwen en de intrinsieke motivatie van de toezichthouders aanwezig is om zichzelf te willen ontwikkelen en verbeteren.

#### Advies

De IAC vindt dat zelfevaluaties gericht zijn op ontwikkeling en verbetering en niet (primair) wordt ingezet of ingezet zou moeten worden om eventueel disfunctioneren aan de kaak te stellen. Wel adviseert de IAC om als branche na te denken over de verrijking van het instrumentarium voor die gevallen waar zich problemen voordoen met betrekking tot het functioneren van de Raad van Toezicht.

### 3. Tot besluit

Reflecterend op het onderzoek zelfevaluatie, lijkt het belangrijk dat RvT's bewuster een keuze maken als het gaat om waarom, wanneer, hoe en met wie ze de zelfevaluatie organiseren en hoe ze de uitkomsten doorvertalen naar de normale routines. Deze tabel\* kan hopelijk meehelpen bij de reflectie hierbij. Het is slechts bedoeld als een aanzet voor de dialoog en reflectie op het gebruik van de zelfevaluatie in de bredere context van governance en de effectiviteit van bestuur en toezicht. In bijlage 2 wordt een nadere toelichting op de tabel gegeven.

*Tabel: Overwegingen voor Zelfevaluatie binnen de Raad van Toezicht*  
 (\*bron: reflectie van Marilieke Engbers)

Element	Keuzes/Overwegingen	Toelichting
<b>Doel van de Zelfevaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalueren van samenwerking binnen de RvT en met RvB</li> <li>- Onderzoeken van dominante governance-paradigma's</li> <li>- Identificeren van blinde vlekken en denkfouten</li> <li>- Beoordelen van competenties en vaardigheden</li> <li>- Verbetering van besluitvorming en afstemming van routines</li> <li>- Evalueren van de meerwaarde van de rvt door o.a. aandacht voor organisatiewaarden, verbinding aan de maatschappelijke opgave, beschikken over relevante netwerken</li> </ul>	<p>Definieer duidelijk het doel van de zelfevaluatie om gericht te kunnen werken aan specifieke verbeterpunten. Het doel bepaalt de focus en diepgang van de evaluatie.</p>

<b>Timing van de Zelfevaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continu proces van reflectie, gekoppeld aan signalen en spanningen en positieve ontwikkeling in de raad</li> <li>- Ad-hoc (bij conflictsituaties)</li> <li>- Gepland (jaarlijks)</li> </ul>	<p>Zelfevaluaties moeten plaatsvinden wanneer ze het meeste waarde bieden. Een continue aanpak kan helpen om direct in te spelen op problemen wanneer ze zich voordoen.</p>
<b>Instrumenten voor Zelfevaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews</li> <li>- Vragenlijsten</li> <li>- Bron-onderzoeken</li> <li>- Psychologische en karaktertesten</li> <li>- Intervisiemethodieken</li> <li>- Groepsbesprekingen (inclusief diverse dialoogvormen)</li> <li>- Rollenspellen</li> <li>- Games</li> <li>- 360 graden feedback</li> </ul>	<p>Elk instrument is een interventie die impact heeft op het proces. Kies instrumenten op basis van de dynamiek binnen de RvT en de specifieke uitdagingen die moeten worden aangepakt.</p>
<b>Betrekken van Andere Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurder</li> <li>- Secretaris</li> <li>- Controller</li> <li>- Medezeggenschap</li> <li>- Overige stakeholders (vooraf definiëren)</li> </ul>	<p>Bepaal zorgvuldig wie worden betrokken. Stakeholders kunnen waardevolle input geven, de evaluatie is t primair gericht zijn op het functioneren van de RvT zelf.</p>
<b>Begeleiding van de Zelfevaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen begeleiding</li> <li>- Interne begeleiding</li> <li>- Externe begeleider</li> </ul>	<p>De keuze voor begeleiding moet gebaseerd zijn op de ervaring van de RvT en het doel van de evaluatie. Externe begeleiding kan nuttig zijn, maar moet goed worden afgestemd op de RvT.</p>
<b>Vervolgacties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie van uitkomsten</li> <li>- Evaluatie van acties in toekomstige zelfevaluaties</li> </ul>	<p>Zorg ervoor dat de zelfevaluatie leidt tot concrete acties. Deze acties moeten worden opgevolgd en geëvalueerd in toekomstige sessies om continu leren te bevorderen.</p>



## 4. Dankwoord

Bij de totstandkoming van dit onderzoek naar de zelfevaluatie van raden van toezicht hebben vele mensen en organisaties een belangrijke bijdrage geleverd. Graag willen wij hen hiervoor hartelijk danken.

Allereerst danken wij de NVTZ en NVZD voor hun waardevolle bijdrage bij het meedenken over de opzet van het onderzoek en het ontsluiten van het grote netwerk dat zij hebben opgebouwd ten behoeve van het kunnen uitzetten van de enquête onder toezichthouders, bestuurders en evaluatoren.

Daarnaast willen wij onze waardering uitspreken voor de onderzoekers Sophie Bijloos en Marilieke Engbers. Hun inzet en betrokkenheid hebben geleid tot mooie en betekenisvolle resultaten.

Uiteraard willen we ook alle respondenten hartelijk danken: de toezichthouders, bestuurders en evaluatoren die de tijd en moeite hebben genomen om de enquête in te vullen en actief met ons in gesprek te gaan tijdens de focusgroepen. De openheid en bereidheid om ervaringen en inzichten te delen zijn van onschatbare waarde geweest voor dit onderzoek.

Met dank en waardering namens de Governance Innovatie en Adviescommissie,

dr. A.F.I. (Guus) Bannenberg MPA  
mr. A.S.V. (Annemijn) van Hemel MBA  
drs. R.J. (Relinde) Weil  
mr. M.H.J.N. (Michiel) van Berckel Smit  
drs. J.H.W.M. (José) Laheij  
H.J. (Erik) Dannenberg  
W.K. (Wiko) Vlasblom  
drs. D.C.J. (Daniel) Waarsenburg, secretaris

prof. dr. Mirella M.N. Minkman  
voorzitter IAC

## Bijlage 2. Toelichting op de tabel

- 1 **Doel van de Zelfevaluatie:** Het is cruciaal dat de RvT een helder doel voor ogen heeft bij de zelfevaluatie. Dit kan variëren van het verbeteren van interne samenwerking tot het onderzoeken van strategische uitdagingen. Het definiëren van het doel helpt om de evaluatie gericht en effectiever te maken.
- 2 **Timing van de Zelfevaluatie:** Hoewel jaarlijkse evaluaties vaak verplicht zijn, kunnen ad-hoc evaluaties en een continue reflectieproces meerwaarde bieden, vooral bij conflicten of significante veranderingen binnen de organisatie. Het is belangrijk om flexibel te blijven en de timing van evaluaties aan te passen aan de behoeften van de organisatie.
- 3 **Instrumenten voor Zelfevaluatie:** De keuze van instrumenten moet zorgvuldig worden gemaakt, aangezien deze aanzienlijke invloed kunnen hebben op de uitkomsten en logisch samenhangen met het doel van de zelfevaluatie. De output van de zelfevaluatie is idealiter ook de input van een volgende zelfevaluatie.
- 4 **Betrekken van Andere Rollen:** Het betrekken van stakeholders kan nuttig zijn, maar het is belangrijk om te bepalen in welke mate en op welk moment dit gebeurt. De evaluatie moet gericht blijven op het functioneren van de RvT en niet worden overschaduwd door de input van anderen of een evaluatie van de andere stakeholders.
- 5 **Begeleiding van de Zelfevaluatie:** Externe begeleiding kan een objectief perspectief bieden, maar het is belangrijk dat de RvT ervoor zorgt dat de gekozen begeleider goed aansluit bij de doelen van de evaluatie. Het is essentieel dat de evaluatie geen externe beoordeling wordt, maar daadwerkelijk een zelfevaluatie blijft. De mate van externe begeleiding kan variëren, afhankelijk van de complexiteit van de evaluatie en de ervaring van de RvT.
- 6 **Vervolgacties:** De zelfevaluatie moet niet eindigen bij de evaluatie zelf. Er moet een duidelijke opvolging zijn waarin de geformuleerde acties worden geïmplementeerd en geëvalueerd. Dit zorgt voor een voortdurende verbetering van het functioneren van de RvT.

## **Bijlage 3    Onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht door Governance Kompas**

# INHOUDSOPGAVE

INLEIDING .....	2
AANPAK .....	3
RESULTATEN LANGS NEGEN SUBVRAGEN .....	5
1. Met welk doel wordt de zelfevaluatie ingezet? .....	5
2. Welke instrumenten worden nog meer gebruikt voor professionalisering van raden van toezicht? .....	7
3. Welke aanpak wordt gehanteerd voor het voorbereiden van de zelfevaluatie? .....	7
4. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de zelfevaluatie zelf? .....	9
5. Wat levert de zelfevaluatie op? .....	11
6. Is deze verbetering gerelateerd aan de zelfevaluatie en zo ja hoe? .....	13
7. Hoe dragen zelfevaluaties bij aan de verbetering van bijvoorbeeld het functioneren van de raad van toezicht? .....	14
8. Is er verschil tussen een zelfevaluatie met een externe evaluator ten opzichte van een zelfevaluatie zonder externe evaluator? Zo ja hoe is dat verschil te typeren? .....	16
9. Wat zijn relevante thema's die aan bod zouden moeten komen tijdens de zelfevaluatie? En komen ze dat ook? En zo niet wat is daar de oorzaak van? .....	18
9.a <i>Prioriteit van onderwerpen</i> .....	18
9.b <i>Wat onderbelicht blijft</i> .....	18
9.c <i>Wat ongezegd blijft</i> .....	19
9.d <i>Oorzaken</i> .....	20
9.e <i>Concluderend</i> .....	20
ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG .....	22
BEVINDINGEN .....	23
BEPERKINGEN .....	26
REFLECTIE OP HET ONDERZOEK NAAR ZELFEVALUATIE DOOR MARILIEKE ENGBERS .....	28

## Inleiding

De Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC) van de brancheorganisaties zorg (BoZ) heeft een onderzoek laten doen naar de zelfevaluatie van raden van toezicht in de zorgsector. Waarom een onderzoek naar het instrument zelfevaluatie voor raden van toezicht? In de Governancecode Zorg 2022 is opgenomen dat raden van toezicht ieder jaar hun eigen functioneren moeten evalueren en dit eens in de drie jaar onder externe begeleiding moeten doen. In de onderzoeken die uitgevoerd zijn naar het uitvoeren van de zelfevaluaties van de raden van toezicht is vooral gekeken of de zelfevaluatie uitgevoerd wordt. Uit deze onderzoeken blijkt dat deze zelfevaluaties inderdaad uitgevoerd worden, maar niet op welke wijze en wat het effect van de zelfevaluaties is.

Onderzocht is met welk doel de zelfevaluaties worden ingezet en of het instrument zelfevaluatie het gewenste effect heeft, te weten of het bijdraagt aan het goed functioneren van het samenspel tussen raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap ten bate van de maatschappelijke opgave van de organisatie. In negen subvragen komen we bij het beantwoorden van de vraag of het instrument zelfevaluatie de genoemde bijdrage levert. De subvragen zijn:

1. Met welk doel wordt de zelfevaluatie ingezet?
2. Welke instrumenten worden nog meer gebruikt voor professionalisering van raden van toezicht?
3. Welke aanpak wordt gehanteerd voor het voorbereiden van de zelfevaluatie?
4. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de zelfevaluatie zelf?
5. Wat levert de zelfevaluatie op?
6. Is deze verbetering gerelateerd aan de zelfevaluatie en zo ja, hoe?
7. Hoe dragen zelfevaluaties bij aan de verbetering van bijvoorbeeld het functioneren van de raad van toezicht?
8. Is er verschil tussen een zelfevaluatie met een externe evaluator ten opzichte van een zelfevaluatie zonder externe evaluator? Zo ja, hoe is dat verschil te typeren?
9. Wat zijn relevante thema's die aan bod zouden moeten komen? En komen ze dat ook? En zo niet wat is daar de oorzaak van?

Vervolgens wordt de hoofdvraag, of het instrument zelfevaluatie het gewenste effect heeft, beantwoord.

Het onderzoek biedt inzicht in de praktijk, het is niet bedoeld als een wetenschappelijk onderzoek. Met deze inzichten kunnen handvatten worden gegeven om te reflecteren op de toevoegde waarde van de zelfevaluatie, het moet geen 'rituele dans' zijn. In dit rapport worden hiertoe voorstellen gedaan.

## Aanpak

Sophie Bijloos en Marilieke Engbers zijn externe onderzoekers die samen met (en deels voor) de commissie met dit onderwerp aan de slag zijn gegaan. De vragenlijst is door Sophie uitgewerkt met inbreng van Marilieke. De focusgroepen hebben Marilieke en Sophie gezamenlijk begeleid, waarbij steeds een IAC lid aanwezig was. Sophie is auteur van dit rapport. Marilieke is gevraagd door de IAC om hier een reflectie aan toe te voegen. Op verschillende manieren is de (subcommissie van de) IAC die dit onderzoek heeft begeleid betrokken geweest: door aanwezig te zijn bij de focusgroepen en door op een aantal momenten in het onderzoek de voortgang te zien en bespreken (vragenlijst, powerpoint met eerste resultaten, eerste conclusies op papier) en hierop te reflecteren. De begeleiding was in handen van Mirella Minkman (voorzitter IAC) en Daniël Waarsenburg (secretaris IAC). Voor de uitvoering van het onderzoek is samengewerkt met de NVTZ (Nederlandse vereniging van toezichthouders in de zorg) en de NVZD (Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg). Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen zijn evaluatoren, toezichthouders (met dank aan de NVTZ) en bestuurders (met dank aan de NVZD) betrokken.

De subcommissie van de IAC die dit onderzoek heeft begeleid, heeft – in grote lijnen – bepaald wat de probleemstelling en focus is. In de Governancecode Zorg 2022 is een mechanisme opgenomen waarmee beoogd wordt dat het samenspel tussen raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap goed functioneert ten bate van de maatschappelijke opdracht van de organisatie.

