

Zelfevaluatie: samen werken aan een beter bestuur

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank N.V.

Good practice van De Nederlandsche Bank N.V. van 23 mei 2017, met betrekking tot de waarborging van goed bestuur door pensioenfondsen, door middel van zelfevaluatie: samen werken aan een beter bestuur.

Disclaimer

Deze guidance geeft niet-verplichtende aanbevelingen voor de toepassing van zelfevaluaties, zoals in de Code Pensioenfondsen omschreven, ter waarborging van goed bestuur door pensioenfondsen, zoals verankerd in de Pensioenwet en lagere regelgeving. Met behulp van deze guidance draagt De Nederlandsche Bank N.V. ("DNB") haar opvattingen uit over de door haar geconstateerde of verwachte gedragingen in de beleidspraktijk, die naar haar oordeel een goede toepassing inhouden van de regels waarop deze guidance betrekking heeft. Met deze guidance beoogt DNB te bereiken dat pensioenfondsen het daarin gestelde, de eigen omstandigheden in aanmerking nemende, in hun afweging betrekken, zonder dat zij verplicht zijn dat te doen. De guidance geeft inzicht in de door DNB geconstateerde of te verwachten gedraging in de beleidspraktijk, is indicatief van aard en sluit daarmee niet uit dat voor instellingen een afwijkend, al dan niet strengere toepassing van de onderliggende regels geboden. De afweging betreffende de toepassing berust bij deze instellingen zelf.

Gerelateerde wet en regelgeving

In de Nederlandse wet is de waarborging van goed bestuur verankerd in artikel 33 Pensioenwet en artikel 11 Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling.

Inhoud

	Voorwoord	5
1	Zelfevaluatie: waarom, wat en hoe	7
1.1	Waarom: wat is de essentie?	7
1.2	Wat kan een zelfevaluatie opleveren?	7
1.3	Hoe ziet een zelfevaluatie er uit?	8
2	Wat draagt bij aan een goede zelfevaluatie?	9
2.1	Een gezamenlijke voorbereiding en gedeelde doelstellingen	9
2.2	Een aanpak die past bij de doelen van de zelfevaluatie	10
2.3	De zelfevaluatie staat los van de vergadercyclus	11
2.4	Het creëren van vertrouwen is een must om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken	12
2.5	Verdieping (en bewustzijn)	13
2.6	Oefening baart kunst	13
2.7	Het gehele bestuur doet mee aan de zelfevaluatie, inclusief de voorzitter	14
2.8	De toegevoegde waarde van de externe	14
2.9	Vertaling van de uitkomsten van de zelfevaluatie in concrete acties	15
2.10	Transparantie over de uitkomsten	16

*“Ik sta even stil, en dat is
een hele vooruitgang.”*

- Berthold Brecht

Voorwoord

Deze brochure bevat de goede ervaringen van pensioenfondsbestuurders die zij met collega bestuurders willen delen in het kader van het DNB onderzoek naar de kwaliteit van zelfevaluaties bij middelgrote pensioenfondsen.

Aanleiding van het onderzoek

Eén van de uitgangspunten van het toezicht van DNB is dat een effectief bestuur een belangrijke voorwaarde is voor een goede aansturing en daarmee voor de soliditeit en integriteit van een financiële instelling, waaronder pensioenfondsen. De verantwoordelijkheid voor het goede functioneren van dit bestuur ligt primair en hoofdzakelijk bij het bestuur zelf. Het bestuur heeft verschillende middelen om op het eigen functioneren te reflecteren en om dit (voortdurend) te kunnen verbeteren. Zelfevaluatie is één van die middelen.

Op grond van de Code Pensioenfondsen dienen pensioenfondsbestuurders jaarlijks een zelfevaluatie uit te voeren. Daarbij ervaren ze veel vrijheid. Die vrijheid wordt op uiteenlopende manieren geïnterpreteerd: van een korte exercitie aan het einde van een bestuursvergadering, tot tweedaagse heisessies om het eigen functioneren te verbeteren. Om meer inzicht te krijgen hoe zelfevaluatie worden ingezet als instrument om te werken aan het eigen functioneren heeft DNB eind 2016/begin 2017 onderzoek gedaan naar de kwaliteit van zelfevaluaties bij de middelgrote pensioenfondsen. Door de bevindingen over de wijze waarop een zelfevaluatie kan worden uitgevoerd met de sector te delen, wil DNB een bijdrage leveren aan de bevordering van

i) de inzet van dit instrument bij pensioenfondsen en ii) de kwaliteit van uitgevoerde zelfevaluaties.

