



EEN ZORGBESTUURDER BENOEMEN

Een gewaagde beslissing

Maartje Derks en Kor Grit

EEN ZORGBESTUURDER BENOEMEN

Een gewaagde beslissing

Maartje Derks en Kor Grit

Dit is een uitgave van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur is een onderdeel van het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.

ISBN: 978-90-824657-0-9

Voorwoord

Het vinden van een goede bestuurder, een goede collega, of een passende functie. Het zijn kwesties die tijdens de programma's van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur regelmatig ter sprake worden gebracht. Het netwerk wordt ingezet en referenties worden ingewonnen, en tijdens de intervisiebijeenkomsten is er ruimte voor reflectie en advies. Kandidaten vragen ons regelmatig om als referent op te treden. Ook toezichthouders weten ons te vinden en ons te bevragen over de ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur.

Kortom meer dan genoeg reden om de vraag naar het besluitvormingsproces rond de werving en selectie van een zorgbestuurder nader te onderzoeken. Hoe gaat dat precies? Wie doen mee en hoe? Welke eisen worden gesteld aan de nieuwe bestuurder en weet de raad van toezicht de rol van beslisser naar behoren te vervullen?

In dit boek doen Maartje Derks en Kor Grit verslag van het onderzoek naar de wijze waarop de werving en selectie van een nieuwe bestuurder verloopt. Zij hebben drie casussen grondig geanalyseerd en daar een mooi verslag van gemaakt. Het resultaat mag er zijn. Het biedt een schat aan informatie over de praktijken achter de gesloten deuren van zo'n benoemingsproces. De auteurs geven ook interessante aanbevelingen die voor alle bestuurders, toezichthouders en andere belanghebbenden waardevol kunnen zijn.

Deze publicatie vormt ook het startschot van onze Academische Werkplaats Zorgbestuur. In de komende periode gaan we door met regelmatig publiceren over onderzoek naar vragen uit de praktijk van het zorgbestuur.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Pauline Meurs

*Hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg,
directeur van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur*



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Inhoud

1. Een nieuwe zorgbestuurder benoemen	7
1.1 Een bijzonder besluitvormingsproces	7
1.2 De legitimiteit van de beslissers, het besluitvormingsproces en het besluit	9
1.3 De zorg onder een vergrootglas	10
1.4 Het onderzoek	11
1.5 Opbouw en leeswijzer	12
2. Besluitvorming in soorten en maten	13
2.1 Een theoretische verkenning van besluitvorming in organisaties	13
2.2 Kenmerken van de besluitvorming over opvolging	16
2.3 Conclusie	21
3. Legitimiteit in het geding	22
3.1 Legitimiteit: een veelomvattend concept	22
3.2 De beslissers	24
3.3 Het besluitvormingsproces	26
3.4 De uitkomst	27
3.5 Samenvatting	28
4. De beslissers	29
4.1 Introductie van de hoofdrolspelers	29
4.2 De raad van toezicht als beslissende partij	32
4.3 De keuze voor de juiste stakeholders	36
4.4 Ervaren legitimiteit	40
4.5 Conclusies	44
5. Het proces	46
5.1 Het reguliere verloop	46
5.2 De procedure en het volgen daarvan	48
5.3 Transparantie	56
5.4 Compleetheid van argumenten	62
5.5 Conclusies	67

6. De uitkomst	70
6.1 De uitkomst: het profiel en de eindkandidaat	70
6.2 De totstandkoming van het profiel	76
6.3 De legitimiteit van het profiel	80
6.4 De keuze voor een kandidaat	84
6.5 De legitimiteit van de eindkandidaat	88
6.6 Conclusies	93
7. Conclusies en aanbevelingen	96
7.1 Inleiding	96
7.2 Kansen en bedreigingen van legitimiteit	97
7.3 Paradoxen van legitimiteit	102
7.4 Aanbevelingen	105
Literatuurlijst	108
Bijlage: Methoden	112

1. Een nieuwe zorgbestuurder benoemen

1.1 Een bijzonder besluitvormingsproces

In zorgorganisaties is de aanstelling van nieuwe professionals een alledaagse gebeurtenis. Voor de werving, selectie en aanstelling van nieuw personeel zijn er vaak vaststaande procedures. Uitzonderlijk daarentegen zijn aanstellingen op het hoogste niveau van een organisatie, de bestuurslaag. Het benoemen van een zorgbestuurder is een strategisch besluit, omdat deze persoon de organisatie gaat besturen en primair verantwoordelijk wordt voor het beleid en de koers van een zorginstelling.

