

# Board Resilience Test



De Board Resilience Test is een nieuw digitaal instrument om de veerkracht van uw raad van bestuur te beoordelen, op een eerlijke en objectieve manier. Deze test, in de vorm van een meerkeuzevragenlijst, biedt u een vertrouwelijke indicatie van de wendbaarheid, duurzaamheid en innovatie van uw huidige bestuur.

Om zo relevant en nauwkeurig mogelijk te zijn, is het van belang dat de vragenlijst wordt ingevuld door de voorzitter of een lid van de raad van bestuur, en niet door een externe persoon. Het doel van de Board Resilience Test is ook om de dominante trends van uw board te observeren in de vorm van visuele grafieken. Het is niet de bedoeling de doeltreffendheid of de intrinsieke kwaliteit van uw bestuur te beoordelen.

Indien u tevreden bent met de test, maar een meer diepgaande analyse van uw bestuur wenst, is het mogelijk u door te verwijzen naar onze andere meer specifieke diensten

- **Governance Maturity Scan**
- **KMO lidmaatschap**

Contacteer ons bij verdere vragen

## Vragenlijst

De Board Resilience Test bestaat uit deze 12 vragen:

1. In dringende situaties, weet de raad snel te reageren, ook buiten de geplande vergaderingen.
2. Discussies in de raad resulteren in vruchtbare resultaten.
3. Externe experts ondersteunen de raad in thema's die mogelijks een disruptieve impact hebben op het bedrijf.
4. Bestuurders kunnen gebruik maken van introductieprogramma's en permanente opleidingsmogelijkheden.
5. De raad houdt rekening met de belangen en verwachtingen van de relevante stakeholders.
6. De vaardigheden die binnen de raad van bestuur zijn vertegenwoordigd, omvatten onder meer expertise op het vlak van sustainability.
7. De raad heeft de risico's en opportuniteiten gerelateerd aan sustainability in kaart gebracht.
8. Het bedrijf weet hoe het zijn medewerkers betrokken kan houden.
9. De raad is voldoende op de hoogte van technologische ontwikkelingen.
10. De raad gebruikt diversiteit als een strategische hefboom voor het hele bedrijf.
11. Het bedrijf heeft de gepaste digitale strategie om bedrijfsuitdagingen aan te gaan.
12. Alle leden van organisatie werken samen toe naar gemeenschappelijke objectieven.

## Conclusie

Het resultaat wordt opgesplitst in 3 domeinen. Hieronder vindt u voor elk domein de vragen die de score bepalen met een extra toelichting.



## **1. In dringende situaties, weet de raad snel te reageren, ook buiten de geplande vergaderingen.**

Met actuele, nauwkeurige informatie kan de raad de juiste strategische richting bepalen of indien nodig bijsturen. In bepaalde situaties vereisen korte termijnen een actievere rol van de raad van bestuur: het managementteam moet soms snel beslissingen nemen en/of er kan van de raad van bestuur worden verlangd dat zij buitengewone beraadslagingen houdt. Wendbare, slagvaardige organisaties hebben de juiste voorzieningen om de raad in staat te stellen om snel te reageren. Hiervoor moeten de juiste procedures en hulpmiddelen op voorhand klaarstaan.

## **2. Discussies in de raad resulteren in vruchtbare resultaten.**

Veerkrachtige raden van bestuur moedigen openhartige debatten en discussies aan en streven ernaar de belangen op elkaar af te stemmen. Openheid van meningsuiting en nieuwsgierigheid om te luisteren bevorderen het gezamenlijk oplossen van problemen op hoog niveau. Collegialiteit, in plaats van dominantie, is de norm. Dit laat ruimte om effectief om te gaan met belangenconflicten, waarbij het individualisme wordt overtroffen door co-creatie en duurzaam ondernemen.

## **3. Externe experts ondersteunen de raad in thema's die mogelijk een disruptieve impact hebben op het bedrijf.**

Het is van cruciaal belang in de huidige snel evoluerende omgeving dat de raad voldoende middelen ter beschikking heeft om beroep te doen op externe expertise. Het is niet alleen een kwestie van economische trends: vandaag de dag zijn consumentengewoonten, reputatie, technologische vooruitgang en duurzame transitie allemaal factoren die een disruptieve impact kunnen hebben op het bedrijf. Raden zoeken actief naar input van betrouwbare externe adviseurs die als waardevolle klankpartners fungeren; zij kunnen zelfs worden benoemd tot lid van specifieke adviesraden.

## **4. Bestuurders kunnen gebruik maken van introductieprogramma's en permanente opleidingsmogelijkheden.**

Introductiesessies helpen nieuwe bestuursleden vertrouwd te raken met de interne organisatie van het bedrijf, de sector en de bedrijfsstrategie. Bestuurders moeten ook actief vragen naar opleidingen over bedrijfs- en marktevoluties en zichzelf permanent blijven ontwikkelen. Strategische bijeenkomsten in (buitenlandse) operationele vestigingen vormen een uitstekende leermogelijkheid.