Uiteraard zijn bij het toepassen van deze bevindingen de eigen omstandigheden leidend.

Omdat gedrag en cultuur belangrijke componenten zijn voor een goede zelfevaluatie, is het onderzoek uitgevoerd vanuit het expertisecentrum Governance, Gedrag en Cultuur van DNB.

Het expertisecentrum Governance, Gedrag en Cultuur is een gespecialiseerd expertisecentrum dat bestaat uit experts vanuit verschillende achtergronden, zoals psychologen, veranderkundigen, juristen en governance-experts.

Het onderzoek bestond uit een enquête onder 50 middelgrote pensioenfondsen, verschillende interviews met bestuurders, en tot slot gesprekken met adviseurs van pensioenfondsen. Centrale vragen hierbij waren: welke ervaringen met zelfevaluatie willen zij met hun collega bestuurders delen en hoe kan de inzet van het instrument zelfevaluatie bijdragen tot een beter bestuur.

De ervaringen en citaten van de bestuurders uit deze brochure volgen rechtsreeks uit de enquête en de verschillende gesprekken. Dat is in onze optiek de waarde van deze brochure: het is geschreven voor en door de sector.

Liesbeth Goverse

Toezicht middelgrote pensioenfondsen

Wijnand Nuijts

Expertisecentrum Governance, Gedrag en Cultuur

1 Zelfevaluatie: waarom, wat en hoe

1.1 Waarom: wat is de essentie?

Hiernaast staande citaten komen uit de Code Pensioenfondsen (2014), die door en voor de pensioenfondsen is opgesteld. Pensioenfondsbestuurders vinden het belangrijk dat zij aandacht geven aan het eigen functioneren, het toezicht op hun eigen functioneren vormgeven en dat zij verantwoording afleggen aan hun kring van belanghebbenden. De Code Pensioenfondsen benoemt zelfevaluatie als één van de middelen die een bestuur kan inzetten om dit doel te bereiken.

Ook DNB gelooft in de kracht van zelfevaluatie. Voorwaarde is dan wel dat het bestuur zich ook echt verantwoordelijk voelt voor de ontwikkeling van het eigen functioneren en dat het de zelfevaluatie ook met het oog daarop inzet. Of, zoals één van de bestuurders het in de enquête van 2016 treffend verwoordde:

“De essentie is wel dat je met elkaar beter wil worden.”

1.2 Wat kan een zelfevaluatie opleveren?

Een zelfevaluatie kan waardevolle inzichten opleveren in de factoren die het functioneren van het bestuur als team en het functioneren van de individuele bestuursleden mede bepalen. Hierbij valt te denken aan mogelijke verschillen in kennis en achtergrond. Ook kan worden gedacht aan mogelijke verschillende percepties over doelstellingen, rol-en taakverdeling en de daadwerkelijke taakvervulling.

Indien de opgedane inzichten leiden tot concrete verbeterpunten en deze effectief worden opgepakt, kan een zelfevaluatie leiden tot een beter bestuur. Bijvoorbeeld doordat vergaderingen efficiënter worden ingericht of doordat de besluitvorming effectiever wordt ingericht.

1.3 Hoe ziet een zelfevaluatie er uit?

De Code Pensioenfondsen bevat een aantal normen die zien op de frequentie, inhoud en uitvoering van de zelfevaluatie, en de verantwoording daarover.

Verder geeft de Code Pensioenfondsen aan het bestuur de ruimte om de zelfevaluatie op eigen manier in te vullen. Over de evaluatie moet in het jaarverslag gerapporteerd worden.

Frequentie

Het bestuur evalueert in elk geval jaarlijks het functioneren van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden.

Inhoud

Bij de evaluatie komt aan de orde of het bestuur voldoende geschikt en divers is.

Gedrag en cultuur vormen ook een onderdeel van de zelfevaluatie.

In een gemengd bestuursmodel wordt ook de toezichttaak van de niet-uitvoerende bestuursleden geëvalueerd.

Uitvoering

Het bestuur betreft bij de zelfevaluatie één keer in de twee jaar een derde partij. Als voordeel daarvan wordt in de Code genoemd dat een blik van buiten bijdraagt aan de effectiviteit van de zelfevaluatie, doordat deze het bestuur andere inzichten geeft.