Daartoe is onder andere bepaald dat het van belang is om:

- permanente ontwikkeling (van deskundigheid en professionaliteit) na te streven;
- regelmatig feedback te vragen en te reflecteren op het handelen en geleverde prestaties;
- regelmatig te evalueren of bestuurders en toezichthouders nog passen bij de opgaven waar de zorgorganisatie voor staat.

Ten aanzien van de zelfevaluatie van de raden van toezicht is opgenomen dat zij tenminste jaarlijks evalueren en tenminste eenmaal per drie jaar deze zelfevaluatie door een onafhankelijke externe deskundige laten begeleiden.

Wat de subcommissie wilde (laten) onderzoeken was:

- A. Raakt deze veelgebruikte aanpak de bedoeling (of niet) en;
- B. Daar waar het heel goed gaat naar mening van de bestuurder en / of toezichthouder, gaat het daar nog anders (wijkt de aanpak af of niet)?

In overleg is bepaald dit onderzoek af te bakenen tot vraagstelling A. Het gaat daarbij om de beleving en ervaringen van bestuurders, toezichthouders en evaluatoren.

Aangezien het een onderzoek is naar beleving, past een empirisch onderzoek waarbij de beleving wordt uitgevraagd middels kwalitatieve en kwantitatieve methodieken.

Het onderzoek is zoveel mogelijk evidence based uitgevoerd. Dit betekent dat de volgende elementen zijn samengevoegd om tot een goed beeld van een antwoord op de onderzoeksvraag te komen:

- wetenschappelijke inzichten uit literatuur;
- professionele expertise (vanuit drie perspectieven: bestuurders, toezichthouders en evaluatoren);
- ervaringen en inzichten van betrokkenen;

- de context en reeds verzamelde data (we werken vanuit wat we al weten. We kijken in de wetenschap en literatuur en doen aanvullend daarop praktijkgericht onderzoek).

De wetenschappelijke inzichten zijn door de commissie deels al in kaart gebracht. Daarnaast is in dit onderzoek op punten verwezen naar relevante literatuur.<sup>1</sup>

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen zijn evaluatoren, bestuurders en toezichthouders bevraagd, zowel kwantitatief (middels een vragenlijst) als kwalitatief (middels focusgroepen). Daarbij was de respons als volgt:

	Enquête		Aantal focusgroepen
	Respondenten	Uitgezet onder...	
<b>Evaluatoren</b>	7 (25,9%)	27	1
<b>Bestuurders</b>	50 (7,0%)	713	2
<b>Toezichthouders</b>	182 (3,6%)	5000	2

De data is op twee manieren gebruikt:

- om een beeld te krijgen bij wat de bedoeling van de zelfevaluatie is voor de verschillende betrokkenen (en of hier een verschillend of gedeeld beeld bij is);
- om een beeld te krijgen of deze bedoeling(en) worden geraakt.

---

<sup>1</sup> Dit is beperkt gedaan, aangezien de Nederlandse literatuur beperkt is en de specifieke buitenlandse literatuur gebaseerd is op onderzoek in een andere setting (bijvoorbeeld met een *oneties* board).

## Resultaten langs negen subvragen

Zoals in de vorige paragraaf gesteld beogen we met dit rapport aan de hand van 9 deelvragen antwoord te geven op de hoofdvraag of de (verplichte) zelfevaluatie daadwerkelijk bijdraagt aan het goed functioneren van het samenspel tussen de raad van bestuur, de raad van toezicht en de medezeggenschap ten behoeve van de maatschappelijke opgave van de organisatie.

De negen vragen beantwoorden we via de volgende indeling:

1. **Uitkomsten van het onderzoek:** we beginnen met het presenteren van de belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek. Deze uitkomsten vormen de basis voor verdere analyse en discussie.
2. **Reflecties op de uitkomsten:** na het presenteren van de bevindingen bieden we een reflectie. Hierbij gaan we dieper in op de implicaties van de uitkomsten en bespreken we eventuele spanningen, vraagstukken of mogelijkheden die hieruit voortvloeien.
3. **Aanvullingen uit de literatuur:** om de bevindingen en reflecties te versterken en in een breder kader te plaatsen, voegen we relevante theoretische inzichten en eerdere studies uit de literatuur toe. Dit helpt om de resultaten van ons onderzoek te vergelijken met bestaande kennis en om aanbevelingen te formuleren.

### 1. Met welk doel wordt de zelfevaluatie ingezet?

#### *Uitkomsten van het onderzoek*

In de enquête is gevraagd om de doelen die uit eerder onderzoek komen te ordenen op relevantie. Uit eerder onderzoek<sup>2</sup> komen de volgende doelen voor zelfevaluatie:

1. Professionalisering
2. Inzichten in gedrag (of specifiek: het loopt niet lekker)
3. Inzichten in de waardes en drijfveren leden raad van toezicht
4. Inzichten instrumentele en normatieve vlak (actuele normen)
5. Leren
6. Verbeteren
7. Herijking bij veranderende omstandigheden (crisis overleefd, nieuwe start met nieuwe mensen)
8. 'Het moet'

Overall komt er als doel uit naar voeren: de kwaliteit van het toezicht verbeteren.

De uitkomst hiervan is als volgt:

Top	Bestuurders	Toezichthouders	Evaluatoren
1	Professionalisering	Inzichten hoe de RvT de toezichtstaak vervult	Inzichten in gedrag (of 'het loopt niet lekker')
2	Inzichten in waardes en drijfveren van de leden van de RvT	Inzichten in de waardes en drijfveren van de leden van de RvT	Teamvorming / het gesprek
3	Leren	Professionalisering	Professionalisering

<sup>2</sup> B. Baanders, T. van Zonneveld en M. Botman, *Van buiten naar binnen kijken: Goed bestuur en toezicht*, 2019.

G. Minderman, W. van Leeuwen en M. Luyer, *Passende evaluaties voor raden van toezicht: Goed bestuur en toezicht*, 2017.



### *Reflectie*

Wat opvalt, is dat de evaluatoren meer aandacht schenken aan de teamontwikkeling (groepsdynamiek), toezichthouders de teamprestatie en -building en bestuurders meer aan competentie-/vaardigheidsontwikkeling.

Impliciet lijken de verschillende groepen hiermee aan te geven wat zij vanuit hun rol belangrijk vinden in relatie tot de zelfevaluatie. Evaluatoren lijken te benadrukken dat de samenwerking tussen toezichthouders aandacht behoeft, terwijl bestuurders van mening lijken te zijn dat toezichthouders hun competenties moeten verbeteren. Tegelijkertijd lijken de toezichthouders zelf te denken dat het team versterkt kan worden. Hoewel deze verschillen in focus misschien subtiel lijken, zijn ze in feite behoorlijk significant. Als deze subgroepen geen gedeeld beeld hebben van wat nodig is en waarom en deze verschillen niet expliciet samen worden besproken, onderzoeken we mogelijk onvoldoende de betekenis van deze uiteenlopende perspectieven.

Waarom vinden evaluatoren dat de samenwerking moet verbeteren, en tussen welke partijen precies? Waarom vinden toezichthouders dat het team versterkt moet worden, en bedoelen ze hiermee hun samenwerking met de bestuurders of alleen onderling en de medezeggenschap of zelfs andere stakeholders? En waarom zijn de bestuurders van mening dat de toezichthouders hun competenties moeten verbeteren, over welke competenties hebben ze het dan en geldt dit ook voor de bestuurders zelf? Het is belangrijk om deze vragen te adresseren om een gezamenlijk begrip te ontwikkelen en de effectiviteit van de raad te verbeteren.

Tijdens de focusgroepen werden bovendien een paar belangrijke nuances gemaakt: leren en professionaliseren zijn niet gedefinieerd in de enquête, de vraag is wat hiermee wordt bedoeld en of hier niet hetzelfde mee wordt bedoeld. Professionalisering gaat volgens bestuurders ook om het kunnen voeren van het goede gesprek (oftewel over groepsdynamiek en teamprestatie/-building), dus in de interpretatie van de antwoorden zit overeenstemming, namelijk het goede gesprek is het hoofddoel. Als we de kwaliteit en doelmatigheid van de zelfevaluatie willen verbeteren, is het essentieel om een meer eenduidig beeld te ontwikkelen van de verschillende mogelijke doelen in relatie tot de zelfevaluatie, de gebruikte instrumenten, de reflectietechnieken en de daarbij gehanteerde terminologie.

### *Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur*

Het is van belang dat er goede afstemming is met welk doel de zelfevaluatie wordt ingezet. Immers, als de verwachtingen verschillen, kan ook het ervaren effect verschillen. Dit wordt ondersteund door onderzoek waarin staat dat het van belang is voor een effectieve evaluatie dat er heldere doelstellingen zijn<sup>3</sup>.

Goos Minderman, Willem van Leeuwen en Marianne Luyer onderscheiden bovendien 5 doelstellingen ten behoeve van de zelfevaluatie: 1) “niets aan de hand, het moet nu eenmaal”, 2) “het loopt niet lekker”, 3) “nieuwe start met nieuwe mensen (kennismaken)”, 4) “leerbehoefte: actuele normen en kennis” en 5) “crisis overleefd, we moeten evalueren”.

---

<sup>3</sup> (Thorarinsdottir, A. S., Sigurjonsson, O., & Arnardottir, A. A. (2023). Self Assessments of Corporate Boards: Short Overview of the Literature. In *New Outlooks for the Scholarly Research in Corporate Governance: International Online Conference* (June 8, 2023) (pp. 13-18).

## 2. Welke instrumenten worden nog meer gebruikt voor professionalisering van raden van toezicht?

De zelfevaluatie is slechts één instrument dat kan bijdragen aan het behouden en verbeteren van het samenspel tussen de raad van bestuur, de raad van toezicht en de medezeggenschap, ten behoeve van de maatschappelijke opdracht. Om te begrijpen hoe toezichthouders, bestuurders en zelfevaluatoren de zelfevaluatie zien ten opzichte van andere 'leer'-instrumenten, hebben we de respondenten gevraagd welke andere instrumenten zij in gedachten hebben als het gaat om het verbeteren van dit samenspel. Hoe kunnen we de zelfevaluatie positioneren ten opzichte van deze andere instrumenten?

### *Uitkomsten van het onderzoek*

De toezichthouders is in de enquête gevraagd welke andere instrumenten dan zelfevaluaties zij inzetten om aan kwaliteitsbevordering te doen. Deze instrumenten, op volgorde van belang<sup>4</sup>, zijn:

1. Scholing
2. Het deelnemen aan congressen
3. Het lezen van vakliteratuur

Veel minder vaak zijn genoemd:

4. Intervisie
5. Deelname aan landelijke werkgroepen
6. Andere (er is niet uitgevraagd welke)
7. Coaching

### *Reflectie*

Wat opvalt is dat, hoewel scholing 'in house' kan worden aangeboden en ook kan gaan over hoe het samenwerken gaat, er een dominante focus lijkt op kennisontwikkeling en inhoudelijke thema's en minder aandacht voor vaardigheidstraining, competentieontwikkeling en teamontwikkeling. Op teamontwikkeling, en ook (in mindere mate) vaardigheidstraining en competentieontwikkeling ligt bij de zelfevaluatie de nadruk (zie ook dit onderzoek).

## 3. Welke aanpak wordt gehanteerd voor het voorbereiden van de zelfevaluatie?

### *Uitkomsten van het onderzoek*

Tijdens de focusgroepen werd duidelijk dat de keuzes die in de voorbereiding van de zelfevaluatie worden gemaakt, invloed hebben op de kwaliteit van de zelfevaluatie en op het draagvlak voor het proces en daarmee voor de uitkomsten. Naar de voorbereiding is in de enquête dan ook gevraagd.

Hieruit kwam naar voren dat de voorbereiding op de zelfevaluatie de volgende ingrediënten bevat:

- Het invullen van een vragenlijst
- Lezen stukken
- Interviews
- Anders

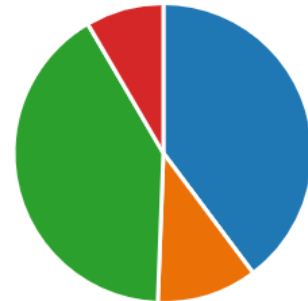
---

<sup>4</sup> Hier is het algemene resultaat weergegeven. Dit geldt ook voor andere resultaten die in dit rapport worden genoemd.

In de enquête en tijdens de focusgroepen is niet steeds doorgevraagd of het om een extern begeleide of niet begeleide zelfevaluatie gaat. Waar dit bekend is, wordt dit benoemd. Voor de overige momenten gaat het dus om zowel extern begeleide als niet extern begeleide zelfevaluaties.

Uit de antwoorden blijkt dat dit breed (belanghebbenden betrekken) of smal (alleen de leden van de raad van toezicht zelf) wordt gedaan. Over het algemeen wordt de raad van bestuur betrokken (45 van de 50 bestuurders geven aan feedback te geven voorafgaand aan de zelfevaluatie);

● Invullen vragenlijst	33
● Lezen stukken	9
● Interviews	34
● Andere	7



*Antwoord van bestuurders op de vraag: welke voorbereiding voor de zelfevaluatie wordt doorgaans gehanteerd?*

[Meer details](#)

● Invullen vragenlijst	135
● Lezen stukken	66
● Interviews	118
● Andere	29



*Antwoord van toezichthouders op dezelfde vraag.*

De agenda voor de zelfevaluatie wordt op verschillende manieren opgesteld:

- door een externe begeleider;
- door de voorzitter en/of;
- in dialoog binnen de raad van toezicht.

Uit de focusgroepen en de enquête blijkt dat er geen standaardaanpak is voor het voorbereiden van de zelfevaluatie. Het verschilt wie er is geïnterviewd en of de leden van de raad van toezicht zelf aan de voorkant al inbreng hebben gehad. Ook het proces verschilt (of het een gezamenlijk proces is of met name van de voorzitter). Daarbij wordt de bestuurder in meer of mindere mate betrokken in de voorbereiding en tijdens de zelfevaluatie zelf. Met name bestuurders geven aan dat het niet betrokken worden negatief bijdraagt aan het effect van de zelfevaluatie. Bestuurders willen weten wat er met hun feedback is gedaan. En hoe dit de reguliere agenda en de stijl van de raad van toezicht beïnvloedt.

