

Het aannemen van een bestuurder is een van de belangrijkste taken van een raad van toezicht in de zorg. Van de nieuwe bestuurder wordt immers een topprestatie verwacht: die moet een teamspeler zijn, kunnen consolideren, innoveren, inspireren en coachend leiderschap vertonen.

Door de Wet Normering Topinkomens 1 en 2 neemt de instroom toe van bestuurders die niet eerder in de zorg werkzaam waren en geen bestuurlijke ervaring hebben.

Rvt's blijken hun werkgeversrol op uiteenlopende manieren in te vullen.

Maatwerk dus, zou je denken. Maar wordt dat ook zo ervaren door de bestuurders in spe?

Christel Deckers onderzocht de invloed van al die factoren op een succesvol selectieproces, en de relatie tussen rvt en nieuwe bestuurder in het eerste jaar.



Christel Deckers is interim bestuurder, toezichthouder en consultant, gespecialiseerd in organisatieadvies, bedrijfsvoering, digitalisering (ICT) en governance bij zorg- en welzijnsorganisaties. Als toezichthouder is zij verbonden aan ASKO, Marente, het Maxima Medisch Centrum, Raphaelstichting, Reinaerde en het Trimbos Instituut. Zij maakt deel uit van het bestuur van de NBA.

WERVING & SELECTIE ZORG-BESTUURDERS VERDIENT BETER

Het doel van dit onderzoek was meer inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen in de relatie tussen bestuurder en toezichthouder vanaf de start van het functioneren van de bestuurder. Hiertoe worden vanuit drie verschillende, eerder uitgevoerde onderzoeken in één overzicht elementen bij elkaar gevoegd die terug te voeren zijn naar de selectie en onboarding van bestuurders. De focus licht hierbij op het eerste jaar, omdat hierin de verwachtingen van zowel de raad van toezicht en de nieuwe raad van bestuur aan de praktijk getoetst worden.

Dit eerste jaar wordt vanuit een drietal perspectieven in kaart gebracht; te weten de nieuwe bestuurder (rvb), de raad van toezicht en indien van toepassing het werving- en selectiebureau (Eijck, van, E, 2018). Het betreft exploratief, descriptief kwalitatief onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews, observatieonderzoek, vragenlijsten voor w&s bureaus en literatuuronderzoek.

Het werving & selectiebureau

Het perspectief van werving en selectie vanuit het werving en selectiebureau is onderzocht door middel van literatuuronderzoek¹ en aan de hand van een

gestructureerde vragenlijst die bij vijf W&S bureaus is uitgezet (Deckers, 2018 en 2020).

De resultaten van eerder onderzoek lieten onder meer zien dat er nog maar weinig gebruik werd gemaakt van wetenschappelijke methoden en technieken bij de werving en selectie van bestuurders (Deckers, *Goed Bestuur & Toezicht* 3-2019). En dat de resultaten van de werving en selectie verbeterd kunnen worden door de interviewers gebruik te laten maken van gestructureerde vragenlijsten.

Inmiddels zijn we twee jaar verder en door de coronacrisis communiceerden we vooral digitaal. Is het werven en selecteren hierdoor moeilijker of juist gemakkelijker geworden? En worden er nu tijdens deze procedures juist meer of minder selectiemethoden gebruikt?

Om de vergelijkbaarheid tussen het eerste en dit tweede onderzoek te vergroten zijn dezelfde vijf bureaus benaderd. Deze werving en selectiebureaus, alle voornamelijk werkzaam in de publieke sector en met name in de zorg, zijn bevraagd over de manier waarop zij de werving en selectie van een nieuwe bestuurder ondersteunen en welke instrumenten zij daarbij inzetten om tot een goede match tussen bestuurder en organisatie te komen.

Bureaus geven aan dat ondanks corona niet de gehele procedure digitaal plaatsvindt, maar dat alle partijen (bureau, kandidaten en rvt's) behoefte hebben aan *look and feel live*. Ze moeten wel meer moeite doen om kandidaten te vinden. En het kost ook meer inspanning om potentiële kandidaten te laten solliciteren. Potentiële kandidaten geven aan het niet kies te vinden om tijdens een pandemie bij hun huidige organisatie weg te gaan.

Er wordt wel meer dan vroeger getest tijdens de werving en selectieprocedure. Dit testen betreft echter nog altijd geen IQ tests of gestructureerde interviews, maar vooral persoonlijkheidstests.

Ook vinden er tegenwoordig meer onboarding activiteiten plaats nadat de bestuurder het contract getekend heeft. Deze activiteiten worden zowel door de bureaus als door de desbetreffende organisaties verzorgd. Waarbij de bureaus de invalshoek hanteren 'Hoe ben je een goed bestuurder?' en de organisaties zelf de kennismaking ter hand nemen.

Verder zetten de bureaus ook vaker coaching in om de nieuwe bestuurder te begeleiden en wordt er intervisie aangeboden. Zowel coaching als intervisie gebeurt veelal, maar niet alleen, op verzoek van de bestuurder en/of de rvt zelf. Dit beeld geldt overigens niet voor interim-bestuurders. Hiervoor geldt dat de markt hetzelfde is gebleven en dat er geen extra activiteiten worden georganiseerd.

De bestuurder en de toezichthouder

De tweede lijn is een verkennend onderzoek op basis van een tiental interviews met bestuurders en toezichthouders, waarin zij reflecteren op de werving en selectie én het eerste jaar van functioneren. Op deze wijze krijgen we zicht op de veranderingen in de relatie tussen rvt en rvb in de tijd. De interviews zijn semi-gestructureerd aan de hand van een vragenlijst gevoerd. Ze zijn ook gecodeerd, om beter zicht te krijgen op de door besturen en toezichthouders gehanteerde begrippen en om relevante thema's in de communicatie tussen bestuur en toezicht te ontdekken. Het betrof diepte-interviews op antropologische benadering.

De geïnterviewde bestuurders en toezichthouders hebben allemaal een groot netwerk in de zorg. Allen zijn ervaren bestuurder en/of toezichthouder in de zorg of bij woningcorporaties.

De toezichthouder vanuit de werkgeversrol

Bij het matchen van de kandidaat met de organisatie heeft de raad van toezicht een cruciale taak. Vanuit hun werkgeversrol hebben zij immers de bevoegdheid om een bestuurder te schorsen, te ontslaan en aan te nemen. Voldoende reden om deze rol professioneel in te vullen.

De werkgeversrol is meestal belegd bij de renumeration-commissie. Die neemt dan ook het voortouw bij de werving en selectie voor een nieuwe bestuurder. Gedurende dit proces is deze commissie het aanspreekpunt voor het bureau en voor de organisatie waarvoor geworven wordt.

Een goede werving en selectieprocedure begint in ieder geval met het stellen van de juiste vragen. Zoals:

- Wat is de strategie, missie en visie van de organisatie?
- Waar staat de organisatie nu en waar gaat zij naartoe?
- Welke bestuurder past hierbij in termen van competenties, kennis en vaardigheden?

Het antwoord op de vraag naar de strategie, missie en visie is vaak vastgelegd in een document dat de commissie aan het bureau verstrekt, en dat het bureau desgewenst met de kandidaten deelt.

Het antwoord op de tweede vraag valt in twee delen uiteen. Waarbij de commissie veelal vanuit de huidige situatie het profiel voor de nieuwe bestuurder invult/laat invullen, maar het tweede (belangrijke) deel van de vraag ('Waar gaat de organisatie naartoe?') vaak onbeantwoord blijft.

Welke bestuurder hierbij past, wordt bij de commissies vaak pas gedurende het werving en selectieproces helder. Het checken van de noodzakelijke kennis wordt hierbij impliciet overgelaten aan het bureau.

Net als de bureaus geven de raden van toezicht aan dat zij – én de kandidaten – ondanks de coronamaatregelen

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

De digitale selectiegesprekken werden als vermoeiend en lastig ervaren. 'Je wilt immers als potentiële bestuurder contact leggen met je potentiële werkgever en dat is digitaal best lastig.'

Het digitaal onboarden in de nieuwe organisatie werd door de nieuwbenoemde bestuurder als een gemis maar tevens als onvermijdelijk ervaren. 'Dit wordt zeker ingehaald als corona voorbij is. Helaas is ook het accreditatietraject van de NVZD vanwege corona uitgesteld.'

De rol van de raad van toezicht werd door deze bestuurders eerder als coachend en sparend in plaats van directief ervaren. Ook gaven de bestuurders aan meer (digitale) contactmomenten met de raad van toezicht te hebben, buiten de reguliere overlegmomenten.

Conclusies uit de interviews

- Zowel bestuurders als toezichthouders delen de opvatting dat de rol van de rvb sterk is veranderd: van de baas zijn (top down, dwang, eis, formeel, gedelegeerd, hiërarchie) naar netwerkorganisator met als trefwoorden relatie, samen, vertrouwen, transparantie, dialoog en draagvlak.
- Zowel rvt als rvb vinden het van groot belang dat de bestuurder in staat is om op zichzelf en op anderen te reflecteren.
- Bij de rvt's is een verschuiving zichtbaar van harde selectiecriteria naar zachte kwalitatieve criteria.
- Bij de rvb is een dergelijke verschuiving niet zichtbaar. Potentiële kandidaten toetsen hun profiel aan het gepresenteerde functieprofiel en de bijbehorende advertentietekst.
- Het is afwachten of en hoe deze criteria bij het beoordelen van de bestuurder c.q. het naar huis

sturen ervan sturen nog een rol blijken te spelen.