Verantwoording

Het bestuur moet in het jaarverslag rapporteren over de evaluatie van het functioneren van het bestuur.

2 Wat draagt bij aan een goede zelfevaluatie?

Omdat de Code Pensioenfondsen veel ruimte geeft aan een eigen invulling van een zelfevaluatie, kan deze door sommige besturen als lastig worden ervaren.

Want: waar moet een zelfevaluatie over gaan? Hoeveel tijd moet deze in beslag nemen? Huren we wel of niet een externe in die de zelfevaluatie kan begeleiden? Wat is de meerwaarde hiervan? Komen de juiste onderwerpen aan bod? Dit zijn slechts een aantal vragen die de uitdagingen van bestuurders weergeeft.

De volgende ervaringen uit de sector kunnen inspiratie geven bij hoe uw bestuur met de uitdagingen van de zelfevaluatie kan omgaan.

2.1 Een gezamenlijke voorbereiding en gedeelde doelstellingen

Een effectieve zelfevaluatie is het resultaat van een gezamenlijke voorbereiding, gedeelde doelstellingen en betrokkenheid van alle bestuurders.

"In de voorbereiding op de zelfevaluatie wordt ieder bestuurslid gevraagd de lijst van mogelijk te behandelen onderwerpen te prioriteren in een top 3 lijst. Een lastig onderwerp was dat de beleggingsadviescommissie niet lekker liep. Omdat dit onderwerp door iedereen naar voren werd gebracht in de top 3 werd het een collectief punt dat daardoor makkelijker te bespreken was."

"In de voorbereiding heeft binnen het bestuur discussie plaatsgevonden over de gewenste invulling van de zelfevaluatie. Daarnaast is vooraf een enquête gehouden onder de bestuursleden, de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan met vragen die als input hebben gediend voor de plenaire evaluatie. De voorzitters hebben met de externe begeleider vooraf inhoudelijk overleg gevoerd over de invulling van de dag en besproken welke zaken aan de orde dienen te komen en de verwachtingen geconcretiseerd. Daarnaast is gekeken naar de wensen die er zijn met betrekking tot de externe begeleider (wat voor soort begeleiding en kennen bestuursleden partijen waar goede ervaring elders mee op is gedaan)."

"De voorzitters hebben inventariserende gesprekken gevoerd met de individuele bestuurders. Gedurende het jaar zijn door het bestuur gezamenlijk reeds thema's benoemd voor de eerstvolgende zelfevaluatie."

Uit deze citaten blijkt dat een grondige en gezamenlijke voorbereiding zicht geeft op wat belangrijk wordt gevonden en past bij de behoeften van de bestuursleden. Bovendien creëert het betrokkenheid en draagvlak bij de bestuurders.

2.2 Een aanpak die past bij de doelen van de zelfevaluatie

Als de zelfevaluatie een concreet doel heeft, volgt daaruit wat de beste aanpak is. Vaak is die aanpak een combinatie van methodieken. Een paar voorbeelden:

"Jaarlijks worden één-op-één evaluatiegesprekken gehouden met betrekking tot het persoonlijk functioneren van de bestuurders. Daarnaast werken we graag met workshops om de groepsband te versterken en sterk te houden."

"Er wordt kritisch naar het eigen functioneren gekeken maar ook opbouwend en ondersteunend naar het functioneren van anderen. Ook persoonlijke omstandigheden spelen soms een rol bij het functioneren in het bestuur. Dit soort zaken kunnen beter in gesprekken of workshops tot zijn recht komen en besproken worden dan op papier via een vragenlijst."

"Iedereen heeft eerst individueel in een vragenlijst zorgpunten aangegeven, die tijdens de workshop aan bod kwamen. De uitkomst is vastgelegd in een rapportage die tijdens de terugkomdag plenair in het bestuur is besproken."

"Wij gebruiken verschillende methodes die elkaar aanvullen. De vragenlijsten bijvoorbeeld waren input voor de plenaire bijeenkomst en de uitkomsten daarvan zijn doorgenomen. Zo is een beeld gevormd van hoe de bestuursleden vanuit zichzelf naar verschillende thema's kijken. Tijdens de plenaire bijeenkomst hebben we de overeenkomsten en verschillen benoemd en vanuit daar de discussie gevoerd."