**Reflectie**

Wat opvalt, is dat er veel relatief onbewuste keuzes worden gemaakt in de voorbereiding van de zelfevaluatie. Raden van toezicht lijken niet altijd te weten wat ze zouden moeten verwachten van een zelfevaluatie. Of ze spiegelen aan een eerdere ervaring (positief of negatief) om de voorbereiding te bepalen. Evaluatoren hebben vaak een eigen standaardaanpak. Gezien het belang van een goede voorbereiding zouden betere handvatten hiervoor wenselijk kunnen zijn.

### Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur

Geoffrey C. Kiel en Gavin J. Nicholson zijn gerenommeerde wetenschappers op het gebied van corporate governance en hebben uitgebreide ervaring met het onderzoeken en verbeteren van de effectiviteit van bestuursraden en toezichthouders. In hun invloedrijke artikel "Evaluating Boards and Directors" (2005), gepubliceerd in *Corporate Governance: An International Review*, bespreken ze het belang van grondige evaluaties van bestuursraden en bieden ze een raamwerk voor het uitvoeren van deze evaluaties. Dit artikel richt zich op hoe zelfevaluaties kunnen bijdragen aan de professionalisering en het effectiever functioneren van raden van bestuur en toezicht.

In het artikel introduceren Kiel en Nicholson een handig zevenstappenproces ter voorbereiding op deze zelfevaluaties. Dit proces helpt organisaties om gestructureerd en doelgericht te werk te gaan bij het evalueren van hun bestuursorganen, zodat de uitkomsten van de evaluatie leiden tot daadwerkelijke verbeteringen in het bestuur en toezicht.

De zeven stappen die zij beschrijven, omvatten:

- Bepalen wat de doelen zijn.
- Bepalen wie geëvalueerd wordt.
- Bepalen wat geëvalueerd wordt.
- Bepalen wie wordt gevraagd om feedback te geven.
- Bepalen welke techniek wordt gehanteerd.
- Bepalen wie de zelfevaluatie uitvoert.
- Bepalen wat met de uitkomsten gebeurt.

Door deze stappen te volgen, kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun evaluaties niet alleen een rituele oefening zijn, maar daadwerkelijk bijdragen aan de effectiviteit en professionalisering van hun bestuursorganen.

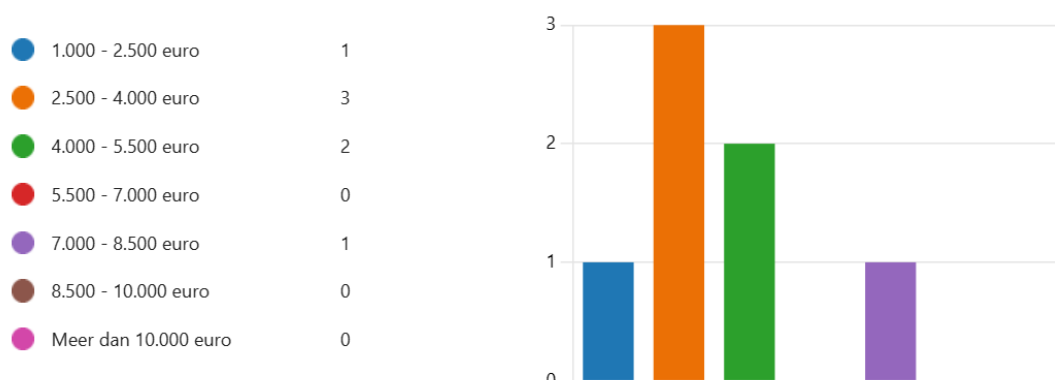
## 4. Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de zelfevaluatie zelf?

### Uitkomsten uit het onderzoek

De zelfevaluatie zelf wordt ook verschillend ingevuld, zo blijkt uit de enquête. De onderwerpen die aan de orde komen tijdens de zelfevaluatie zijn in vraag 9a geordend.

De werkwijzen die genoemd zijn:

De evaluatoren geven in de enquête aan dat de tijdsinvestering die zij spenderen aan de zelfevaluatie bij de één een dagdeel is bij de ander 40 uur (met de toevoeging: of meer). Drie van de zeven evaluatoren vullen in ongeveer 20 uur kwijt te zijn aan een zelfevaluatie. Het bedrag dat de evaluatoren ontvangen voor een zelfevaluatie is ook uitgevraagd in de enquête, waaruit dit verschil ook blijkt:



De ene evaluator maakt een verslag, de ander een uitgebreid rapport met persoonlijke adviezen. Ook komt het voor dat de raad van toezicht zelf of een bestuurssecretaris een verslag maakt. Dit verslag wordt niet altijd met de raad van bestuur gedeeld, blijkt uit de enquête ingevuld door bestuurders. Toezichthouders geven in de enquête aanvullend aan dat het verslag ook een actielijst kan zijn. Ook komt het voor dat er geen verslag wordt gemaakt (14 van de 185 toezichthouders geven dit aan in de enquête).

Opvallend is dat de respondenten sterk uiteenlopen in hun ervaring met zelfevaluaties. Toezichthouders met meer ervaring zijn daardoor beter in staat om de verschillende aanpakken te herkennen en benoemen.

● 1-5	85
● 6-10	49
● 11-20	32
● 20-30	11
● Meer dan 30	8



*Antwoord van toezichthouders op de vraag: hoeveel evaluaties heeft u meegemaakt in uw rol als toezichthouder (dit kan ook in andere sectoren dan zorg zijn)?*

### Reflectie

In de focusgroepen is beperkt ingegaan op het verschil in werkwijze tijdens de zelfevaluatie. Er lijken overeenkomsten te zijn in welke thema's en vraagstukken besproken worden. Ook is het aannemelijk dat er bij evaluatoren een overeenkomstige houding is (onderzoekend, kritisch op de eigen rol, oog voor de context van de raad,...). Echter, eenieder heeft zijn eigen instrumenten box, denk aan: interviewachtige methodieken, vragenlijsten, persoonlijkheidstesten, testen voor team functioneren en gespreksmethodieken.

Een veronderstelling is dat ervaren raden van toezicht de voorbereiding van de evaluatie professioneler aanpakken. Zonder een gedeeld beeld over het doel, de effectiviteit van de werkwijzen en instrumenten kan dit echter niet zomaar worden verondersteld. Wat opvalt is dat er toezichthouders zijn die meer dan 30 zelfevaluaties hebben meegemaakt, zo blijkt uit de enquête. Verondersteld wordt dat deze zelfevaluatoren veel impliciete kennis hebben die van nut kan zijn om diepgaander onderzoek te doen naar de effectiviteit van de zelfevaluaties en wat daarbij van belang is. Dit geeft mogelijkheden om in het vervolgonderzoek/bij de voorbereiding van een zelfevaluatie de zeer ervaringen toezichthouders expliciet te bevragen op waar zij de succespunten zien van een goede zelfevaluatie.

### Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur

Naast het formuleren van 5 doelstellingen, eerder genoemd bij doelstellingen voor de zelfevaluatie, onderscheiden Goos Minderman, Willem van Leeuwen en Marianne Luyer<sup>5</sup> ook meerdere 'instrumenten' die kunnen worden ingezet tijdens zelfevaluatie: voorgesprekken, procesvoorstellen (contract), stukkenonderzoek, inclusief antwoorden op vragenlijsten, cv's en achtergronden, individuele gesprekken met RvT leden en stakeholders, ex-leden of (ex) bestuurders. Ook rapporten en notities, agenda noemen zij en feedback gesprekken, groepsbesprekingen, kennis workshops en

<sup>5</sup> G. Minderman, W. van Leeuwen en M. Luyer, *Passende evaluaties voor raden van toezicht: Goed bestuur en toezicht*, 2017

advies. In een tabel geven zij op basis van eigen ervaringen antwoord op de vraag welke insteek goed werkt voor een zelfevaluatie. In de tabel is te zien welke link gelegd wordt tussen mogelijke instrumenten en de doelstelling van de zelfevaluatie. Daar waar zij menen dat de stappen grote waarde hebben voor het realiseren van de doelstelling van de evaluatie wordt dat aangegeven met plussen: meerdere plussen staan voor een intensieve variant, een enkele plus voor een lichte variant. Een vraagteken betekent dat de relevantie van dit instrument sterk afhangt van de situatie.

#### *Doelstellingen van de evaluatie*

Instrumenten:	“Niets ad hand: het moet nu eenmaal”	“Het loopt niet lekker	Nieuwe start met nieuwe mensen	Leerbehoefte: actuele normen en kennis	Crisis overleefd
Voorgesprek met voorzitter	++	+++	++	++	+++
Procesvoorstel maken: helderheid vooraf	++	++	++	++	++
Stukkenonderzoek (jaarstukken, verslagen, mails)	+	+++	++	++	+++
Vragenlijsten of online variant		++			++
Cv's en achtergronden		?	++		+
Teamrollen test of drijfveren		++	+++		
Individuele gesprekken (telefonisch of 'live') met rvt en bestuurder	+	+++	++	+++	+++
Gesprekken met andere stakeholders		+	+	++	+++
Ex-leden of ex-bestuurders		+			++
Notitie: van agenda tot rapport van bevindingen	+	+++	++	++	+++
1-op-1 feedback		?		++	++
Groepsbespreking	++	+++	+++	+++	+++
Verslag	+	+++	+		+
Advies	++	++	++	++	+
'Kennisworkshop'			++	+++	+

Door de vraagstellingen in de enquête (zie de vragenlijst voor toezichthouders, vraag 5 en 6) is lastig te achterhalen hoeveel procent van de evaluaties extern begeleid zijn. Uit eerder onderzoek komt dat tussen de 81,5% en 90% van de bevroegde raden van toezicht eens per drie jaar onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitvoert, conform het advies in de governancecode (M. Strating, H. van Veenendaal en K. Ahaus, Evaluatie van het programma 'Goed Toezicht', 2020 en H. Pelzer, P. Wijnsma en M. Milz, Bouwen op een stevig fundament, 2020).

## 5. Wat levert de zelfevaluatie op?

### *Uitkomsten uit het onderzoek*

Uit de focusgroepen komen een aantal verbeteringen door de zelfevaluatie naar voren. Deze verbeteringen lijken vooral betrekking te hebben op het samenspel binnen de raad van toezicht.

### *Verandering van Focus:*

Voorheen lag de nadruk meer op compliance tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht en in de zelfevaluaties. Tegenwoordig lijkt **de interne dynamiek<sup>6</sup> binnen de raad van toezicht vaker aan bod te komen en krijgt dit meer aandacht in de zelfevaluatie.**

<sup>6</sup> Uit Thorarinsdottir, A. S., Sigurjonsson, O., & Arnardottir, A. A. (2023). Self Assessments of Corporate Boards: Short Overview of the Literature. In New Outlooks for the Scholarly Research in Corporate Governance: International Online

Er lijkt in de focusgroepen een impliciete aanname te zijn dat het expliciet maken en bespreekbaar stellen van deze dynamiek tot verbetering leidt. De voorzitter van de raad van toezicht wordt daarbij vaak genoemd als iemand die een cruciale rol speelt in het bespreekbaar maken van deze dynamiek.

Wat opvalt is dat een goed functionerend samenspel tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht, en binnen de raad van toezicht zelf, volgens de focusgroepen essentieel is om goed toezicht te kunnen houden op de maatschappelijke opgave van de organisatie.

*Tegelijkertijd constateren we op basis van de focusgroepen dat de Raden van toezicht vooral gericht zijn op hun eigen functioneren en minder op het samenspel met de raad van bestuur en de medezeggenschap. De meningen lijken significant te verschillen over de relatie tussen de raad van toezicht en de medezeggenschap. Hoewel de geïnterviewden en respondenten denken dat de raad van toezicht zichtbaarder is geworden voor de medezeggenschap, lijkt er nog weinig sprake te zijn van echt samenspel. **De relatie tussen de raad van bestuur en de medezeggenschap lijkt echter wel meer aandacht te krijgen. Tussen bestuurders lijken er grote verschillen in hoe het samenspel met de Raad van Toezicht wordt ervaren.***

#### *Koppeling met de Maatschappelijke Opgave:*

De uitkomsten van de enquête suggereert dat er verschillende beelden bestaan over wat de maatschappelijke opgave precies inhoudt. Dit varieert van verpleeghuiszorg en samenwerking in de wijk tot verduurzaming en financiële stabiliteit. Het lijkt onduidelijk hoe een maatschappelijke opgave gedefinieerd moet worden en hoe hierover gepraat wordt.

Er lijkt bovendien verdeeldheid over de mate waarin de maatschappelijke opgave aandacht krijgt in de zelfevaluatie. Toezichthouders vinden dat deze meer aandacht krijgt dan bestuurders en evaluatoren. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat toezichthouders minder ambitieus zijn of dat zij minder nauw betrokken zijn bij de maatschappelijke opgave of dat de maatschappelijke opgave al op zoveel plekken centraal staat dat dat niet meer in de zelfevaluatie hoeft.

#### *Reflectie*

Wat opvalt, is dat er geen eenduidig beeld bestaat van wat een 'goed functionerend samenspel' tussen de raad van toezicht, de raad van bestuur en de medezeggenschap precies inhoudt. Er lijkt een gebrek aan overeenstemming te zijn over de gewenste richting voor verbetering.

Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht. Als de raad van bestuur het als voldoende beschouwt wanneer de raad van toezicht twee keer per jaar de ondernemingsraad ontmoet, terwijl leden van de raad van toezicht vinden dat zij altijd bij vergaderingen van de ondernemingsraad aanwezig moeten kunnen zijn, dan moet eerst hierover een gesprek plaatsvinden voordat verbetering mogelijk is.

Hetzelfde geldt voor de maatschappelijke opgaven: wat zijn deze precies, en welke rol heeft de raad van toezicht hierbij? Dit moet eerst duidelijk worden voordat de raad van toezicht effectiever kan bijdragen.