## **5. De raad houdt rekening met de belangen en verwachtingen van de relevante stakeholders.**

In de huidige derde golf van governance wordt een effectief streven naar duurzame waardecreatie gedreven door een duidelijke purpose die vertaald wordt in de bedrijfsdoelstellingen. Om die doelstellingen te bereiken moet de raad een inclusieve aanpak hanteren die de legitieme belangen en verwachtingen van de aandeelhouders en andere stakeholders met elkaar in evenwicht brengt. Om dit te bereiken is het eerst en vooral belangrijk om de stakeholders in kaart te brengen en te bepalen wie gewoonweg geïnformeerd zal worden en wie op één of andere manier betrokken wordt. Er bestaan veel uiteenlopende manieren voor het organiseren van zinvolle discussies met verschillende soorten stakeholders: het opzetten van een forum, een speciale taskforce, het opnemen van sommige stakeholders in de raad van bestuur, enz.

## **6. De vaardigheden die binnen de raad van bestuur zijn vertegenwoordigd, omvatten onder meer expertise op het vlak van sustainability.**

Voor zij die er nog aan zouden twifelen: duurzaamheid wordt vandaag de dag inderdaad erkend als een bedrijfsfactor. Consumenten en investeerders zijn steeds meer geïnteresseerd in de impact die de klimaatverandering en andere milieu- en sociale kwesties hebben of kunnen hebben op de bedrijfsactiviteiten. Regelgevende instanties zijn begonnen met het uitvaardigen van rapporteringsregels en verschillende initiatieven sturen in de richting van de integratie van sustainability gerelateerde vraagstukken in de bedrijfsstrategie. Zo zijn de SDG's (Sustainable Development Goals) een internationaal geaccepteerd kader geworden voor het in kaart brengen van risico's en opportuniteiten. Externe onafhankelijke expertise kan helpen om een duidelijke agenda te bepalen en tegelijkertijd de continuïteit te waarborgen via het permanente bestuursorgaan.

## **7. De raad heeft de risico's en opportuniteiten gerelateerd aan sustainability in kaart gebracht.**

Duurzaamheid moet worden bekeken op basis van een kosten-batenanalyse. Daartoe ontwikkelt de raad een geïntegreerd analysesysteem waarin risico's en opportuniteiten op het vlak van sustainability zijn opgenomen. Ter ondersteuning van de agenda van de raad zijn op alle niveaus KPI's vastgelegd om duurzaamheidsdoelstellingen te koppelen aan bedrijfsdoelstellingen en aan het remuneratiebeleid.

## **8. Het bedrijf weet hoe het zijn medewerkers betrokken kan houden.**

Werknemers zijn een essentiële factor in de structuur en de processen van een bedrijf. Zij zijn meestal de grootste troef van het bedrijf. Wanneer ze op de juiste manier betrokken worden, staan de medewerkers achter de gemeenschappelijke waarden en zijn ze geëngageerd bij de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen.



## 9. De raad is voldoende op de hoogte van technologische ontwikkelingen.

Digitale transformatie speelt een belangrijke rol in de huidige bedrijfsomgeving en technologie kan een (disruptieve) impact hebben op het bedrijfsmodel. Zoals Danielle Jacobs waarschuwt, moeten raden van bestuur zich bewust zijn van wat er op het spel staat, ook al zijn bestuurders zelf geen IT-deskundigen.

## 10. De raad gebruikt diversiteit als een strategische hefboom voor het hele bedrijf.

Genderevenwicht heeft het grote debat over diversiteit in de raad van bestuur geopend. Desondanks wordt genderdiversiteit nog steeds vooral gedreven door wettelijke verplichtingen. Bovendien kan diversiteit vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken: leeftijd, vaardigheden, achtergrond en geslacht. Als diversiteit goed wordt afgestemd op de strategische doelstellingen van het bedrijf, kan het bedrijven helpen om innovatieve kansen te verzilveren en ontwrichtende risico's te vermijden.

## 11. Het bedrijf heeft de gepaste digitale strategie om bedrijfsuitdagingen aan te gaan.

Digitalisering kan niet worden gereduceerd tot eenvoudige operationele IT-kwesties [attention, this is a quote from one of Dorien's sources]; integendeel, het vormt een essentieel onderdeel van de bedrijfsstrategie. Vanuit een passief standpunt moeten bestuurders ervoor zorgen dat ze mogelijke risico's beheersen (bv. cyberaanvallen, bescherming van persoonsgegevens, ...). Anderzijds vormt de digitalisering, zoals veel ondernemingen aantonen, ook een grote opportuniteit voor waardecreatie (bv. nieuwe producten en klantsegmenten, efficiëntere processen).

## 12. Alle leden van organisatie werken samen toe naar gemeenschappelijke objectieven.

Quick wins dienen als synergetische versnellers voor het bereiken van de strategische doelstellingen op middellange en lange termijn. Wanneer processen duidelijk zijn en de coördinatie soepel verloopt, ervaren alle medewerkers een gevoel van samenhang en coherentie dat een positief effect heeft op de teamgeest. Iedereen voelt zich dus geëngageerd om kansen voor bedrijfssucces te creëren en aan te grijpen.