"Het bestuur stelde het op prijs de zelfevaluatie door een derde externe partij te laten begeleiden. Door observaties door een externe wordt het bestuur beoordeeld op haar functioneren. Daarnaast is een open discussie altijd goed mogelijk binnen het bestuur en deze methodiek bevordert dit."

Uit deze citaten blijkt dat bestuurders vinden dat een combinatie van verschillende methoden bijdraagt tot het verkrijgen van verdiepende inzichten in hoe het bestuur functioneert.

Een enquête onder de deelnemers kan worden gehouden indien een beeld ontbreekt van de belangrijkste onderwerpen die spelen binnen het bestuur. Aparte interviews zijn een behulpzaam middel om nader in te gaan op gedragspatronen en andere gevoelige kwesties. Workshops kunnen een goed podium bieden voor het delen van uitkomsten en voor een gesprek over gevoelige kwesties.

2.3 De zelfevaluatie staat los van de vergadercyclus

De zelfevaluatie is hét moment van het bestuur om zich te wijden aan de eigen ontwikkeling. Om die reden adviseren de ondervraagde bestuurders om de tijd te nemen voor een zelfevaluatie.

“Voor de zelfevaluatie wordt apart tijd ingelast. De zelfevaluatie staat los van de vergadercyclus. Anders blijf je hangen in de waan van de dag.”

“We besteden er minimaal een halve dag aan; voldoende tijd is cruciaal voor het slagen van de zelfevaluatie.”

“Waarom doen we de zelfevaluatie jaarlijks, op een apart moment? Omdat je anders het risico loopt dat je je door de waan van de dag laat leiden.”

“Om het karakter van de zelfevaluatie te benadrukken, komt het bestuur samen op een aparte locatie waar geen afleiding is door bestuurlijke werkzaamheden.”

“De zelfevaluatie heeft voor ons telkens behoorlijke voordelen opgeleverd. De essentie is wel dat je met elkaar beter wil worden. Die kans moet je echt benutten voor de deelnemers. Met het bestuur zien we elkaar niet zo vaak. Dat maakt het lastiger om lastige zaken aan te kaarten.”

Uit bovenstaande citaten blijkt dat een evaluatie van de bestuursvergadering aan het einde van de vergadering (ook wel het 'rondje langs de velden') niet gelijk staat aan de zelfevaluatie, zoals in de Code Pensioenfondsen bedoeld.

2.4 Het creëren van vertrouwen is een must om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken

Voor een goede zelfevaluatie is van belang dat deelnemers aan de zelfevaluatie zich veilig genoeg voelen om zich constructief en kwetsbaar op te stellen zonder angst voor persoonlijke gevolgen. De geïnterviewde bestuurders geven aan dat een veilige omgeving niet altijd een gegeven is. Soms moet deze eerst worden gecreëerd. Een facilitator of voorzitter kan daar een rol van betekenis in spelen:

“Bij ons heeft de begeleider de benodigde capaciteiten om een veilig klimaat en een open discussie te bevorderen. Daarnaast is de sfeer in het bestuur en zijn de verhoudingen tussen de bestuursleden onderling goed en wordt er eigenlijk altijd open gediscussieerd in een veilig aanvoelende omgeving. Iedereen, ook nog maar kort bij het fonds betrokken bestuurders, kan zeggen wat hij of zij wil en minderheidsstandpunten worden gerespecteerd. Dat neemt niet weg dat het zinvol is om dat tijdens een zelfevaluatie te ‘oefenen’ en te evalueren.”

“Binnen ons bestuur heerst een goed en gezond vertrouwensklimaat. Iedereen kan open en eerlijk met elkaar communiceren zonder zich aangevallen te voelen. Hiervoor is o.a. in 2016 een tweetal sessies gehouden die voornamelijk op de ‘soft skills’, gevoelens en communicatie gericht waren.”

Veiligheid voor deelnemers kan ook tot nieuwe inzichten leiden, omdat er meer ruimte is voor afwijkende opinies. Veiligheid voor de deelnemers kan ook meer reflectie op eigen gedrag opleveren. Reflectie op eigen gedrag kan uiteindelijk tot aanpassingen van het gedrag leiden:

“Sommige bestuursleden kwamen (door een gebrek aan vertrouwen) minder uitgesproken aan het woord. Daardoor voelden ze zich minder “happy” in hun rol. Door de zelfevaluatie is dat nu daadwerkelijk verbeterd.”

“De bestuursleden hebben door de zelfevaluatie elkaars drijfveren beter leren kennen. Een beter begrip van elkaars posities/meningen leidt tot effectievere vergaderingen.”

“Het heeft geleid tot een heel open en transparante discussie over hoe we functioneren als team in het pensioenfonds, waar onze verbeterpunten liggen en hoe we deze op bepaalde gebieden naar een hoger niveau kunnen brengen. Het heeft ons scherper gemaakt en als team nog hechter.”

2.5 Verdieping (en bewustzijn)

Verdieping betekent dat de deelnemers kwesties van verschillende kanten bekijken, dat verschillende meningen naar voren worden gebracht, dat oordelen worden uitgesteld en dat er ruimte is om door te vragen en zaken af te pellen. Door verdiepend na te denken over de kwesties die spelen komt het bestuur uit op nieuwe en verfrissende oplossingen. De volgende citaten zijn hiervoor illustratief:

“Toen we bespraken waarom het zo lastig was om jongere bestuurders aan te trekken, realiseerden we ons dat het soms ook aan de planning van de bestuursvergaderingen kan liggen: vergaderingen vroeg in de ochtend zijn nu eenmaal lastig voor bestuurders met jonge kinderen.”

“Het scheelt al enorm dat we hebben vastgesteld en uitgesproken dat het niet handig is als de voorzitter elke keer de discussie begint – dan wordt toch de toon door hem gezet.”

“Doordat de externe begeleider bleef doorvragen kwamen we tot de conclusie dat er te weinig tegenwicht was voor de BAC. Afgesproken is dat één externe in de BAC overstapt naar de risicomanagementcommissie.”

2.6 Oefening baart kunst

Uit onderstaande citaten blijkt dat door periodiek te evalueren het makkelijker wordt om te reflecteren op elkaar en er gelegenheid ontstaat om verder te verdiepen op bepaalde aandachtspunten:

“Ik kan nu wel bevestigen dat we elke keer er beter in worden om onze verbeterpunten scherp te krijgen, en dat we steeds opener en eerlijker naar elkaar toe zijn. Ik vind ook dat we richting onze deelnemers verplicht zijn om serieus aan de slag te gaan met de zelfevaluatie om ons functioneren te verbeteren. We beheren immers hun geld!”

“Ik pleit voor zelfevaluaties juist in roerige tijden. Het is zonde om dan het jaarlijkse moment af te wachten.

2.7 Het gehele bestuur doet mee aan de zelfevaluatie, inclusief de voorzitter

Menig bestuurder hecht er aan dat tijdens een zelfevaluatie de voorzitter onderdeel uitmaakt van het team en actief participeert in de zelfevaluatie:

“De voorzitter is geen buitenstaander en participeert actief in het proces van de zelfevaluatie.”

“Er is gekozen voor een externe begeleider om de voorzitter alle gelegenheid te geven mee te doen met de zelfevaluatie en om externe expertise in te brengen. Op dat moment is hij een van ons.”

“De voorzitter maakt – net zoals de overige bestuursleden – zelf ook onderdeel uit van de zelfevaluatie.”

Bestuurders geven hiermee aan dat zij zich beter kunnen verantwoorden over hun functioneren als de voorzitter op dezelfde wijze als de andere bestuursleden deel uitmaakt van de zelfevaluatie. Hiermee wint het bestuur aan kracht.

2.8 De toegevoegde waarde van de externe

Een groot deel van de ondervraagde bestuurders heeft aangegeven dat een externe begeleider de 'gewone groepsdynamiek' kan doorbreken. Hiermee kan licht worden geworpen op eventuele blinde vlekken van het bestuur.

“Een zelfevaluatie kan gevoelig en ingewikkeld zijn. De externe is onafhankelijk. De externe is ook fris en onbevangen en kan los van inhoud en bagage in de groep prikken.”

“Een derde kan van een afstandje een onafhankelijk beeld neerzetten van het functioneren van het bestuur. Het is goed om door een derde met een 'frisse blik' begeleid te worden bij de evaluatie.”

Echter, er gelden wel bepaalde randvoorwaarden:

“Zonder een goede 'basisfeer' is het ook onder leiding van een externe lastig om in één sessie tot goede zelfevaluatie te komen.”

Ook stellen de bestuurders dat goede afspraken belangrijk zijn over de rol die de externe gaat vervullen:

“Als we een externe partij inschakelen, spreken we van te voren af wat de verwachtingen over en weer zijn en welke rol de externe begeleider gaat vervullen. Dat voorkomt teleurstellingen.”

“Het bestuur heeft met een externe partij vooraf inhoudelijk overleg gevoerd over de invulling van de zelfevaluatie, besproken welke zaken aan de orde moeten komen en de verwachtingen geconcretiseerd.”

Kortom, een evaluatie wordt effectiever als er ook personen van buiten de eigen (bestuurs)kring bij worden betrokken, om het proces te begeleiden of het functioneren te observeren. Dat geeft andere inzichten dan wanneer een bestuur strikt intern evalueert. Van belang is dan wel dat de betrokkene onafhankelijk kan opereren en het vertrouwen van het bestuur heeft. Daarnaast is het ook van belang dat andere eisen waaraan de begeleider moet voldoen en verwachtingen ten aanzien van de begeleiding expliciet zijn gemaakt.

De kosten van inhuur is tot slot een veelgenoemd onderwerp. Bestuurders vinden dat je daarin bepaalde afwegingen moet maken:

“Een externe is niet duur als je kijkt naar de totale bestuurskosten van je fonds. Als het voltallig bestuur nog langer moet vergaderen, is dat veel duurder dan de inhuur van een externe voor een paar uur om het proces goed te laten begeleiden.”

2.9 Vertaling van de uitkomsten van de zelfevaluatie in concrete acties

Het doel van zelfevaluatie is om gezamenlijk in beeld te brengen hoe het bestuur functioneert. Door het identificeren en vervolgens oppakken van eventuele verbeterpunten kan een impuls worden gegeven aan het verhogen van de gewenste kwaliteit en/of aan het bewaken daarvan. Om die reden is het cruciaal dat actiepunten concreet worden geformuleerd en daadwerkelijk worden opgevolgd.

“Omdat in de praktijk bleek dat we snel weer in onze oude valkuilen terecht kwamen, hebben we in de 2015 sessie het volgende besloten: Na elke bestuursvergadering krijgt steeds één bestuurslid de kans om iets te zeggen over de vergadering. Er is één observator per vergadering. De observator geeft dan terug wat hem/haar opvalt en wat deze minder of beter vond aan de vergadering- zonder weerwoord van de andere bestuurders. Deze persoon is ook bewaker van de gestelde doelen.”

"Afgesproken is dat ieder bestuurslid 'zijn eigen voorzitter is'. Dat leidt er toe dat de agenda binnen de beschikbare tijd kan worden afgerond, omdat discussies die hun toegevoegde waarde verliezen door ingrijpen van een ieder worden bekort, zonder dat dit ten koste gaat van de inhoud van de discussie."

"Tijdens de zelfevaluatie hebben we een SWOT opgesteld met het oog op de toekomstbestendigheid van het fonds. De daaruit voortgekomen actiepunten hebben we gekoppeld aan bestuursleden met deadlines. Monitoring van de opvolging vindt continue plaats tijdens bestuursvergaderingen."

De citaten bevestigen dat de vertaling van de uitkomsten van een zelfevaluatie in passende acties bijdraagt tot een daadwerkelijk beter bestuur.

2.10 Transparantie over de uitkomsten

Vele bestuurders geven aan dat zij de uitkomsten van de zelfevaluatie (in hoofdlijnen) delen met de andere organen van het pensioenfonds.

"We hebben de uitkomsten van de zelfevaluatie gedeeld met het verantwoordingsorgaan en de raad van toezicht, uiteraard met uitzondering van persoonlijke zaken."

"Het rapport naar aanleiding van de zelfevaluatie is plenair besproken met de raad van toezicht."

"Relevante wijzigingen naar aanleiding van de zelfevaluatie werden gedeeld met alle gremia en met de raad van toezicht meer in detail besproken."

Inzicht geven in de aandacht die het bestuur heeft voor zelfevaluatie en de uitkomsten daarvan heeft positieve invloed op het vertrouwen van de deelnemers. Het wordt tevens ervaren als bevorderlijk voor de opvolging van de uitkomsten: door te communiceren over de uitkomsten geeft het bestuur aan te staan voor de opvolging daarvan.

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank N.V.
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam
020 524 91 11
dnb.nl