---

Conference (June 8, 2023) (pp. 13-18) komt dat de praktijk van evalueren van *boards* in de jaren negentig van de vorige eeuw nog weinig voeten aan de grond kreeg en pas na de financiële crisis in 2007-2009 werd verankerd in codes en een gedeelde praktijk werd. Uit de focusgroepen blijkt dus eenzelfde beeld.

## 6. Is deze verbetering gerelateerd aan de zelfevaluatie en zo ja hoe?

### *Uitkomsten uit het onderzoek*

Uit de informatie verkregen uit de focusgroepen en de enquête blijkt dat de zelfevaluatie bijdraagt aan het samenspel, doordat het een moment biedt voor **verdieping van het gesprek** en **het productief maken van verschillende inzichten**. De deelnemers uit de focusgroepen hebben echter ook enkele nuances aangebracht:

- Zelfinzicht: een basisvoorwaarde voor een effectieve zelfevaluatie is dat de deelnemers voldoende zelfinzicht hebben. Zonder dit kan de evaluator onderdeel worden van de dynamiek.
- Conflict en Voorzitterschap: als er conflicten zijn binnen de raad van toezicht, biedt de zelfevaluatie niet altijd een oplossing. De voorzitter wordt gezegd hierin een cruciale rol te spelen.
- Beperkte aandacht voor medezeggenschap: **het samenspel met de medezeggenschap krijgt beperkt aandacht in de zelfevaluatie**. Toezichthouders geven aan dat het vragen van feedback van de medezeggenschap ter voorbereiding gekunsteld aanvoelt. Uit een eerdere enquête blijkt dat 25% van de toenmalige respondenten wel inbreng vraagt vanuit de medezeggenschap ter voorbereiding op de zelfevaluatie (NVTZ, enquête uitgezet onder commissarissen en toezichthouders corporatiesector en zorg en welzijn, respons respectievelijk 14,6% en 9,7% van de bevroegde leden).
- Aandacht voor maatschappelijke opgaven: **Evaluatoren merken op dat zij weinig worden gevraagd om expliciet aandacht te besteden aan maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid en innovatie**. Pas als de structuur van de zelfevaluatie, het proces (heeft iedereen kunnen zeggen wat hij wil) en de resultaten op orde zijn, dan is de maatschappelijke opgave aan de orde, zo wordt in de focusgroepen besproken. Dit onderwerp (meer) agenderen wordt gezien als een volgende stap in de ontwikkeling van de zelfevaluatie.
- Een deelnemer uit de focusgroep trekt in twijfel dat de zelfevaluatie tot verbetering moet leiden: het effect kan ook op betrekkningsniveau zijn (een betere werkrelatie). Ook is stil gestaan bij de vraag of de zelfevaluatie **een moment van legitimeren of een moment van professionaliseren is**. In het eerste geval gaat het vooral erom om te kijken waar de raad van toezicht staat. In het tweede geval zou er inderdaad verbetering op kunnen treden naar aanleiding van de zelfevaluatie.

### *Reflectie*

Wat opvalt, is dat de agenda lijkt te worden gevormd door zaken waar de toezichthouders een beeld bij hebben/klaar voor zijn om mee aan de slag te gaan. Wanneer ze over een onderwerp (nog) niet een mening/kennis hebben, is het lastig op de agenda te krijgen. Zo heeft recente literatuur taal gegeven aan het bespreekbaar maken van de dynamiek in de bestuurskamer (onder andere 'Onder commissarissen' van Marilieke Engbers). Dit helpt om het gesprek erover te voeren. Het kan lastig zijn over onderwerpen als een besturingsfilosofie/visie op leiderschap, de stijl van toezichthouden, een moreel dilemma, een lange termijn schets van de ontwikkelingen in de sector, innovatie, duurzaamheid te spreken als er bij de leden van een raad van toezicht niet in ieder geval één lid is die zo'n onderwerp van belang vindt/kent uit een andere context. Als evaluator kan je een onderwerp dan ook lastig introduceren, omdat de agenda vooraf wordt bepaald en het echte gesprek pas tijdens de zelfevaluatie plaatsvindt. Er is dus aan de voorkant niet altijd ruimte om het belang van het onderwerp te bespreken. Het helpt dus als toezichthouders kennis hebben/belang hechten aan onderwerpen. De beroepsvereniging, NVTZ, kan een rol spelen door onderwerpen zoals duurzaamheid te agenderen, wat in de praktijk ook gebeurt. De vraag is hoe toezichthouders te bereiken die niet aanwezig zijn bij deze sessies.



## 7. Hoe dragen zelfevaluaties bij aan de verbetering van bijvoorbeeld het functioneren van de raad van toezicht?

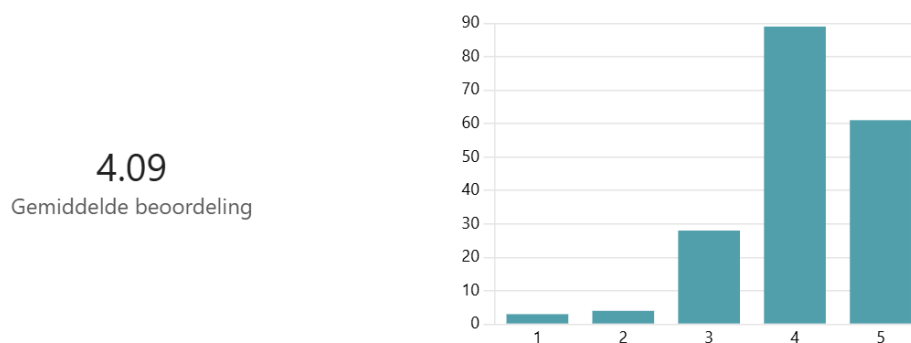
### Uitkomsten uit het onderzoek

Hierna een antwoord op de vraag per onderwerp:

- Relatie raad van toezicht: de zelfevaluatie wordt, zo blijkt uit de enquête, **als waardevol ervaren voor de relatie tussen leden van de raad van toezicht en de relatie tussen de raad van toezicht en het bestuur**. Daarbij geldt dat de toezichthouders deze meerwaarde nog groter vinden dan de evaluatoren en bestuurders.

In welke mate draagt de evaluatie bij aan de samenwerking en relatie tussen RvT en RvB? 1 ster is helemaal niet, 5 sterren is in zeer grote mate.

[Meer details](#)



*Antwoord toezichthouders. Evaluatoren scoren dit een 3,71 gemiddeld en bestuurders een 3,32 (maximum score is 5).*

- Een meetlat voor de relatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht is volgens een bestuurder in focusgroep de mate waarin de bestuurder over de dilemma's die hij ervaart de dialoog kan voeren met de raad van toezicht.
- Reflectief vermogen: **reflectie** wordt in de enquête door de evaluatoren als **een belangrijke meerwaarde van de zelfevaluatie** benoemd. In de focusgroepen is hierover het volgende gezegd:
  - Het is van belang of de voorzitter veel aandacht heeft voor het ongezegde;
  - De groepsdynamiek is bepalend voor eenieders inbreng;
  - Een toezichthouder merkte op dat het van belang is voor het toezicht dat iedere toezichthouder in staat is de rol van de luis in de pels te vervullen en te kunnen blijven bij zijn oordeel, ook als dit niet door de meerderheid gedeeld wordt. Dit draagt bij aan een goede toetsing van de besluitvorming;
  - Als de leden van de raad van toezicht met elkaar 'overhoop liggen' dan neemt de effectiviteit af;
  - Belanghebbenden worden niet altijd om feedback gevraagd. De reflectie is dus met name door de leden van de raad van toezicht onderling;
- Lerend vermogen:
  - Lang niet altijd worden de afspraken uit de vorige evaluaties opgevolgd, blijkt uit de enquête;

- In een focusgroep zei een bestuurder: “het gaat niet zozeer om de zelfevaluatie maar om het doorlopend proces van zelf reflecteren.” De zelfevaluatie is dus ook een moment in dit proces.
- In de focusgroepen wordt aangegeven dat de **aandacht voor reflecteren en leren** is toegenomen. Ook in de zelfevaluaties is hier meer aandacht voor. Volgens de evaluatoren gaat het met name om de ruimte voor het bespreekbaar maken van hoe het gaat in de raad van toezicht.
- Naast de genoemde effecten zijn de **overige effecten** die evaluatoren benoemen in de enquête en focusgroepen:
  - Inzicht vergroten in onder meer processen, verhoudingen, ondersteuning;
  - Uitbreiden van het handelingsrepertoire;
  - Herijking van de rolprofessionaliteit;
  - Voorkomen van problemen.

Aandacht voor de rolinvulling komt ook terug bij de **toezichthouders** als belangrijke meerwaarde.

Andere effecten die toezichthouders benoemen in de enquête en focusgroepen:

- kritisch kijken naar de bijdrage en de opgave van de organisatie;
- de eigen positie in de organisatie;
- de meerwaarde van deze raad in deze fase van de organisatie;
- beheersinstrument ontwikkelen voor compliance/in control blijven bij het ontbreken van direct toezicht op toezicht;
- verfrissen van de afspraken;
- aandacht voor de relatie;
- elkaar beter begrijpen en vertrouwen;
- opinievorming en gedeelde visie op hoe toezicht vorm te geven;
- de nieuwste inzichten bespreken en zo mogelijk implementeren.

Bestuurders sluiten hierop aan. Zij maken in de enquête wel wat kritische opmerkingen (‘als je geluk hebt’, ‘we zijn blij met *ons*’, ‘mijn ervaring is dat een raad zonder externe begeleiding meer moeite heeft om tot de goede reflectie te komen’).

In de focusgroepen kwam naar voren dat metacommunicatie relevant is en dat dit juist verloren kan gaan in de hectiek van de veelheid aan onderwerpen. Volgens met name de evaluatoren is tijd een bepalende factor als het gaat om de effectiviteit van de zelfevaluatie op de verbetering van het samenspel in en tussen de raad van toezicht, het bestuur en de medezeggenschap. De twee tot vier uur per jaar die doorgaans wordt uitgetrokken voor de zelfevaluatie te weinig is om alles te doen wat nodig is.

### *Reflectie*

Het gesprek over hoe het gesprek wordt gevoerd is lastig om te voeren als er veel onderwerpen op de agenda staan. Als er tijdens reguliere vergaderingen onvoldoende tijd is om complexe en gevoelige (relationele) onderwerpen te bespreken, kan dit de druk verhogen om deze kwesties tijdens de zelfevaluatie aan de orde te stellen. Hierdoor kan de oorspronkelijke bedoeling van de zelfevaluatie—namelijk het reflecteren op de samenwerking en het functioneren van de raad—onder druk komen te staan en mogelijk onvoldoende aandacht krijgen. De rol van de evaluator kan ook zijn om raden van toezicht te bekwamen in metacommunicatie in plaats van om alles wat er te bespreken is tijdens de

zelfevaluatie bespreekbaar te maken. Metacommunicatie draagt er ook aan bij om te bepalen wat wezenlijke onderwerpen zijn die nooit door tijdgebrek van de agenda mogen verdwijnen.

#### *Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur*

Relatief recent onderzoek naar het ongezegde in de boardroom<sup>7</sup> heeft bijgedragen aan het beter begrijpen van de dynamiek en (stille) conflicten binnen deze setting en biedt toezichthouders de handvatten om hierover constructief in gesprek te gaan. Een goed voorbeeld hiervan is het boek 'Onder commissarissen<sup>8</sup>: hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt' van Marilieke Engbers. Naar aanleiding van dit onderzoek is het rapport 'Kracht en tegenkracht<sup>9</sup>' gepubliceerd, dat gevoelige onderwerpen zoals de strategische geschiktheid van bestuurders en de risico's van langzittende bestuurders bespreekbaar maakt. Beide onderzoeken hebben taal gegeven aan thema's die vaak onbesproken blijven vanwege hun gevoeligheid en het gebrek aan legitimiteit om ze aan de orde te stellen. Deze taal en theorie bieden een goede basis om dergelijke gesprekken in de boardroom tijdig en effectief te voeren.

## 8. Is er verschil tussen een zelfevaluatie met een externe evaluator ten opzichte van een zelfevaluatie zonder externe evaluator? Zo ja hoe is dat verschil te typeren?

#### *Uitkomsten uit het onderzoek*

Ja, de meerwaarde van een extern begeleide zelfevaluatie wordt over het algemeen ervaren, zeker door bestuurders, zo blijkt uit de enquête:



En ook door toezichthouders:



<sup>7</sup> Engbers, M. J. E. (2020). How the unsaid shapes decision-making in boards: A reflexive exploration of paradigms in the boardroom & Engbers, M., & Khapova, S. N. (2024). How boards manage the tension between cognitive conflict and cohesiveness: Illuminating the four board conflict climates. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 63-88.

<sup>8</sup> Engbers, M. (2022). *Onder commissarissen: hoe het ongezegde de besluitvorming in de boardroom beïnvloedt*. Business contact.

<sup>9</sup> Engbers, M. (2022). Het beoordelen van de bestuurder: met behulp van het model uit het rapport Kracht & tegenkracht. In *Het beoordelen van de bestuurder* (pp. 1-14).

Dit raakt aan de opmerkingen bij de vorige vraag, zo blijkt uit de enquête en focusgroepen: **externe begeleiders kunnen het voor elkaar krijgen om de goede reflectie te organiseren, anders te kijken en scherpte op te zoeken**. De meest waardevolle interventies gaan volgens evaluatoren vooral over het leren patronen bloot te leggen en reflecteren. Ook kunnen zij een rol spelen in het daadwerkelijk anders doen door ‘**verankeringsvoorstellen**’ te doen: vertaling in agenda, toezichtvisie, thema besprekingen en beleggen eigenaarschap. Dit kan ook in een werkvorm zijn (bijvoorbeeld andere bril opzetten).

Mogelijke **rollen van een evaluator** (in volgorde van belang volgens de respondenten van de enquête) zijn procesbegeleider, governance expert en uitvoeren van een onafhankelijke analyse (waarop is niet gespecificeerd in de enquête). Daarnaast kan de evaluator op inhoudelijke thema’s expertise inbrengen en komt vaker terug dat de rol van het spiegelen van de raad van toezicht van belang is, zowel op inhoud als op manier van (samen)werken.

