

ESSAY

# EEN MOEILIJKE KEUZE

*Het benoemen van een nieuwe bestuurder is niet eenvoudig. Raden van toezicht streven naar een zo groot mogelijke legitimiteit voor de nieuwe man of vrouw, maar laten kansen liggen en nemen onbedoeld risico's.*

*Wat gaat er mis en hoe kan het beter?*

---

*tekst* Maartje Derks en Kor Grit

**D** E BENOEMING VAN EEN NIEUWE ZORGBESTUURDER is voor raden van toezicht een enerverende beslissing. Er staat veel op het spel. De nieuwkomer wordt eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de zorgorganisatie en heeft daarvoor draagvlak nodig. Hoe groot het krediet van de nieuwe bestuurder is, hangt mede af van het benoemingsproces. De raad van toezicht ziet zichzelf weliswaar als de legitieme partij om te beslissen over de opvolging, maar belanghebbenden binnen de organisatie twijfelen soms aan zijn kundigheid. Dit constateren wij in ons onderzoek in opdracht van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Drie zorgorganisaties boden ons een unieke kans om een in de regel besloten keuzeprocess van binnenuit te bekijken.

**BENOEMINGEN VAN ZORGBESTUURDERS VINDEN PLAATS IN EEN ONGEWONE SETTING.** Strategische beslissingen zijn normaal gesproken het domein van de raad van bestuur. Bij een bestuursbenoeming staat opeens de raad van toezicht aan het roer en is deze verantwoordelijk. Daarnaast vindt de besluitvorming plaats achter gesloten deuren; vertrouwelijkheid is voor kandidaten een belangrijke voorwaarde om mee te doen. Hierdoor weten betrokkenen binnen de organisatie niet welke argumenten meespelen in de selectie. En om het nog lastiger te maken ontbreekt een duidelijk en maatschappelijk geaccepteerd beoordelingskader: wat moet een goede zorgbestuurder doen en kunnen?

Kortom: een bestuursbenoeming verloopt niet volgens de gebaande paden van reguliere besluitvorming. Dat kan vragen oproepen over de legitimiteit ervan. Raden van toezicht proberen daarom het benoemingsproces zo rationeel en effectief mogelijk in te richten. Ze hanteren een soort standaardaanpak, die ze kennen van andere zorgorganisaties of aangereikt krijgen door de *executive searcher*. Allereerst stellen ze een profiel op, met inspraak van belanghebbenden zoals de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Op basis daarvan zoeken ze kandidaten via hun netwerk, een executive searcher en/of een advertentie. Met een aantal sollicitanten voeren ze gesprekken. De kandidaat die uiteindelijk overblijft, praat ook met interne belanghebbenden. Tijdens dit hele proces maken toezichthouders keuzes om de legitimiteit van de benoeming te versterken. Toch laten ze ook kansen liggen en nemen ze onbedoeld risico's. Wat gaat er mis en kan beter?

#### ONTBREKENDE CONTACTEN

Bij een bestuursbenoeming trekken leden van de raad van toezicht tijdelijk aan de touwtjes. Zij zijn niet gewend contacten te onderhouden met anderen binnen de organisatie dan de raad van bestuur. Dat maakt het verleidelijk om de gesprekken met interne betrokkenen over te laten aan de executive searcher. In de praktijk kan dit leiden tot gebrekkige communicatie en een beperkt inzicht in de opvattingen van stakeholders. De executive searcher vertaalt hun ideeën bijvoorbeeld naar een meer algemeen advies over het functieprofiel, waardoor de raad van toezicht de kans misloopt om door te vragen op specifieke aandachtspunten. Doordat contact schaars is of indirect verloopt, lijkt niemand volledig te weten wat anderen willen en denken.

Op meerdere momenten mogen belanghebbenden meepraten. Tijdens het opstellen van het profiel kunnen zij schetsen welk type bestuurder volgens hen nodig is. Uit ons onderzoek blijkt dat degenen die het meest direct gaan samenwerken met de kandidaat, de collega-bestuurder en directeuren, vaak kritiek hebben op het opgestelde profiel. Beslissingen over het profiel zijn

‘Uiteindelijk gaat het om het gezag van de raad van toezicht. Dat gezag is niet vanzelfsprekend’

van invloed op hun dagelijks werk en hun plannen. Vanuit hun kennis van de organisatie kijken zij extra kritisch naar de keuzes van de raad van toezicht. Een bestuurder vertelde ons: “Het is een hele belangrijke beslissing die je aan een orgaan toevertrouwt dat op afstand staat. Dus het is ook wel heel bizar, hoe gaan zij nou die klik maken naar onze strategie, onze markt en onze organisatie? Want ik weet daar zoveel van.”

Een ander inspraakmoment is het gesprek met de eindkandidaat. Daarover bestaat veel onvrede. Stakeholders hadden verwacht dat zij zouden kunnen kiezen uit ten minste twee kandidaten. Het verwachte selectiegesprek blijkt feitelijk een kennismaking. Een betrokkene vertelde dat aansluitend op dit gesprek al een arbeidsvoorwaardengesprek gepland stond. Dat maakt een eventueel negatief advies hachelijk. “Dan moet je wel van goeden huize komen om... dan ben je ongeveer je eigen graf aan het graven. (...) Nee, ik denk eigenlijk dat dat niet kan. Dat is een formaliteit.”