- Tijdens corona vindt werving en selectie deels digitaal en deels live plaats. De raad van toezicht speelt geen rol in het onboarding programma van de bestuurder.
- Wel is er na de benoeming frequenter tussentijds contact tussen bestuurder en raad van toezicht dan voorheen.

Inzoomen op de relatie rvb en rvt

Recent is het laatste rapport van het longitudinaal onderzoek naar de ontwikkeling in de relatie tussen rvb en rvt, de Winter enquête van Board in Balance (2021), beschikbaar gekomen.

De relatie werd door respondenten uit de not-for-profit sector vaker als informeel en warm betiteld dan vanuit de profit sector. Beide sectoren gaven aan de relatie over drie jaar als 'open' te willen kwalificeren en 'directief' als ongewenst te beschouwen.

Het argument dat het meest genoemd werd als reden om een rvb-lid te benoemen, is diens werkervaring. Als tweede reden werd de visie die de rvb op de desbetreffende organisatie heeft genoemd. Andere argumenten die incidenteel werden aangeduid zijn: goed zicht op de nieuwe klus, drive om visie te realiseren, open, communicatief, verbindend, betrokken en in balans. Als belangrijkste argumenten om vroegtijdig afscheid te nemen van een bestuurder werden achtereenvolgens genoemd: het gebrek aan verbindend vermogen en disfunctioneren.

Hieruit kunnen we voorzichtig de conclusie trekken dat het testen op persoonlijke vaardigheden, zoals verbindend vermogen, een mogelijk voortijdig wegsturen van een bestuurder had kunnen voorkomen.

'Dat er nog steeds gekozen wordt op basis van een persoonlijke klik, vergroot de kans op een mismatch'

‘Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat er steeds vaker gezocht wordt naar het schaap met de vijf of zelfs zes poten’

Voer voor discussie

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat er steeds vaker gezocht wordt naar het schaap met de vijf of zelfs zes poten. Dat een dergelijke zoektocht niet reëel is, blijkt uit de interviews met alle betrokkenen. Daarnaast blijkt dat met uitbreiding van het aantal betrokkenen de profielschets steeds langer wordt. Dit omdat elk gremium (rvt, collega rvb, ondernemersraad, cliëntenraad, managementteam en directie) daarin zichtbaar wil zijn. Omdat een profielschets ook gezien wordt als een visitekaartje van de desbetreffende organisatie, en men daarin zo volledig mogelijk wil zijn, houdt men echter vast aan een dergelijk ‘schaap’. Dit maakt een heldere procedure zeer lastig.

Inmiddels wordt er tijdens de werving en selectieprocedure meer getest dan vroeger, maar dat beperkt zich veelal tot persoonlijkheidstests. Dit is een gevolg van het gegeven dat de rvt's tegenwoordig meer aandacht hebben voor persoonlijke vaardigheden, en minder (alleen) letten op de persoonlijke klik (Deckers 2018, 2021). Ook wordt de samenwerkingsrelatie tussen de voorzitter van de rvt en de rvb steeds belangrijker geacht, in plaats van een zuiver zakelijke en formele relatie (Board in Balance 2021).

Opvallend is dat rvt's de aandacht voor een selectiecriteria als de expertise van de rvb-kandidaten impliciet als taak en verantwoordelijkheid bij de bureaus neerleggen. Terwijl het mijns inziens beter is dat expliciet aan de voorkant met elkaar af te stemmen.

Bovendien is er nu meer aandacht voor het aan boord houden van een nieuwe bestuurder door de inzet van onboarding programma's door diverse bureaus.

Vaker dan voorheen wordt ook coaching en/of interview, al dan niet verplicht gesteld door de rvt, als dienst afgenomen bij het desbetreffende werving en selectiebureau.

De nieuwe bestuurder zelf geeft echter duidelijk aan vooral gebaat te zijn bij een onboarding programma van de organisatie zelf. Liefst startend vóór aanvang van de feitelijke indiensttreding.

Morris Oosterling en Theo Camps gaven in hun artikel *Grondiger zoeken naar juiste bestuurder (Goed Bestuur & Toezicht, 3-2020)* het advies aan de rvt om verplicht verantwoording over het selectieproces af te laten leggen en hierover bijvoorbeeld in het jaarverslag gewag van te doen³.

Een kort rondje langs de velden laat zien dat een verplichte verantwoording niet lijkt bij te dragen aan een betere match. Het wordt gezien als weer een extra administratieve belasting. Ten slotte blijkt dat er tot nu toe nog geen signalen zijn dat werving en selectie in coronatijd beter of slechtere matches oplevert dan vóór corona. Verder longitudinaal onderzoek kan hier in de toekomst meer licht op laten schijnen.

Bronnen

Bijloos, S. (2019), *Building a license to lead, hoe zorgbestuurders bouwen aan draagvlak om te besturen*. Proefschrift Rotterdam. Erasmus University.

Bijloos, S., Jansen, R.T.J.M., (2017), *Geen toekomst zonder draagvlak*. M&C 1 2017 pp. 83-87.

Bijloos, S., Scheer van der W., Veen-Berkx van L. (2017), *Bestuurders in beeld Vijftien jaar onderzoek naar het besturen van zorgorganisaties*. NVZD Utrecht.

Board in Balance (2021) Winter enquête, Commissarissen benchmark onderzoek. GT Amsterdam.

- Board in Balance (2015 t/m 2020), Commissarissen benchmark onderzoek. GT Amsterdam.
- Born, M. Ph. (2012), Het selecteren van rechters: oude en nieuwe methoden: Rechtstreeks 4/2012, pp 17-26.
- Deams, H (2020), *Geheimen van de bestuurskamer, over corporate governance*. Lannoo campus.
- Deckers, C.M.H.A. (2019), Waarom makkelijk doen als het beter kan. Werving en selectie van bestuurders in de zorg, *Goed Bestuur & Toezicht*, 3, 2019 pp 46-52.
- Deckers, C.M.H.A. (2020), Zorgvisie: Digitaal toezichthouden.
- Deckers, C.M.H.A. (2020), Governance in coronatijd.
- Deckers, C.M.H.A. (2020), Blog Perspekt.
- Deckers, C.M.H.A. (2020), Governance en kwaliteit ten tijde van corona.
- Derks, M., Grit, K. (2017), *Een zorgbestuurder benoemen, een gewaagde beslissing*. Rotterdam Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.
- DEV, organisatieadviseurs (2017), *Pijlers voor toezicht, het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur*. Utrecht, DeV.
- Dubbelman, C., Heegsma, R. (2018), *Waarderend toezicht, een vernieuwende kijk op de praktijk van bestuur en toezicht*, Amsterdam Mediawerf.
- Dijk van, G.M. (2018), Game of Thrones, regels en bedoelingen. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Publiek Leiderschap aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam op 21 maart 2018.
- Dijk van, G.M. (2014), Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Organisatie Ecologie aan de Tilburg University op 21 maart 2014.
- Dinjens, P., (2018), onder redactie van, *Goede raad voor commissarissen. Eenentwintig inzichten voor toezichthouders en bestuurders*. Amsterdam Mediawerf.
- Eijck, van E., (2018), *Bestemming Boardroom, over zoeken en gevonden worden*. Amsterdam Boom.
- Goodijk, R. (2017), *Strategisch partnerschap. Wat is wijsheid. Over bestuur en toezicht in het semipubliek domein*. Assen Koninklijke van Gorcum.
- Jansen, R.T.J.M. (2017), Het zekere voor het onzekere. Tweebenig besturen in de zorg. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar vanwege de NVZD: Rotterdam Erasmus.
- Kaats, E., Opheij, W. (2008), *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen Read business.
- Moen, J. (2016), *Hectiek in de bestuurskamer*. Houten Bohn Stafleu van Loghum.
- NVTZ, Governance code 2017.
- NVZD (2007), Gedragscode voor de goede bestuurder. Utrecht NVZD.
- Ooijen van, M. (2013), Toezichtsdynamica. Een exploratief kwalitatief onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg. Tilburg University.
- Oosterling, M., Camps, T., (2020) Grondiger zoeken naar juiste bestuurder Verplicht verantwoording over het selectieproces door de raad van toezicht. AIZen, Wetenschap in Bedrijf en Tias 2020.
- Oosterling, M. (2019), Op zoek naar leiderschap. De top in non-profit organisaties gezien vanuit selectie. Proefschrift Tilburg University.
- Perquin-Deelen, C. (2020), Biases in de boardroom en de raadkamer. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen.
- Scheer van, W. (2013), *Onder zorgbestuurders. Omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Amsterdam Reed business.
- Sluis van der, L.E.G. (2017), *Het selectieproces: van opdracht tot voordracht*. Alphen aan den Rijn Vakmedianet.
- Twist, M. (2018), *Woorden wisselen, Werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren*. Deventer Management Impact.
- Wijnsma, P. (2021), *De goede bestuurder, dienstbaar en zorgzaam*. Amsterdam Mediawerf.
- Wijnsma, P., Pelzer H., Milz M., (2020) *Onvrijwillig vertrek, lessen uit gedwongen vertrek van bestuurders*. Amsterdam Mediawerf.

Noten

1. Onder andere L.E.G. van der Sluis (2017) en Born, M. Ph. (2012), een aantal casussen beschreven door Derks, M. en Grit, K. (2017).
2. Organisatie ecologie, van Dijk, 2014.
3. Morris Oosterling en Theo Camps, AIZen, Wetenschap in Bedrijf en Tias 2020.