Over het algemeen lijkt een externe evaluator dus **meerwaarde** te hebben. Deze gedachte wordt echter ook genuanceerd. De meerwaarde lijkt af te hangen:

- van de competenties en match met de evaluator. Er is een grote diversiteit in relevante opleidingen van auditoren: bijvoorbeeld eigen ervaring als bestuurder/toezichthouder, conflictbemiddeling, bestuurskunde, psycholoog. Een bestuurder gaf in de enquête aan dat de raad van toezicht steeds dezelfde begeleider vraagt voor de zelfevaluatie en dat daarmee het rendement afneemt.
- van de tijd die wordt genomen. Het minst waardevol ervaren evaluatoren de zelfevaluatie als er te weinig tijd wordt genomen bleek uit de enquête.

### *Reflectie*

Wat opvalt, is dat externe begeleiding voor het goede gesprek van belang is. Dit maakt bijvoorbeeld ook dat een voorzitter echt kan meedoen met de zelfevaluatie en de rol van voorzitter kan loslaten.

Verfrissing is zinnig in de zin van onderling uitwisselen, bijvoorbeeld middels door de NVTZ gefaciliteerde intervisie. Daarnaast interessant dat uit eerder onderzoek ook het belang van inzichten op het instrumentele en normatieve vlak naar voren kwam als meerwaarde van de externe evaluator. Mogelijk is hier verschuiving in rol ten opzichte van zeven jaar geleden.

### *Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur*

De resultaten uit dit onderzoek komen overeen met wat uit een eerdere enquête van de NVTZ (2017) is gekomen, namelijk dat externe begeleiding leidt tot nieuwe inzichten in het gedrag en de waarden en drijfveren van de leden van de raad van toezicht. In dit onderzoek wordt ook gesproken over instrumentele en normatieve inzichten. Uit literatuur (Pitcher, 2014, Conger et. al. 1998, Bernthal and Insko, 1993 en Machold en Farquhar, 2013) komt ook dat externe begeleiding kan helpen als deze verstand heeft van groepsdynamiek en daarmee bij kan dragen aan het voorkomen van groepsdenken, handelen vanuit eigenbelang en het uitdagen van diep verankerde overtuigingen.

## 9. Wat zijn relevante thema's die aan bod zouden moeten komen tijdens de zelfevaluatie? En komen ze dat ook? En zo niet wat is daar de oorzaak van?

*Uitkomsten uit het onderzoek*

### 9.a Prioriteit van onderwerpen

Uit onderzoek van M. Strating, H. van Veenendaal en K. Ahaus<sup>10</sup> komt een aantal thema's die in de zelfevaluatie worden besproken:

- Samenwerking raad van bestuur en raad van toezicht
- Onderlinge samenwerking
- Deskundigheidsbevordering
- Betrokkenheid inhoudelijke visie/strategie raad van toezicht

Het belang van deze thema's is uitgevraagd in de enquête. Hierna een vergelijking van prioritering van zowel wat daadwerkelijk wordt besproken als wat relevant wordt gevonden:

Topp	Bestuurders		Toezichthouders		Evaluatoren	
	Relevant	Daadwerkelijk	Relevant	Daadwerkelijk	Relevant	Daadwerkelijk
1	Samenwerking RvT-RvB	Onderlinge samenwerking	Samenwerking RvT-RvB	Onderlinge samenwerking	Onderlinge samenwerking	Onderlinge samenwerking/ Samenwerking RvT-RvB
2	Onderlinge samenwerking	Samenwerking RvT-RvB	Onderlinge samenwerking	Samenwerking RvT-RvB	Samenwerking RvT-RvB/ functioneren van de voorzitter	Het functioneren van de voorzitter
3	Betrokkenheid RvT bij inhoudelijke visie/strategie	Betrokkenheid RvT bij inhoudelijke visie/strategie	Het functioneren van de voorzitter	Betrokkenheid RvT bij inhoudelijke visie/strategie		

Hierbij valt op dat de top drie van wat aan de orde moet komen voor bestuurders dezelfde onderwerpen bevat als wat aan de orde komt, waarbij de samenwerking met de raad van bestuur op één staat (dus meer aandacht mag krijgen). Bij toezichthouders geldt hetzelfde voor de top 1 en 2, maar staat op drie van relevante thema's het functioneren van de voorzitter. Evaluatoren vinden het belang van het bespreken van **functioneren van de voorzitter** ook groot.

### 9.b Wat onderbelicht blijft

Verder valt op uit de enquête:

- dat de **implementatie van de toezichtvisie** veel minder aandacht krijgt dan gewenst zou zijn (volgens bestuurders en toezichthouders);
- net als de **tijd en flexibiliteit van de raad van toezicht** (volgens toezichthouders en vooral volgens bestuurders);
- Evaluatoren geven aan dat betrokkenheid van de raad van toezicht bij de **inhoudelijke visie/strategie** minder aandacht krijgt dan het zou moeten krijgen;
- Of de raad van toezicht **past bij de opgave waar de organisatie voor staat**, komt beperkt aan de orde (volgens bestuurders onvoldoende).

<sup>10</sup> M. Strating, H. van Veenendaal, K. Ahaus, *Evaluatie van het programma 'Goed Toezicht'*, NVTZ/Erasmus Universiteit, 2020.

In de focusgroep van evaluatoren wordt **daarnaast** benoemd:

- De rollen van de raad van toezicht en de grenzen aan je rol en hoe hiermee om te gaan;
- De uitdagingen van de organisatie;
- De toegevoegde waarde van de raad van toezicht en de organisatie;
- Het toezichtkader;
- Raden van toezicht worstelen met rapportages terwijl idealiter het gesprek gaat over bijvoorbeeld het sparren over de toekomst.

Eerder is al de relatie met de medezeggenschap genoemd. De term zelfevaluatie impliceert dat het om het evalueren van de eigen raad van toezicht moet gaan. Dit terwijl de doelstellingen **breder** zijn en ook medezeggenschap, het samenspel met de raad van bestuur en de maatschappelijke opgave raken.

- In de focusgroepen wordt bevestigd dat voor de medezeggenschap weinig aandacht is en dat dit wel relevant is. Daarbij moet het geen 'rituele dans' worden tussen bijvoorbeeld medezeggenschapsraden en de raad van toezicht. Het gaat veel meer om **verbinding organiseren**. Hier lijkt men in de focusgroepen ook zoekende in: onder toezichthouders leeft dat omgang met **belanghebbenden** primair de taak van bestuurders is, terwijl bestuurders het ook belangrijk vinden dat een raad van toezicht zich laat bevragen door de samenleving en voldoende relatie heeft met de medezeggenschap om bij werving van een nieuwe bestuurder de goede aansluiting te vinden. De evaluatoren zien hierin ruimte voor groei. Het valt namelijk wegens tijdsgebrek ook vaak van de agenda.
- Als aanvulling kan ook inzicht in de relatie van het bestuur met hun managementteam een belangrijke toets zijn en zou ook dit samenspel besproken moeten worden (focusgroepen).
- Over hoe de verhouding met de externe stakeholders moet zijn, zijn de evaluatoren in de focusgroep zoekende. Iedereen heeft het gevoel dat ze er iets mee moeten, maar er zijn niet veel productieve voorbeelden voorhanden. Dit kan verder uitgewerkt worden en groeien. Misschien valt de relatie met externen ook om praktische redenen van de agenda.

### 9.c Wat ongezegd blijft

Ook is in de enquête gevraagd in welke mate het ongezegde (wat mensen denken en voelen maar niet zeggen tijdens gesprekken of vergaderingen) op tafel komt tijdens de zelfevaluatie. Evaluatoren vinden dat het ongezegde tijdens de door hun begeleide zelfevaluaties zeker aan bod komt. Toezichthouders zijn iets voorzichter over de mate waarin het ongezegde tijdens de zelfevaluatie op tafel komt, maar zeker positief. Bestuurders hebben hun twijfels, blijkt zowel uit de focusgroep als uit de enquête, en er is groot verschil hoe bestuurders hierover denken. Het zou dus zo kunnen zijn dat toezichthouders vinden dat zaken uitgesproken worden, terwijl er wat betreft bestuurders nog zaken ongezegd blijven. Voorbeelden van het ongezegde zijn (uit enquête en focusgroepen):

#### **Over gedrag en relatie**

- De klik met collega's/effect samengaan raden van toezicht na fusie/onderlinge irritaties;
- Gedrag van leden van de raad van toezicht (bijvoorbeeld dominante aanwezigheid);
- Gedrag van de bestuurder;
- Omgang van toezichthouders en bestuurder, zoals inconsistentie in gedrag bij afwezigheid van de bestuurder en in aanwezigheid (roddelen) en één op één contacten zonder terugkoppeling tussen voorzitter en bestuurder;
- Metacommunicatie in het algemeen;

### Over de manier van toezichhouden

- Rolvastheid;
- Interpretatie van opvattingen/woorden;
- Aannames;
- Onderbuikgevoelens;
- Non verbale communicatie/toon waarop wordt gecommuniceerd;

### Over het functioneren

- Eigen fit binnen de raad van toezicht/afscheid nemen van collega toezichthouder bij ziekte/bereiken van een bepaalde leeftijd/afwezigheid/disfunctioneren;
- Stellen van ondergrenzen qua aanwezigheid/inbreng;
- Onderlinge vertrouwen/vertrouwen in geheimhouding;
- Agenda-opbouw met veel ruimte voor financiën en minder voor andere zaken;
- Mate van innovatieruimte;
- Reactiesnelheid op berichten, mails en apps;

### Over rolinvulling

- Verschil van inzicht over invullen werkgeversrol;
  - Verschillende opvattingen over toezichhouden;
- Daarnaast wordt genoemd de bezoldiging.

Deze onderwerpen krijgen dus soms juist aandacht op de zelfevaluatie als ze tijdens de reguliere vergaderingen ongezegd blijven. Ze kunnen ook ongezegd blijven.

## 9.d Oorzaken

De reguliere vergaderingen en de zelfevaluatie houden verband met elkaar: het gaat er volgens de deelnemers aan de focusgroepen niet zozeer om wat in de zelfevaluatie wordt besproken, maar vooral dat belangrijke onderwerpen überhaupt ter sprake komen. De zelfevaluatie is een moment om te reflecteren en accenten te leggen op onderwerpen die onderbelicht zijn. De **belangrijkste oorzaak** die in de focusgroepen en enquête is genoemd voor het niet bespreken van onderwerpen is de beperking qua tijd en de drukke agenda met bespreekpunten.

## 9.e Concluderend

Kortom, als antwoord op de vraag (ingevuld voor zover hier in de enquête/focusgroepen een antwoord op is gegeven):

Thema's die aan bod zouden moeten komen	Komen ze aan bod?	Waarom?
<i>Over de relatie</i>		
Samenwerking RvT-RvB	Ja, effect wordt verschillend ervaren door bestuurders	Bestuurder niet altijd betrokken/aanwezig
Onderlinge samenwerking	Ja, kan beter	Meer aandacht voor samenwerking met raad van bestuur
Metacommunicatie over gedrag en relatie	Ja, externe begeleider helpt	Tijd, vaardigheid
<i>Over de manier van toezichhouden</i>		
Betrokkenheid RvT bij inhoudelijke visie/strategie	Ja, kan beter	

<b>Implementatie van de toezichtvisie</b>	Beperkt	
De rollen van de RvT en de grenzen van de rol en hoe hiermee om te gaan	Ja, kan beter	
<b>Samenspel met (interne/externe) belanghebbenden</b>	Beperkt	
<i>Over het functioneren</i>		
<b>Het functioneren van de voorzitter</b>	Ja, kan beter	Moet ruimte voor zijn (voorzitter moet open staan voor zelfreflectie)
Het functioneren van de (leden van de) RvT	Ja, kan beter	Diepgang wordt niet altijd opgezocht.
<i>Over de randvoorwaarden</i>		
De tijd en flexibiliteit van de raad van toezicht.	Ja, kan beter	
<b>De bezoldiging</b>	Beperkt	
<i>Over de context</i>		
<b>De uitdagingen van de organisatie</b>	Beperkt	
De toegevoegde waarde van de RvT en de organisatie	Beperkt	
<b>Het toezichtkader</b>	Beperkt	
De maatschappelijke opgave	Beperkt	Fase van de organisatie/RvT

### *Reflectie*

Wat opvalt, is dat het belang dat wordt gehecht aan de onderwerpen ook verschillend ervaren wordt. Er is dus een verschil of een onderwerp wel relevant wordt gevonden en toch onbesproken blijft of dat het belang van een onderwerp niet wordt ingezien. Zo komt het belang van metacommunicatie in dit onderzoek steeds terug, maar zijn er ook raden van toezicht die hier wat weerzin op hadden (onder het motto als het niet goed loopt, dan komt het vanzelf naar voren).

### *Aanvulling vanuit eerder onderzoek/literatuur*

Onderwerpen die in dit onderzoek niet zijn genoemd, maar wel in literatuur benoemd worden, zijn: het benutten van kennis en vaardigheden van de leden van de raad van toezicht en diversiteit. Volgens Nordberg en Both dragen eenieders karaktereigenschappen (kennis, vaardigheden, culturele intelligentie, emotionele intelligentie, sociale vaardigheden en overtuigingskracht), mate van informatievoorziening, de agendasetting, het gebruik maken van kennis en vaardigheden, ruimte voor cognitief conflict (zonder dat dit een affectief conflict wordt) en het tegengaan van teveel homogeniteit bij aan effectieve raden van bestuur/toezicht (ze gaan uit van een *onetier* model) en zijn dit dan ook de 'drukpunten' voor een zelfevaluatie (D. Nordberg en R. Booth. *Evaluating the effectiveness of corporate boards: Corporate governance, vol. 19, no.2 2019, pp. 372-387*).



## Antwoord op de hoofdvraag

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre de zelfevaluatie van raden van toezicht in de ervaring van bestuurders en toezichthouders bijdraagt aan het goed functioneren van het samenspel tussen raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap ten bate van de maatschappelijke opgave van de organisatie.

In de focusgroepen is ook gevraagd om een rapportcijfer te geven. Dit was, op een uitzondering na, een voldoende. Ook uit de enquête blijkt dat de zelfevaluatie meerwaarde heeft als instrument. Hierbij spelen de volgende elementen een rol:

- a. Er is **geen ander instrument** wat zo breed wordt ingezet waarin zelfreflectie, competentieontwikkeling, vaardigheidstraining en teamontwikkeling centraal staat.
- b. Een basisvoorwaarde voor een goede zelfevaluatie is **zelfinzicht**. Voor deze reflectie is in toenemende mate aandacht tijdens de zelfevaluatie.
- c. Het hebben van aandacht voor de eigen **rolinvulling** is tevens een belangrijke meerwaarde, zeker als hierbij breder wordt gekeken naar de opgave van de organisatie, de eigen positie daarin en de meerwaarde die de raad heeft in de fase waar de organisatie zich in bevindt.
- d. Ook heeft de zelfevaluatie op **relatieve** niveau meerwaarde: het bespreekbaar maken van gedrag, interactiepatronen, irritaties en het elkaar beter leren kennen en begrijpen zijn hierin belangrijke aspecten. Dit kan ook helpen om problemen te voorkomen.
- e. Bovendien is het een moment om het **functioneren** van de individuele leden bespreekbaar te maken. Met name het functioneren van de voorzitter is van groot belang om ook op reguliere vergaderingen het metagesprek goed te kunnen voeren, wat weer leidt tot een beter samenspel. Het verfrissen van afspraken hoort hier ook bij.
- f. De zelfevaluatie is ook een **leermoment**. Met een externe evaluator kan ook een spiegel/beter begrip ontstaan van governance in het algemeen of rond specifieke thema's. Dit leidt tot het vergroten van het handelingsrepertoire.
- g. Het spiegelen of thema's voldoende besproken worden om **in control** te blijven, is van belang.
- h. Tot slot is **opnieuvorming** en het bespreken van een **gedeelde visie** op toezichthouden, al dan niet gericht op het doorvertalen/de implementatie van de toezichtvisie en het toezichtkader een belangrijke meerwaarde. Maar dit wordt weinig gedaan.

Uit het onderzoek komt ook dat er een aantal factoren is die de effectiviteit van de zelfevaluatie in de weg kunnen zitten:

- a. De **mate van zelfreflectie** van (leden van) de raad van toezicht. Feedback lijkt van belang om inzicht te krijgen in de taakvervulling, de waardes en drijfveren en randvoorwaarden voor het goede gesprek. Uit de enquête blijkt dat hier nog ruimte is voor verbetering, zowel bij het geven van onderlinge feedback van toezichthouders aan elkaar als het uitvragen van feedback aan andere belanghebbenden. Zou het zo kunnen zijn dat er een verschil is of de raad van toezicht onbewust onbekwaam hierin is of bewust onbekwaam, namelijk het belang van feedback niet in ziet? In het eerste geval is het nuttig om het bewustzijn van het nut te vergroten. In het tweede geval is dat lastiger.
- b. In de focusgroep werd ook een volgorde aangegeven van focuspunten: eerst compliance, dan reflectie en daarna de maatschappelijke opgave. De zelfevaluatie raakt de bedoeling als **op het goede niveau** wordt gereflecteerd: het onderwerp dat nog onderbelicht is. Zo

lijkt er nu een beweging naar meer aandacht voor reflectie, maar blijft compliance ook van belang. Aandacht voor de maatschappelijke opgave is nog beperkt en deze vindt men lastig concreet te maken.

- c. De **tijd en ruimte** die er is voor de zelfevaluatie. Wanneer er weinig tijd is, moeten er keuzes worden gemaakt, die ten koste kunnen gaan van het goede gesprek.

De bijdrage is primair **gericht op het samenspel van de raad van toezicht onderling**. De zelfevaluatie draagt in mindere mate bij aan het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur en zeer beperkt aan het samenspel met de medezeggenschap of andere belanghebbenden.

## Bevindingen

Dit onderzoek geeft een beeld van de meerwaarde van het instrument zelfevaluatie. Uit het onderzoek zijn ook een aantal elementen te halen die de meerwaarde zouden kunnen vergroten:

1. Er is geen gedeelde opvatting wat een professionele raad van toezicht is. Er is geen **eenduidige norm voor goed toezicht** waarlangs de zelfevaluatie wordt ingevuld. De Governancecode Zorg biedt aanknopingspunten, maar fungeert niet als 'meetlat'. Een kader van belangrijke elementen voor goed toezicht rond houding en gedrag van de toezichthouder zou kunnen helpen om te expliciteren waar de zelfevaluatie over zou moeten gaan. Daarbij zijn het belang van reflectie, vaardigheden en het goed aansluiten bij de context van de organisatie relevante elementen naast kennis van governance en de sector. Zowel voor individuele leden van de raad van toezicht als de raad van toezicht als geheel.
2. Het bespreekbaar maken van de **ontwikkelfase** van de raad van toezicht en deze ook plotten, kan helpen om de juiste accenten te leggen. Zo is het goed functionerend samenspel tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht en de raad van toezicht onderling randvoorwaardelijk om goed toezicht te houden op de maatschappelijke opgave van de organisatie. Als het metagesprek al een vast onderwerp op de vergaderagenda is, kan tijdens de zelfevaluatie het accent worden verlegd. Van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Het gaat bij het bepalen van de ontwikkelfase om zaken als:
  - Wisselingen (nieuwe bestuurder/lid van de raad van toezicht) of juist al goed op elkaar ingespeeld zijn;
  - Gedoe binnen de raad van toezicht onderling of tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur;
  - De mate waarin structureel en wezenlijk gereflecteerd wordt;
  - De mate waarin dilemma's besproken worden;
  - Of de raad van toezicht oordelend is of meer bevragend;
  - Of kwetsbaar opstellen kan (is er vertrouwen);
  - Doorjassen versus aandacht voor het ongezegde;
  - Ervarenheid van de voorzitter;
  - Of spanningen op tafel komen;
  - Of ieder een gelijke inbreng kan hebben en feitelijk heeft;
  - De mate van zelfinzicht/-reflectie van eenieder;
  - 'We spreken elkaar aan en zijn aanspreekbaar'.
3. Naast de fase is het ook van belang te bespreken voor welke **ontwikkelopgaven** de organisatie en raad van toezicht staat. Het gaat dan zowel om weten wat er leeft rond relevante onderwerpen als het kennen van de context waarin de raad zich bevindt. Hierbij spelen mee:
  - De context van de organisatie;

- De fase van de organisatie;
  - De bredere maatschappelijke ontwikkelingen;
  - Wat er in de organisatie leeft;
  - De dynamiek van de raad van bestuur met het MT en in de organisatie;
  - De manier waarop formele en informele zeggenschap is vormgegeven;
  - De uitwisseling van de organisatie met de externe omgeving;
  - Hoe prioriteiten in de organisatie worden bepaald;
  - Wat de meerjarensvisie is;
  - Wat verantwoordingslijnen zijn (wet- en regelgeving, financieel);
  - Mate waarin de organisatie in control is.
4. De voorbereiding van de zelfevaluatie loopt uiteen. Het zou kunnen helpen om **ingrediënten voor de voorbereiding** aan te bieden vanuit de beroepsvereniging, zodat bewuste keuzes kunnen worden besproken en gemaakt. Dit draagt bij aan het draagvlak voor het proces (en daarmee de uitkomsten) van de zelfevaluatie en de kwaliteit van de zelfevaluatie (met de juiste inbreng van de juiste mensen). Ook is het goed om te kijken wat passende methodieken zijn om de juiste input te krijgen: open gesprekken, semigestructureerde interviews, een vragenlijst... Hiervoor is in dit onderzoek een stappenplan aangereikt van Kiel et. al. (2005):
- 1) Bepalen wat de doelen zijn;
  - 2) bepalen wie geëvalueerd wordt;
  - 3) bepalen wat geëvalueerd wordt;
  - 4) bepalen wie wordt gevraagd om feedback te geven;
  - 5) bepalen welke techniek wordt gehanteerd;
  - 6) bepalen wie de zelfevaluatie uitvoert en
  - 7) bepalen wat met de uitkomsten gebeurt.
5. Een lijst met **doelstellingen** waarin door de leden van de raad van toezicht met inbreng van het bestuur bewuste keuzes gemaakt kunnen worden, kan ook helpend zijn. Hierbij is deze genoemde tabel een goed vertrekpunt:

*Doelstellingen van de evaluatie*

Instrumenten:	“Niets ad hand: het moet nu eenmaal”	“Het loopt niet lekker	Nieuwe start met nieuwe mensen	Leerbehoefte: actuele normen en kennis	Crisis overleefd
Voorgesprek met voorzitter	++	+++	++	++	+++
Procesvoorstel maken: helderheid vooraf	++	++	++	++	++
Stukkenonderzoek (jaarstukken, verslagen, mails)	+	+++	++	++	+++
Vragenlijsten of online variant		++			++
Cv's en achtergronden		?	++		+
Teamrollen test of drijfveren		++	+++		
Individuele gesprekken (telefonisch of 'live') met rvt en bestuurder	+	+++	++	+++	+++
Gesprekken met andere stakeholders		+	+	++	+++
Ex-leden of ex-bestuurders		+			++
Notitie: van agenda tot rapport van bevindingen	+	+++	++	++	+++
1-op-1 feedback		?		++	++
Groepsbespreking	++	+++	+++	+++	+++
Verslag	+	+++	+		+
Advies	++	++	++	++	+
'Kennissessie'			++	+++	+

G. Minderman, W. van Leeuwen en M. Luyer, *Passende evaluaties voor raden van toezicht: Goed bestuur en toezicht*, 2017.

6. Er is verschil of uit wordt gegaan van de zelfevaluatie als legitimeringsmoment of als professionaliseringsmoment. Bekend is dat een summatieve toets (het leggen langs een norm) minder leerrendement heeft dan een formatieve toets (meegeven van ontwikkelpunten). Echter, dit houdt ook in stand dat (leden van) raden van toezicht 'onder de ondergrens' kunnen zakken: wanneer een lid **niet goed functioneert**, is het geen taak van een externe evaluator om in te grijpen. Deze heeft hiervoor ook de middelen niet: immers, de evaluator wordt ingehuurd door de raad van toezicht zelf. Een te onderzoeken mogelijkheid zou kunnen zijn dat de evaluator mede vanuit de NVTZ een opdracht krijgt: op die manier is er ook een 'onafhankelijke' opdrachtgever. Een lichtere variant is dat externe evaluatoren wordt gevraagd ook het functioneren van de raad van toezicht te scoren, waarbij het aan de raad is wat zij hiermee doen. Op die manier worden evaluatoren gelegitimeerd om disfunctioneren bespreekbaar te maken. Nadeel hiervan is dat het summatief toetsen ten kosten kan gaan van het leerrendement. Dit vraagt nadere uitwerking.
7. De rol van de raad van toezicht **als vertegenwoordiger van de maatschappij** wordt met name ingevuld door het eigen beeld van wat de maatschappij belangrijk vindt. Dit is een cruciaal vraagstuk: het daadwerkelijk vertegenwoordigen en hier ook actief inbreng op zoeken. Hier zouden best practices voor kunnen worden gedeeld: hoe vertegenwoordig je de maatschappij daadwerkelijk? Wetende dat de gemiddelde toezichthouder (academisch/hoog) is opgeleid, de diversiteit in raden nog beperkt is en de gemiddelde leeftijd overeenkomt met mensen die al verder in hun loopbaan zijn.
8. Een aantal onderwerpen blijft onderbelicht tijdens de zelfevaluaties: het samenspel met de medezeggenschap in de organisatie, de maatschappelijke opgave, de omgang met externe partijen. Deze onderwerpen zouden meer aandacht behoeven. Het gaat dan in de eerste plaats om het komen tot een gedeelde visie: welke rol heeft de raad van toezicht ten opzichte van de medezeggenschap/externe partijen/de maatschappelijke opgave? En hoe wil je deze rol invullen? In de focusgroepen bleek hier ook handelingsverlegenheid: wat zijn goede manieren om hiermee om te gaan? Het **delen van best practices en verschillende opvattingen** door raden van toezicht kan helpen voor visievorming.
9. Het **agenderen** van deze onderwerpen is dus ook van belang.
10. De zelfevaluatie heeft het risico 'naar binnen gekeerd' te zijn. Dit kan er onder meer toe leiden dat zaken onuitgesproken blijven vanwege de goede verhoudingen of dat blinde vlekken niet op tafel komen. Daarom is het advies het woord zelfevaluatie te vervangen door een **evaluatie** van de raad van toezicht. Dit geeft ruimte om als feedbackgever en externe begeleider kritischer te zijn op het daadwerkelijke functioneren. Deze suggestie kwam ook uit de subcommissie die bij dit onderzoek betrokken was.
11. Standaardisatie en het hebben van een goede toolbox kan helpen ter voorbereiding van de zelfevaluatie. Dit begint bij de vraag in welke fase de raad van toezicht en de organisatie zit en wat daarbij een passend proces is. Het helpt ook als er inzicht is in welke evaluator waar goed in is. Het aanbieden van beperkte **bespreeklijst** met vragen ter voorbereiding op de zelfevaluatie kan helpen om het juiste gesprek te voeren. Denk hierbij aan de volgende vragen (overlap met aanbeveling 4):
  - Waarom zetten we de zelfevaluatie op dit moment in?
  - Wat is de bedoeling van de zelfevaluatie?
  - Welke thema's dienen aan bod te komen?
  - Wie moeten gehoord worden en hoe?

- Hoe toets je de maatschappelijke opgave?
- Zijn we als raad van toezicht betekenisvol bezig?

12. De kracht van de **tegenkracht** komt beperkt naar voren in dit onderzoek, maar is wel van belang voor een effectief samenspel: is er ruimte voor tegengeluiden/verschil van mening/dialogoog? Het zich laten plotten van raden van toezicht langs onderstaande tabel (M. Engbers, *Kracht & tegenkracht: themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van de RvC's, onderzoek vanuit de VU, 2019*) kan hierbij behulpzaam zijn.