#### MINDER RATIONELE ELEMENTEN

Raden van toezicht besteden veel aandacht aan het profiel. In de eigenlijke werving en selectie staat het functieprofiel echter niet altijd voorop. Zo was de selectiecommissie in een van de casussen ontevreden over de kandidaten die de executive searcher aandroeg op basis van hun cv's. De raad benoemde uiteindelijk iemand uit het eigen netwerk, zonder het cv van deze kandidaat vooraf naast het profiel te leggen.

In de sollicitatiegesprekken worden minder rationele aspecten toegelaten, zoals het ontstaan van een 'klik'. Een lid van de selectiecommissie vertelt dat hij “in de manier van binnenkomen” al kan zien of iemand geschikt is. Doordat het profiel feitelijk naar de achtergrond verdwijnt, kunnen toezichthouders onbewust de voorkeur geven aan gelijkgestemden. Dit terwijl zij zeggen te streven naar diversiteit binnen de raad van bestuur.

Opvallend is ook dat raden van toezicht de eindkandidaat niet laten testen in een assessment. Zij stellen dat het zorgbestuur “een klein wereldje” is waarin iedereen elkaar kent. Ze gaan ervan uit dat informatie uit hun netwerk over de reputatie van de kandidaat voldoende inzicht geeft in zijn of haar kwaliteiten. Dat wekt verbazing binnen de organisatie, omdat een assessment voor andere hogere functies wel gebruikelijk is.

Toch zeggen de meeste betrokkenen dat zij tevreden zijn over de uitkomst. Het lijkt alsof iedereen graag tevreden wil zijn. Op de langere termijn heeft niemand er baat bij om ontevreden terug te kijken op de opvolging. Er is een nieuwe bestuurder gekozen, op wat voor manier dan ook, en de organisatie wil verder. Het uiten van twijfels is precair, omdat de betrokkenen uiteindelijk wel met de gekozen kandidaat moeten samenwerken. Het creëren van een legitiem besluit is in ieders belang. De nieuwe bestuurder kan dan met vertrouwen aan de slag, wat de kans op succes vergroot. Dat is een mooi mechanisme, maar dat mag ons er niet van weerhouden op zoek te gaan naar verbeteringen. Wij presenteren er vier.

### 1 reflecteer over proces van besluitvorming

De inrichting van het proces wordt nogal eens verdedigd met het argument ‘zo doen anderen het ook’. Het gevaar is dat er mythes ontstaan over wat een goed besluitvormingsproces is. Deze kunnen het karakter krijgen van zichzelf waarmakende voorspellingen: met een beroep op wat gebruikelijk is wordt een bepaalde inrichting van het besluitvormingsproces zowel gelegitimeerd als in stand gehouden. Er zijn tal van keuzemomenten waarop meer reflectie wenselijk is, zoals de rol van de executive searcher, het idee van een ‘kleine wereld’ waarin iedereen bekend is en het belang van de ‘klik’ tijdens het eerste gesprek met de kandidaten. Daarmee is niet gezegd dat dit per se mythes zijn, maar ze dreigen dat wel te worden als ze niet verder geëxpliciteerd en besproken worden.

# ‘Het lijkt alsof iedereen graag tevreden wil zijn’

## 2 Verwerf inzicht in opvattingen van stakeholders

Het is verleidelijk om het inspraakproces beperkt te houden, want beslissen gaat sneller en effectiever als niet iedere belanghebbende uitvoerig meepraat en meedenkt. Daarmee gaat echter een unieke gelegenheid verloren voor de raad van toezicht, die normaal op meer afstand staat, om zelf een goede kijk te nemen in de organisatie. Als er verschillende denkbeelden bestaan over de organisatie en de bestuurder die daarbij nodig is, moet de raad van toezicht dat weten. Dit vraagt om meer direct contact tussen de raad en interne stakeholders over de koers en toekomst van de organisatie.

## 3 Besteed aandacht aan rol bestuur en topmanagement

De rol van de collega-bestuurder en het managementteam in het benoemingsproces kan van grote invloed zijn op hun toekomstige samenwerking met de nieuwe bestuurder. Weinig inspraak kan bij betrokkenen onvrede kweken over de keuze, of hun relatie met de raad van toezicht schaden. Iemand kan zich niet meer op zijn plek voelen en gaan uitkijken naar een andere functie. Maar ook een te grote invloed van collega-bestuurders en directeuren bergt risico's in zich. Zij kunnen op zoek zijn naar iemand die op hen lijkt, met eenzelfde stijl van leidinggeven en visie op de organisatie als zichzelf. Veel of weinig inspraak kan enorme gevolgen hebben, gewenst of ongewenst. Voor een raad van toezicht is het belangrijk daarin een bewuste keuze te maken.

## 4 Bovenal: investeer in gezag

Het is belangrijk dat de raad van toezicht zorgvuldig contact onderhoudt met belanghebbenden, opdat zij weten dat deze cruciale beslissing bij hem in goede handen is. Hoe meer vertrouwen de raad geniet, des te positiever betrokkenen oordelen over zijn besluit. Dat vertrouwen hebben wij in dit onderzoek te weinig aangetroffen. Uiteindelijk gaat het om het gezag van de raad van toezicht. Dat gezag is niet vanzelfsprekend en verdient meer aandacht en onderhoud dan het nu krijgt.

**Maartje Derks en Kor Grit.** Een zorgbestuurder benoemen, een gewaagde beslissing, Rotterdam, Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Het boek is verkrijgbaar op [www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl](http://www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl)