



Zorgaanbieders schakelen in hun zoektocht naar de beste kandidaat steeds vaker selectiebureaus in.

door



Sharon van de  
Veerdonk



Harry  
Woldendorp

## ACHTERGROND VAN WERVING EN SELECTIE

# Nieuwe profielen voor toezichthouders

Raden van toezicht staan onder druk om te professionaliseren. Onderzoek toont aan dat in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van openbare werving- en selectieprocedures via gespecialiseerde bureaus wanneer er toezichthouders gezocht worden. Aanleiding om drie gerenommeerde bureaus te bevragen over welke verschuivingen zij zien in toezichthouderland. Er blijkt behoefte aan nieuwe profielen van kandidaat-toezichthouders.

Incidenten bij onder andere Philadelphia, Meavita, Medisch Spectrum Twente en VUmc hebben raden van toezicht onder het vergrootglas gelegd. Logisch, want de maatschappelijke verontwaardiging was groot, net als de consequenties voor cliënten, patiënten en stakeholders.

Raden van toezicht worden verantwoordelijk gehouden wanneer het verkeerd gaat. Het risico daarop is de laatste tijd groter geworden door onder meer de op stapel staande, meervoudige transitie in de zorg, digitalisering en het mede daardoor langzaam verdwijnen van

grenzen tussen burgers, zorgverleners en bestuurders. Veel media-aandacht voor incidenten in combinatie met de actuele ontwikkelingen in de zorg leiden tot nieuwe onderlinge verhoudingen in de boardroom.



## Selectiebureaus

De verplating en verspreiding van organisaties over de wijken maakt bovendien dat een bestuurder niet langer alles kan weten. Dat knaagt aan het adagium dat er door toezicht op de bestuurder ook toezicht is op de organisatie (NVTZ, 2014). Selectiebureaus letten er dan ook op dat kandidaat-toezichthouders goed op de hoogte zijn van recente zorgontwikkelingen: dat ze niet alleen de transities kennen, maar ook de context snappen en weten wie de concurrenten en samenwerkingspartners zijn. Toch betekent dit niet dat er plotsklaps totaal andere competenties en vaardigheden nodig zijn.

## Nieuwe profielen

Wel zullen er als gevolg van deze ontwikkelingen binnen de raad van toezicht nieuwe profielen ontstaan, zoals het profiel (maatschappelijk)

### INTERVIEWS

Voor dit artikel werd een aantal selectie- en wervingsbureaus geïnterviewd.

Meegewerkt hebben Gerard Bosman van Bosman en Vos, Teunis de Haas van Maes & Lunau Executive Search en José Coenen van Public Spirit.

ondernemerschap, marketing & communicatie. Er zijn echter nog maar weinig kandidaten met zo'n commercieel profiel die vanuit het bedrijfsleven zijn toegetreden als toezichthouder, terwijl dit met het toegenomen belang van marketing in de zorg wel noodzakelijk is.

Een tweede, veelgevraagd profiel blijkt samen te hangen met kennis van ketenzorg en decentralisaties. Zorgaanbieders zien het vanwege de toenemende verantwoordelijkheden van gemeenten als een meerwaarde wanneer potentiële toezichthouders ervaring hebben met gemeenten of in die wereld over een netwerk beschikken. Hoewel selectiebureaus en zorginstellingen, die hun opdrachtgevers zijn, deze nieuwe profielen van toezichthouders dus belangrijk vinden en erop selecteren, blijkt uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek van 2013 dat commissarissen en toezichthouders zelf relatief minder zien in het fungeren als netwerker of ambassadeur. Ze blijken zelf het sterkst te hechten aan hun taak als werkgever. Daarna zien ze zichzelf vooral als strategisch adviseur en uiteraard als toezichthouder.

## Specifieke deskundigheid

Governancecodes stellen dat toezichthouders de deskundigheid die- nen te hebben om op hoofdlijnen het beleid te kunnen beoordelen.

Welke specifieke deskundigheid wordt gevraagd, is afhankelijk van de raad van toezicht en de organisatie. Raden van toezicht houden zich er vrij strikt aan dat elke inhoudelijke competentie is afgehecht.

Doordat de financiële risico's toenemen, groeit tegelijkertijd het belang van 'oude' profielen, bijvoorbeeld op het terrein van financiën, vastgoed of HR. Zo komt er minder ruimte voor toezichthouders met een min of meer algemeen profiel. Dit wordt nog versterkt door de tendens het aantal leden van de raad van toezicht terug te brengen van zeven naar vijf.

## Commercieel profiel noodzakelijk

Toch is het zeer gewenst dat ieder lid vanuit zijn eigen expertise óók generalistisch kan omgaan met de vraagstukken die zich aandienen. Raden van toezicht moeten immers vanuit de groeiende problematiek en vereiste snelheid integraal naar de zich aandienende vraagstukken kijken. De veranderingen doen een groot

### MANAGEMENT SUMMARY

- \_ Raden van toezicht staan onder druk om te professionaliseren.
- \_ Bij de zoektocht naar toezichthouders wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van openbare werving- en selectieprocedures door gespecialiseerde bureaus.
- \_ Door de ontwikkelingen in de zorg ontstaan er binnen de raad van toezicht nieuwe profielen, waarop selectiebureaus en hun opdrachtgevers selecteren.
- \_ Tegelijkertijd groeit het belang van de oude profielen doordat de financiële risico's toenemen.

## Focus op de match tussen kandidaat en raad van toezicht

beroep op de omgevings sensitiviteit van de kandidaat-toezichthouder. Een belangrijke vraag die iedere toezichthouder zich moet stellen is: namens wie houden we nu toezicht en hoe houden we daar als toezichthouder verbinding mee?

### Bestuur vs toezicht

Een toezichthouder die goed in de materie is ingevoerd, heeft de handen vrij om het spel te spelen en beschikt over meer ruimte voor de sociale procesaspecten van het handelen – mits hij de juiste sociale vaardigheden heeft en ze ook inzet. De houding en het gedrag van een individuele toezichthouder kan de dynamiek binnen de boardroom in gang zetten en de kwaliteit van besluitvorming beïnvloeden. Wil de samenwerking binnen de raad van toezicht effectief zijn, dan is minimaal een open feedbackcultuur nodig. Ook is een goede voorzitter cruciaal. Potentiële kandidaten kijken wie de voorzitter van de raad van toezicht is in hun afweging voor een zorgaanbieder te kiezen. Een goede voorzitter kan in de loop der jaren de kwaliteit van de hele raad

van toezicht bij benoemingen op een hoger niveau brengen.

### Balanceren

De druk op (zelf)regulering leidt naast de – geschetste en noodzakelijke – druk tot verandering ook tot de angst af te wijken: het is veiliger de regel te volgen dan te vertrouwen op het eigen inzicht en dit te moeten uitleggen. De verantwoording wint het dan van de verantwoordelijkheid (Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013).

Het risico bestaat dat de toezichthouder zich beperkt tot het voorgeschrevene terwijl juist het intern toezicht om moet gaan met de dilemma's waar het tegenaan loopt (Sonnenfeld, 2004). Wordt het vinken (= risicomanagement) of vonken (= waarden gedreven toezicht, maatschappelijk ondernemerschap, duurzaamheid) onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen en de missers van de afgelopen jaren in toezichthouderland?

### Evenwichtig

Toezichthouden is een ingewikkeld spel aan het worden. In vrijwel alle codes wordt expliciet de essentie van zorgvuldige belangenafwegingen genoemd. De raad van toezicht dient zich te richten naar het belang van de organisatie en dat van alle betrokkenen, binnen de maatschappelijke context met de vele stakeholders die daar opereren.

Daarnaast wordt er groot belang gehecht aan onafhankelijkheid: een toezichthouder is niet verbonden aan personen en organisaties met tegenstrijdige belangen (BoZ, 2010). Maar ook mentale onafhankelijkheid moet genoemd worden. Dat vraagt een onafhankelijke geest die verschillende opvattingen uitdraagt, goed geïnformeerd is en het bestuur uitdaagt (Postma en van Ees, 2004). De Commissie Behoorlijk Bestuur (2013) constateert dat er een grotere nadruk op een evenwichtiger samenstelling van bestuur en toezicht moet komen te liggen. Het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders (NKCC) adviseert niet te zoeken naar de beste kandidaat, maar te focussen op de match tussen individuele kwaliteiten en competenties van een kandidaat en de vraag van een raad van toezicht. Deskundigheid, begrip van de context, regiobinding in combinatie met het voorkomen van de schijn van belangenverstrengeling, een evenwichtige samenstelling: al deze eisen maken het er niet makkelijker op om kandidaten te vinden.

Een gunstig effect van de zoektocht door de hier bevroegde selectiebureaus naar toezichthouders met nieuwe profielen is dat een jongere generatie kandidaat-toezichthouders eerder de kans krijgt om toe te treden tot een raad van toezicht. |

Sharon van de Veerdonk is bestuursadviseur en interim-manager bij Governance Evolution en als externe promovenda verbonden aan het iBMG. Harry Woldendorp is partner van Virtuools en onder meer associé van CCZorgadviseurs en directeur van ZusterindeBuurt

### Referenties

- Commissie Behoorlijk Bestuur, 2013, Rapport, *Een Lastig Gesprek*.
- NVTZ, 2014, *Tussen Besturing en Samenleving, Aanzet tot kritische reflectie op de rol van de raad van toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties*.
- Postma, Th., Ees, H. van, 2004, *De illusie van onafhankelijkheid; Over het effectief functioneren van de Raad van Commissarissen en de relevantie van de code Tabaksblatt*, Corporate Governance, September, Nr. 200417038.
- Sonnenfeld, J.A., 2004, *Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics*, Academy of Management Executive 18:1, 108-113.