DE KWALITEIT VAN DE TEGENKRACHT	HET BESLUIT OVER FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURDER  Hoe strategisch relevant wordt het continue evalueren van de bestuurder gepercipieerd?	DE SAMENWERKING			DE (KWALITEIT) VAN DE INFORMATIE  Wat is de diversiteit en kwaliteit aan informatiebronnen op basis waarvan besluiten worden genomen	REFLEXIVITEIT RVC  In hoeverre wordt bij het beoordelen van de bestuurder gereflecteerd over het risico m.b.t. verkleving en defensiviteit
		Wie bepaalt het besluitvormingsproces over het functioneren van de bestuurder?	Wordt kritisch zijn over de bestuurder (en elkaar) expliciet gestimuleerd?	Wanneer wordt het functioneren van de bestuurder besproken?		
HOOG	Strategisch: het strategisch evalueren van de bestuurder wordt als een van de voornaamste taken van de RvC ervaren	Gehele RvC	Ja, de voorzitter biedt RvC-leden niet alleen de gelegenheid om – ook zonder de bestuurder – vrijuit zorgen en observaties over de bestuurder te delen, maar vraagt ook expliciet of RvC-leden observaties hebben die ze nodig vinden om te delen	Continue	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering en op basis van gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around') plaats en via observaties van meetings met medewerkers ('fly on the wall')	Continue evalueert de RvC het eigen functioneren en de relatie van de RvC met de bestuurder, mogelijke individuele en RvC-denkfouten en de invloed van het eigen functioneren en denkfouten op de evaluatie van de bestuurder en de organisatie
MIDDEL	Tactisch: de evaluatie van de bestuurder vindt plaats op basis van een beoordelingskader en via de voortgangsgesprekken met de bestuurder. Alleen als de situatie er om vraagt (fusie, einde termijn) is het een strategisch besluit	Remuneratiecommissie	Niet expliciet. Impliciet wordt aangenomen dat RvC-leden altijd hun zorgen en observaties kunnen delen	Wanneer RvC-leden dit nodig vinden	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van: 1) rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering 2) gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around')	Jaarlijks evalueert de RvC de manier van samenwerken maar het risico op denkfouten, verkleving, kwaliteit informatievoorziening en gebrek aan onderlinge tegenspraak staat niet automatisch en altijd op de agenda.
LAAG	Operationeel: de evaluatie wordt gepercipieerd als verplicht onderdeel van toezichthouden, maar focus ligt op toezichthouden op de organisatie. Alleen als de situatie er om vraagt (bijv. bij een fusie of einde termijn) is het een strategisch besluit	Voorzitter	Nee, eerder andersom. De neiging is vooral vertrouwen te hebben in de bestuurder en (daarom) voorzichtig te zijn met feedback	Jaarlijks	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergaderingen	Hoogt impliciet: het tegengaan van denkfouten wordt gezien als de verantwoordelijkheid van elk individueel lid. Via opleidingen, interviews wordt verwacht dat de RvC-leden op de hoogte zijn van hun eigen denkfouten en de invloed van deze denkfouten op hun betekenisgeving en evaluatie en besluit

M. Engbers, *Kracht & tegenkracht: themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van de RvC's, onderzoek vanuit de VU, 2019*, p. 62.

## Beperkingen

Het onderzoek heeft een beperkte tijdsduur en tijdsinvestering. Dit betekent dat keuzes zijn gemaakt.

Buiten de scope van het onderzoek vallen:

- Naleving: in hoeverre vinden zelfevaluaties plaats? (is al onderzocht)
- De kwaliteit van de externe auditoren;
- Een inventarisatie van variatie van methodieken (goede en passende werkwijze);
- Er is niet uitgevraagd hoe de verschillende rollen van de raad van toezicht worden getoetst tijdens de evaluatie (bijvoorbeeld de rol als werkgever);
- Vergelijking met andere sectoren: hierover is beperkt informatie beschikbaar. Er is een enquête van de NVTZ waarin corporatiesector en zorg en welzijn zijn bevraagd en waaruit een aantal overeenkomsten en verschillen blijken ten aanzien van bijvoorbeeld het vastleggen van afspraken. Een brede vergelijking is daarmee lastig. Ook omdat er verschillende codes in verschillende sectoren gelden;
- Een volledige literatuurstudie. Dit onderzoek focust op de verzamelde data en verwijst op onderdelen naar literatuur;
- Vergelijking met andere instrumenten.

In het onderzoek zelf ligt ook een aantal beperkingen:

- Onderzoeker is zelf als evaluator verbonden aan de NVTZ. Dit kan zowel leiden tot een bias in het onderzoek als van de evaluatoren richting Sophie. Hierover zijn goede afspraken gemaakt met Marilieke Engbers en de subcommissie, die beiden bij iedere focusgroep aanwezig/vertegenwoordigd waren.
- Niet onderzocht is wat het meetbare/objectieve effect is van de zelfevaluaties, het gaat hier alleen om beleving.

# Reflectie op het onderzoek naar zelfevaluatie door Marilieke Engbers

## Inleiding

Op verzoek van de IAC reflecteer ik – Marilieke Engbers - in deze meta-analyse op de effectiviteit van RvT zelfevaluaties, voortbouwend op het onderzoek zoals beschreven door Sophie Bijloos. In deze meta-analyse deel ik mijn reflecties op de bevindingen van het IAC-onderzoek hetgeen herkenbaar is vanuit mijn praktijkervaring. Het rapport laat de verschillende ideeën zien over zelfevaluaties, die gewenst kunnen zijn wanneer ze bedoeld zijn als een palet waaruit bewust kan worden gekozen. Echter, deze verschillen kunnen ook voortkomen uit onduidelijkheid over de verwachtingen die in de code zijn vastgelegd. Een gebrek aan een gedeeld beeld kan leiden tot ongewenste effecten, vooral wanneer men niet bewust en kritisch stilstaat bij de bedoeling van de zelfevaluatie en ervan uitgaat dat men wel weet wat er bedoeld wordt, terwijl deze verschillen juist tot spanning leiden.

Hoewel deze ambiguïteit een gezonde ruimte biedt voor eigen invulling, roept het ook de vraag op of de effectiviteit en het doel van de zelfevaluatie daarmee daadwerkelijk worden gerealiseerd. Wanneer deze onduidelijkheid leidt tot verwarring, is dit een andere uitkomst dan wanneer de onduidelijkheid bewust wordt behouden, omdat toezichthouders die vrijheid nodig hebben om zelf te bepalen wat voor hen het beste werkt. Dit zie ik als een probleem, met name wanneer mensen hun taak vanuit automatisme en conformiteit uitvoeren, vooral in de context van governance. Governance is namelijk een ambigu begrip, vatbaar voor uiteenlopende interpretaties. In deze meta-analyse bespreek ik dan ook uitvoeriger twee conflicterende maar complementaire governanceparadigma's die gemakkelijk tot conflict kunnen leiden, zelfs tijdens de zelfevaluatie, of juist tot groupthink wanneer alle commissarissen hetzelfde denken over governance. Ik reflecteer ook op hoe het gebrek aan bewustzijn over deze paradigma's kan leiden tot spanningen binnen een raad en tussen een RvT en het bestuur, wat uiteindelijk de kwaliteit van zowel de organisatie als de uitvoering van de zelfevaluatie sterk beïnvloedt.

Mijn reflecties richten zich dan ook op fundamentele vragen die mogelijk ook bij u als lezer van dit rapport leven: Wat houdt een zelfevaluatie eigenlijk in? Wat zeggen governancecodes hierover? Waarom moet deze plaatsvinden, voor wie en hoe? Hoe moet je de zelfevaluatie organiseren, en wie moet daarbij betrokken worden, op welke manier en wanneer precies?

Governance vraagt mijns inziens tenslotte dat we continu samen nadenken en blijven leren over wat bestuur en toezicht inhoudt en van ons allen vraagt. Er is nog veel dat we met betrekking tot dit complexe vraagstuk dat we niet weten

## Waarom de zelfevaluatie: de rol van de Raad van Toezicht in Governance Codes

De zelfevaluatie wordt gezien als een essentieel onderdeel van goed bestuur, vooral binnen de Nederlandse governancecodes. Raden van toezicht (RvT) en Raden van Commissarissen (RvC) zijn verplicht om regelmatig zelfevaluaties uit te voeren om de effectiviteit van hun toezicht te waarborgen en hun rol onafhankelijk en objectief te vervullen. In de meeste governancecodes wordt sterk de nadruk gelegd op de rol van de RvT in het waarborgen van goed bestuur binnen de organisatie. De RvT is verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur en voor het bewaken van de belangen van verschillende stakeholders. Aangezien er geen hoger orgaan is dat toezicht houdt op de RvT, wordt de zelfevaluatie beschouwd als een cruciaal mechanisme voor zelfregulering, zelfreflectie en



voortdurende verbetering. De RvB wordt doorgaans continu beoordeeld door de RvT, wat wellicht als voldoende controlemechanisme wordt gezien.

De complexiteit van de toezichthoudende rol vereist een hoge mate van zelfbewustzijn en reflectie. De zelfevaluatie helpt de RvT om de balans te bewaren tussen toezicht, advies en de afweging van verschillende belangen. Het is een middel om te beoordelen of de RvT zijn verantwoordelijkheden effectief invult en om mogelijke blinde vlekken te identificeren. In Nederland legt elke governancecode het belang van zelfevaluatie op een iets andere manier vast, afhankelijk van de sector en de specifieke doelen van de organisatie. Over het algemeen hebben zelfevaluaties als doel:

*Regelmatige Uitvoering:* De meeste codes vereisen dat raden van toezicht minimaal één keer per jaar een zelfevaluatie uitvoeren, vaak met de aanbeveling om deze periodiek door een externe deskundige te laten begeleiden.

*Bijdragen aan Permanente Ontwikkeling:* Zelfevaluaties worden gezien als een belangrijk instrument om de deskundigheid en professionaliteit van de raad te verbeteren, waarbij zowel het functioneren van de raad als geheel, de individuele leden, en de samenwerking met de raad van bestuur worden geëvalueerd.

*Reflectie op Maatschappelijke Opgaven:* In sectoren met een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals zorg en cultuur, ligt de nadruk op de bijdrage van de raad aan de bredere maatschappelijke doelen en de vraag of de raad is toegerust om toekomstige uitdagingen aan te gaan.

*Waarborgen van Effectief Toezicht:* In de corporate sector ligt de nadruk meer op het waarborgen van effectief toezicht, risicobeheer, en het evalueren van de prestaties van de raad in termen van financiële gezondheid en strategische besluitvorming.

Hoewel de basisstructuur van zelfevaluatie in alle Nederlandse governancecodes vergelijkbaar is, verschillen de specifieke accenten per sector. In de zorgsector bijvoorbeeld, ligt de nadruk op samenwerking tussen verschillende gremia en maatschappelijke verantwoordelijkheid, terwijl in de corporate sector de focus ligt op financiële prestaties en strategisch toezicht. In de cultuursector gaat het meer om het bevorderen van inclusiviteit en artistieke doelen, en in de coöperatieve sector om ledenbetrokkenheid. Deze verschillen benadrukken het belang van een sector-specifieke benadering van governance, waarbij zelfevaluatieprocessen worden afgestemd op de unieke context en doelen van de organisatie.

### **Invulling geven aan de zelfevaluatie en Governance-Paradigma's**

Uit onderzoek blijkt dat de manier waarop de samenwerking tussen de RvB, RvT en stakeholders, zoals de medezeggenschap, wordt gezien en vormgegeven, sterk afhankelijk is van het gehanteerde governance-paradigma. Dit paradigma is vaak dominant binnen de specifieke context van de organisatie en wordt door individuele bestuurders en toezichthouders in de loop der tijd eigen gemaakt. Een governance-paradigma omvat een stelsel van samenhangende aannames die routinematig handelen in een complexe omgeving mogelijk maken. Deze aannames, geworteld in gewoontes en cultuur, zorgen ervoor dat beslissingen vaak automatisch worden genomen, zonder diep na te denken over de onderliggende redenen. Dit kan leiden tot onbewuste denkfouten en blinde vlekken, die moeilijk te corrigeren zijn.



Juist het vergroten van bewustzijn over deze aannames, en het blootleggen van denkfouten en blinde vlekken, zou een belangrijk doel van de zelfevaluatie moeten zijn. Wanneer men zich niet bewust is van het gehanteerde paradigma, beïnvloedt dit de manier waarop de zelfevaluatie wordt georganiseerd en de zelfevaluatie onbedoeld sluimerende conflicten vergroten. Deze conflicten, die vaak ontstaan door de paradox tussen controle en samenwerking, kunnen lange tijd onopgemerkt blijven. De zelfevaluatie kan een cruciale rol spelen in het vroegtijdig identificeren van governance perspectieven, mits deze tijdig en effectief wordt ingezet. Echter, als de zelfevaluatie slechts één keer per jaar plaatsvindt, kan dit moment te laat zijn om sluimerende conflicten adequaat aan te pakken. Gebrek aan tijd en ruimte voor plenaire gesprekken binnen de RvT kan ertoe leiden dat conflicten escaleren, waarbij de voorzitter een disproportionele verantwoordelijkheid krijgt om deze conflicten te managen. Maar wat als juist de voorzitter, en diens invulling van die rol, de bron van het conflict is?

Bij het onderzoeken van governance en het gedrag van RvT's en RvB's onderscheid ik zelf twee dominante paradigma's, zoals beschreven door Sundaramurthy en Lewis<sup>11</sup>: het agency-paradigma en het stewardship-paradigma. Het agency-paradigma gaat uit van een fundamenteel verschil in belangen tussen de RvB en de RvT, evenals tussen de RvT en de medezeggenschapsraad. Binnen deze benadering wordt de machtsongelijkheid tussen deze organen benadrukt, wat de noodzaak creëert voor controlemechanismen om ervoor te zorgen dat de RvB handelt in lijn met de belangen van de organisatie en haar stakeholders. De relatie wordt gekenmerkt door afstand en de behoefte aan objectieve meetinstrumenten zoals Key Performance Indicators (KPI's). De rol van de RvT is primair om de RvB kritisch te controleren en te beoordelen. Het stewardship-paradigma daarentegen benadrukt een meer gelijkwaardige relatie tussen de RvB, RvT en de medezeggenschapsraad. Het uitgangspunt is dat alle betrokkenen uiteindelijk dezelfde doelen nastreven en gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor het succes van de organisatie. Vertrouwen is de basis van deze samenwerking, waarbij de nadruk minder ligt op controle en meer op collectieve verantwoordelijkheid en gedeelde waarden. Vanuit dit paradigma is het logisch dat de zelfevaluatie vaak samen met de RvB wordt georganiseerd.

Het gekozen governance-paradigma bepaalt in grote mate hoe de zelfevaluatie wordt ingericht, wie het proces leidt en welk doel deze dient. Dit kan leiden tot fundamentele verschillen in de manier waarop de zelfevaluatie door de RvT en haar leden wordt ervaren en welke resultaten deze oplevert. Wanneer een raad of een individuele toezichthouder zich sterk vasthoudt aan een bepaald governance-paradigma zonder zich bewust te zijn van alternatieve benaderingen, kunnen er blinde vlekken ontstaan en defensieve routines geactiveerd worden. Leden die overtuigd zijn van hun eigen gelijk en governance-paradigma, staan vaak minder open voor andere perspectieven. Juist deze openheid is echter essentieel voor een effectieve zelfevaluatie.

In een raad waar verschillende paradigma's naast elkaar bestaan, kunnen onbewuste voorkeuren zorgen voor frictie tijdens de zelfevaluatie. Het proces van de zelfevaluatie kan dan, in plaats van conflicten te verzoenen, juist bestaande conflicten verdiepen. Wanneer er verschillen bestaan tussen de governance-paradigma's binnen de raad of tussen de raad en een externe begeleider, kunnen deze spanningen veroorzaken die het zelfevaluatieproces compliceren. Het is daarom essentieel om deze paradigma's te herkennen en expliciet te bespreken om de effectiviteit van de zelfevaluatie te waarborgen. Hoewel het mogelijk logisch lijkt om bewust aandacht te besteden aan de paradox tussen controle en samenwerking, is de praktijk vaak weerbarstiger. Wat gebeurt er als individuele leden zich

---

<sup>11</sup> Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.

niet bewust zijn van hun eigen paradigma, of als juist het conflict tussen verschillende paradigma's de aanleiding is voor de zelfevaluatie? Dit roept de vraag op: wie organiseert de zelfevaluatie en vanuit welk paradigma gebeurt dit? Het paradigma van degene die verantwoordelijk is voor de organisatie van de zelfevaluatie, of degene die de begeleider inhuurt, zal onvermijdelijk invloed hebben op hoe de evaluatie wordt vormgegeven. Dit kan problematisch zijn voor leden die een ander governance-paradigma aanhangen. Voor hen kan de organisatie van de zelfevaluatie, onbedoeld leiden tot een verdere verdieping van bestaande conflicten. Wat bedoeld is als een moment van reflectie en verbetering, kan zo uitmonden in een situatie waarin spanningen juist worden vergroot.

Dit alles onderstreept de complexiteit van het organiseren van een zelfevaluatie binnen een raad die verdeeld is over welk governance-paradigma moet worden gevolgd. Het organiseren van een effectieve zelfevaluatie in zo'n context vereist een diep inzicht in de verschillende paradigma's en een bewustzijn van de onderlinge spanningen. Het proces van het maken van keuzes en het opstellen van een contract tussen de organisator en de overige leden is dan ook cruciaal. Dit contract moet duidelijkheid scheppen over de verwachtingen, de agenda, de betrokkenheid van verschillende partijen, en de tijdsinvestering. Het creëert een gezamenlijk gedragen kader dat kan helpen om de zelfevaluatie tot een succes te maken. Zonder een dergelijke overeenkomst kunnen verschillen in opvattingen over het gehanteerde paradigma leiden tot een verdere verdieping van conflicten.

### Onduidelijkheid over de Rol van de Bestuurder en Andere Stakeholders

Tijdens het onderzoek van de IAC naar de effectiviteit van zelfevaluaties kwam naar voren dat er vaak onduidelijkheid bestaat over de rol van de bestuurder bij de zelfevaluatie. Sommige bestuurders en toezichthouders gaven aan dat de bestuurder altijd betrokken zou moeten zijn bij de zelfevaluatie, als integraal onderdeel van het team. Deze onduidelijkheid hangt samen met het onderliggende governance-paradigma dat men hanteert.

Vanuit het stewardship-paradigma is de samenwerking met de bestuurder essentieel. Binnen dit perspectief wordt de bestuurder gezien als een gelijkwaardig lid van het 'team', en zijn of haar betrokkenheid bij de zelfevaluatie wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Dit paradigma benadrukt vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerking, waarbij de grenzen tussen de rollen vervagen. Echter, vanuit een meer traditioneel governance-perspectief zou men kunnen beargumenteren dat de scheiding tussen de rollen van de RvT en de RvB essentieel is voor goed bestuur. In dit geval wordt de RvT gezien als een onafhankelijk toezichthoudend orgaan, dat expliciet vanuit een andere rol dan de RvB opereert. Deze benadering roept de vraag op hoe andere stakeholders, zoals de bestuurder, betrokken moeten worden bij de zelfevaluatie, zonder dat dit ten koste gaat van de noodzakelijke onafhankelijkheid van de RvT.

Bij zelfevaluaties is het cruciaal dat de RvT zich bewust is van de verschillende rollen die actief zijn in relatie tot de raad en hoe deze rollen van invloed zijn op de prestaties van de RvT. De effectiviteit van de RvT hangt nauw samen met hoe goed deze andere rollen, zoals de bestuurder, secretaris, controller, en medezeggenschapsraad, hun functies vervullen. Het is belangrijk dat elke betrokkene rolvast handelt om de samenwerking en daarmee de prestaties van de RvT te verbeteren.

Tijdens de focusgroepen kwam vooral de betrokkenheid van de bestuurder bij de zelfevaluatie ter sprake, terwijl de medezeggenschap in mindere mate werd besproken. De rol van de controller en de secretaris leek daarentegen onbesproken te blijven, evenals die van andere stakeholders. Een gedachte die naar voren kwam, was dat de bestuurder soms daadwerkelijk zou moeten meedoen aan

de zelfevaluatie, in plaats van enkel input te geven. Het is echter essentieel te benadrukken dat de zelfevaluatie van de RvT bedoeld is als een interne reflectie van de raad zelf, en niet van de bestuurder, secretaris of andere betrokkenen. Zij kunnen waardevolle input leveren, maar het evalueren van hun eigen functioneren zou op een ander moment moeten plaatsvinden. Zo wordt de bestuurder doorgaans ook op een ander moment geëvalueerd. Deze rolvastheid is essentieel, maar kan moeilijk te handhaven zijn wanneer de samenwerking intensief is en de afhankelijkheid groot, zoals vaak het geval is bij de relatie tussen de RvT en de bestuurder.

Daarnaast is het belangrijk dat de RvT tijdens de zelfevaluatie ook de interne rolvastheid binnen de raad zelf evalueert. Dit omvat de rol van de voorzitter, de voorzitters van commissies en de dynamiek tussen nieuwkomers en ervaren leden. De manier waarop deze interne rollen worden ingevuld, kan grote invloed hebben op de effectiviteit van de raad. Zo is het cruciaal om te reflecteren op hoe de voorzitter zijn of haar rol vervult en of de commissies hun taken goed uitvoeren om een optimale samenwerking binnen de raad te waarborgen. Het is belangrijk dat de zelfevaluatie een authentiek moment van zelfreflectie blijft. Stakeholders kunnen waardevolle input leveren, maar hun rol moet duidelijk gescheiden blijven van die van de RvT tijdens de evaluatie. Dit geldt ook voor de externe begeleider; de raad moet de regie houden over de inhoud en conclusies om ervoor te zorgen dat het een echte zelfevaluatie blijft, in plaats van een evaluatie geleid door externen.

### Het Belang van Samenhang Tussen Timing, Doel en Instrumenten

Uit de focusgroepen blijkt dat er aanzienlijke verschillen zijn in de manier waarop zelfevaluaties worden aangepakt. Er zijn variërende methoden en technieken, afhankelijk van de betrokken personen en hun ervaring, wat de effectiviteit van zelfevaluaties kan ondermijnen. Ervaren toezichthouders, die vaak tientallen zelfevaluaties hebben meegemaakt, zijn beter in staat om deze processen te structureren en te professionaliseren. Hun impliciete kennis is van grote waarde, maar wordt zelden systematisch gedeeld met minder ervaren toezichthouders. Dit gebrek aan uniformiteit in aanpak kan de kwaliteit en impact van zelfevaluaties sterk beïnvloeden. Elke begeleider hanteert zijn eigen methoden. De vraag hoe effectief deze begeleiding is in het creëren van een consistente en diepgaande evaluatiecultuur. Hieronder beschrijf ik drie criteria die de effectiviteit van de zelfevaluatie beïnvloeden: a) de timing, de (ervaren) noodzaak en leerdoel en de keuze van instrumenten.

### Timing van Zelfevaluaties

De timing van zelfevaluaties is cruciaal voor hun effectiviteit. De standaardpraktijk om zelfevaluaties jaarlijks te plannen, zoals voorgeschreven door de governance codes, kan problematisch zijn als de RvT-leden elkaar maar een paar keer per jaar zien. In dergelijke gevallen wordt de zelfevaluatie vaak als een verplicht nummer beschouwd, waarbij de noodzaak ervan niet wordt gevoeld. Zonder een duidelijk leerdoel levert een zelfevaluatie echter weinig op. Zelfevaluaties zouden niet alleen moeten plaatsvinden omdat ze gepland zijn, maar wanneer de RvT en de organisatie er het meeste baat bij hebben. Net zoals een sporter traint om zijn prestaties te verbeteren, zou een RvT moeten trainen om zijn gedrag en samenwerking te optimaliseren. Dit vraagt om tijd, toewijding, en de ontwikkeling van specifieke vaardigheden, zoals het herkennen en onderzoeken van blinde vlekken en het verbeteren van besluitvorming en samenwerking. Idealiter is de zelfevaluatie geen jaarlijks ritueel, maar een continu proces van reflectie en reflexiviteit<sup>12</sup> dat verweven is met de dagelijkse gang van zaken. Dit

---

<sup>12</sup> Reflectie helpt bij het begrijpen van individuele en collectieve prestaties door terug te kijken op gebeurtenissen en beslissingen, en te evalueren wat goed ging en wat beter had gekund. Reflexiviteit daarentegen gaat dieper en omvat het kritisch onderzoeken van de onderliggende aannames, waarden, en routines die deze gebeurtenissen en beslissingen hebben beïnvloed. Waar reflectie inzicht biedt in het verleden, helpt reflexiviteit om oude patronen te doorbreken en nieuwe perspectieven te openen.

betekent dat de uitkomsten van een zelfevaluatie moeten leiden tot concrete gedragsverandering en betere besluitvorming, anders verliezen ze hun waarde.

### De Noodzaak van een Duidelijk Leerdoel

Een gebrek aan behoefte aan een zelfevaluatie, terwijl de taak van de RvT zo veelomvattend, complex en impactvol is, kan juist een teken zijn dat een goede zelfevaluatie dringend nodig is. Heeft de RvT wel een duidelijke doelstelling geformuleerd? Hoe tevreden zijn de stakeholders over de prestaties van de organisatie? En hoe effectief functioneert de RvT in het licht van de uitdagingen die er zijn?

Er zijn meerdere redenen voor een zelfevaluatie: bijvoorbeeld na het afhandelen van een crisis om te begrijpen waar de blinde vlekken lagen, of als de zaken juist te goed gaan. Gezien de complexiteit van het toezicht en bestuur, is het onwaarschijnlijk dat een RvT werkelijk niets heeft om te evalueren. Als een zelfevaluatie wordt gedaan enkel omdat het moet, dan verliest het proces zijn waarde.

Het is van groot belang dat een zelfevaluatie specifiek gericht is op het evalueren van het eigen functioneren en de samenwerking binnen de raad, en niet wordt verward met activiteiten zoals scholing of kennisontwikkeling. Als een RvT geen duidelijke aanleiding heeft voor een zelfevaluatie, kan de verleiding ontstaan om deze in te zetten voor scholing. Echter, het ontbreken van een helder leerdoel of het gesprek over de redenen achter de keuze voor een bepaalde scholing, en de onderliggende aannames over waarom deze kennis nodig is (en wat het betekent dat deze kennis schijnbaar ontbreekt), zou juist een waardevoller onderwerp voor zelfreflectie kunnen zijn. Belang is dat een zelfevaluatie iets anders is dan een training. Als bepaalde vaardigheden ontberen, kan separaat een training worden ingezet. Instrumenten zoals games, rollenspellen, of andere werkvormen kunnen worden ingezet om blinde vlekken te onderzoeken en het eigen denken te evalueren, mits de RvT-leden begrijpen waarom deze instrumenten zelfevaluatie technieken zijn en derhalve worden ingezet.

### De Keuze van Instrumenten als Interventies

Bij het inzetten van instrumenten voor zelfevaluaties is het belangrijk te realiseren dat deze fungeren als interventies die de dynamiek binnen de raad van toezicht kunnen beïnvloeden. Elk instrument, of het nu een interview, een vragenlijst, of een groepsbespreking is, heeft impact op zowel het proces als de uitkomsten van de zelfevaluatie. Dit vereist diepgaande kennis en bewustzijn van hoe en wanneer deze instrumenten moeten worden ingezet. De keuze voor een bepaald instrument moet gebaseerd zijn op een goed begrip van de dynamiek binnen de RvT en de specifieke uitdagingen waarmee de raad te maken heeft.

De reflecties komen samen in een overzicht/tabel, die is opgenomen in het advies van de IAC. De tabel kan helpen bij het organiseren en voorbereiden van een zelfevaluatie en de reflectie op de te kiezen aanpak.