Ook om andere redenen is de benoeming van een nieuwe zorgbestuurder een bijzonder proces. Ten eerste is het bijzonder dat de raad van toezicht in de werkgeversrol stapt en geacht wordt een belangrijk strategisch besluitvormingsproces te leiden. Normaal gesproken is de raad van bestuur verantwoordelijk voor personeelsbenoemingen en het functioneren van de organisatie. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het strategisch beleid van de zorgorganisatie, zoals de missie en de hoofdlijnen van het langetermijnbeleid. Hierover overlegt de raad van bestuur met allerlei interne partijen, zoals de leden van het managementteam, de medische staf en de cliënten- en ondernemingsraad. De raad van toezicht staat meer op afstand en heeft als taak het bestuur te controleren en adviseren. Wanneer een nieuwe zorgbestuurder gezocht en gekozen moet worden, heeft de raad van bestuur ineens niet meer de leiding. De raad van toezicht is aan zet. Dat leidt tot een andere en veelal ongebruikelijke besluitvormingsstructuur in de zorgorganisatie. Andere actoren komen prominent aan tafel te zitten. De raad van toezicht neemt een belangrijke beslissing, namelijk wie in de toekomst de organisatie zal besturen. De raad is direct verantwoordelijk voor het gehele proces dat leidt tot dit besluit, zoals de werving en selectie van kandidaten en de inspraak in dit proces door allerlei betrokkenen. Bestaande overlegstructuren worden doorbroken, tussen de raad van toezicht en het bestuur, en tussen de raad van bestuur en allerlei interne partijen. Voor de raad van toezicht is dit de enige benoeming waarvoor hij direct verantwoordelijk is (naast die van zijn eigen leden). Leden van een raad van toezicht nemen een geheel nieuwe rol op zich. Van de rol van controleur en adviseur switchen ze naar de rol van initiator, regisseur en bewaker van het proces.

Ten tweede is het besluitvormingsproces bijzonder omdat het in alle beslotenheid plaatsvindt. Het kiezen van een nieuwe bestuurder is een uiterst gevoelige kwestie, waardoor er maar beperkt informatie naar buiten komt. Voor de kandidaten is de beslotenheid en de vertrouwelijkheid van het proces een belangrijke voorwaarde om mee te willen doen. Het feit dat zij solliciteren op een nieuwe functie en de wijze waarop ze beoordeeld worden tijdens de procedure mogen niet openbaar worden.

Hierdoor hebben velen binnen en buiten de organisatie geen zicht op de totstandkoming van de benoeming. Ze weten niet hoe en waarom er voor een bepaalde bestuurder is gekozen. Bestuursbenoemingen lijken soms een mysterie, terwijl mensen eromheen er sterk in zijn geïnteresseerd. Interne partijen hebben een groot belang bij een goede afloop van het besluitvormingsproces en willen graag hun invloed doen gelden. Wat voor de ene partij een goede afloop is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Daar zit een bepaalde spanning.

Ten derde is het benoemen van een zorgbestuurder bijzonder omdat kaders voor deze functie nog grotendeels ontbreken. Voor artsen, verzorgenden of facilitair medewerkers bestaan duidelijke functieomschrijvingen, maar normen voor een goede zorgbestuurder zijn vaak diffuus of ontbreken zelfs (Meurs, 1997; Van der Steen, 2009; Putters, 2009). Ontwikkelingen als een terugtrekkende overheid, meer aandacht voor kwaliteit en verantwoording, gereguleerde marktwerking en steeds meer vragen over effectiviteit en duurzaamheid van behandelingen stellen nieuwe eisen aan zorgbestuurders. Het karakter van hun werk is veranderd: van beheer naar strategie (Grit en Meurs, 2005; Stoopendaal, 2008) en van besturen naar verbinden en ondernemen (Van der Scheer, 2013). Deze veranderingen vragen om herbezinning op het functieprofiel. Zowel de beroepsgroep zelf als de wetenschap heeft zich gebogen over de vraag welk type bestuurders de hedendaagse zorg in Nederland nodig heeft. Wat moeten goede bestuurders doen en kunnen? De NVZD (Nederlandse vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg) ontwikkelde in 2005 een gedragscode met kenmerken van goede bestuurders en gedragsregels. Sinds 2014 beschikt de NVZD over een accreditatiesysteem om de kwaliteit van zorgbestuurders zichtbaar te maken en aan de buitenwereld te laten zien wat een goede bestuurder in de zorg is. De NVZD beoogt daarmee het vak van bestuurder verder te professionaliseren. Van der Scheer (2013) laat zien dat toezichthouders worstelen met de samenstelling van de raad van bestuur: moet de bestuurder uit de sector komen of heeft een kandidaat uit het bedrijfsleven de voorkeur? Hoe kunnen continuïteit en vernieuwing optimaal samengaan? Wat is de meest passende omvang (Lange et al., 2013)? Uit onderzoek blijkt dat tradities en gewoontes sterk zijn en dat er maar weinig van deze patronen wordt afgeweken (Van der Scheer en Putters, 2008). Doordat het hedendaagse zorgbestuur aan veel ontwikkelingen onderhevig is en een helder profiel voor de 'nieuwe' zorgbestuurder ontbreekt, lijkt er vaak te worden teruggeslagen op eerdere beelden van en ervaringen met zorgbestuurders.

Kortom: de prominente rol van de raad van toezicht, de beslotenheid van de sollicitatieprocedure en het ontbreken van een helder functieprofiel maken het besluitvormingsproces over bestuursbenoemingen uitzonderlijk. Dit proces verloopt niet volgens gebaande paden van reguliere besluitvorming. Daardoor kan de *legitimiteit* ervan onderwerp van discussie worden. Met legitimiteit bedoelen we het oordeel van de belanghebbenden over

de gepastheid, zorgvuldigheid en wenselijkheid van het besluitvormingsproces. Draagvlak voor de nieuwe bestuurder is essentieel, omdat de uitkomst zo belangrijk is voor velen. Het is noodzakelijk dat stakeholders als de ondernemingsraad, de medische staf, directeuren en collega-bestuursleden deze ongebruikelijke wijze van beslissen en de uitkomst ervan acceptabel en wenselijk vinden, want zij zullen in de toekomst samenwerken met de nieuwe bestuurder. Vertrouwen in de nieuwe bestuurder is bij deze interne partijen van cruciaal belang.

1.2 De legitimiteit van de beslissers, het besluitvormingsproces en het besluit

In dit onderzoek naar de totstandkoming van bestuursbenoemingen in zorginstellingen onderscheiden we drie kernthema's: de beslissers, de inrichting van het proces en het uiteindelijke besluit. Bij elk van deze drie thema's spelen legitimiteitsvragen.

- De *beslissers*: wie zijn gerechtigd te beslissen of mee te praten over een bestuursbenoeming?
- Het *proces*: hoe komt de organisatie op een legitieme wijze tot een besluit?
- De *uitkomst*: wat is een goede zorgbestuurder?

De eerste legitimiteitsvraag komt voort uit de prominente positie van de raad van toezicht, die normaal op meer afstand staat van de zorgorganisatie en niet de leiding neemt in strategische beslissingen en benoemingen. Bij bestuursbenoemingen doet de raad dit wel, vanwege zijn rol als werkgever. Deze wettelijk geregelde rol hoeft niet vanzelfsprekend als legitiem te worden ervaren door de stakeholders. De gangbare besluitvormingsstructuur wordt immers doorbroken, waardoor de inbreng van gebruikelijke sleutelpersonen in de organisatie afgezwakt kan worden. Het is niet meteen duidelijk wie in de organisatie mag meedenken over de werving, selectie en benoeming van de nieuwe bestuurder.

De tweede legitimiteitsvraag heeft te maken met het afwijkende proces. Dat het proces van bestuursbenoemingen meer plaatsvindt achter gesloten deuren, maakt de legitimiteitsvraag pregnanter dan bij andere belangrijke beslissingen. Niet elke beslissing en elke stap in de besluitvorming is zichtbaar. Het is daarom belangrijk dat stakeholders vertrouwen hebben in wat zich achter de schermen afspeelt, of het in ieder geval als legitiem ervaren. Als zij niet weten hoe de besluitvorming verloopt, kunnen zij moeilijk de legitimiteit van het besluitvormingsproces beoordelen. Juist vanwege beperkingen in de transparantie is het belangrijk om het werving- en selectieproces zodanig in te richten dat alle betrokkenen zich erin kunnen vinden en de gevolgde procedure accorderen.

De derde legitimiteitsvraag ontstaat door het ontbreken van een helder functieprofiel voor zorgbestuurders. Er zijn geen vaststaande kaders om te beoordelen of de uitkomst van het besluitvormingsproces goed of legitiem is. De zorgsector is veel in beweging zonder dat de dynamiek een duidelijke richting kent: overheidsfalen leidt tot een roep om marktwerking en marktfalen tot een roep om overheidsingrijpen. Daardoor is er weinig consensus over de kant die de organisatie uit moet gaan. Daarnaast volgt elke zorgorganisatie een eigen pad van ontwikkeling en is er veelal een meerhoofdige raad van bestuur. Per situatie dient dan de afweging gemaakt te worden welk type bestuurder op dat moment nodig is. Hierdoor kunnen er legitimiteitsvragen gesteld worden over wat een goede uitkomst is van het besluitvormingsproces.

In hoofdstuk 3 gaan we nader in op deze legitimiteitsvragen, die een belangrijke leidraad vormen bij de opzet en uitvoering van het onderzoek.

1.3 De zorg onder een vergrootglas

Dat er zoveel legitimiteitsvragen te stellen zijn bij de benoeming van een zorgbestuurder heeft niet alleen te maken met de afwijkende kenmerken van een bestuursbenoeming. Kenmerkend voor de hedendaagse zorgsector is dat het niet vanzelf spreekt dat keuzes van zorginstellingen geaccepteerd worden. Incidenten in de sector plaatsen bestuurders in een kwetsbare positie. Als het niet goed gaat met de zorg wordt naar hen gewezen. Nu er ook een omvangrijke bezuiniging en een forse decentralisatie gaande zijn, worden bestuurders opnieuw geconfronteerd met een complexe veranderopdracht. De verantwoordelijkheden van bestuurders zijn groot, terwijl hun positie en rol in de zorg omstreden zijn. De indruk heerst dat zorgbestuurders maar kort in de organisatie blijven, volgens sommige berichten zelfs minder dan drie jaar. Hoewel dit aantoonbaar onjuist is – het is gemiddeld 6,4 jaar – blijft het beeld van de kort zittende (en dus niet goed functionerende) bestuurder hardnekkig bestaan (Van der Scheer, 2013). De introductie van de Wet normering topinkomens, en met name het debat rond deze wetswijziging, laten zien dat het publiek en de politiek veel vraagtekens zetten bij de prestaties en honorering van zorgbestuurders.

Zorgorganisaties vervullen een publieke taak, zij het vanuit een privaatrechtelijke context. Die publieke taak, het zorgen voor een goede gezondheid, raakt ons allemaal. De media en verschillende belangengroepen houden het doen en laten van zorgorganisaties nauwlettend in de gaten. De toon is kritisch, vooral ook over het handelen en de keuzes van zorgbestuurders. Managers en bestuurders in de zorg zitten regelmatig in de beklagdenbank (Grit en Meurs, 2005; Stoopendaal, 2008; Van der Meulen, 2009). Er is onvrede in de politieke en maatschappelijke omgeving over het handelen van bestuurders van

zorgorganisaties. Putters (2009) spreekt in dit verband over een *legitimiteitscrisis* binnen het zorgbestuur.

Deze maatschappelijke kritiek kan een weerslag hebben op de benoeming van een zorgbestuurder. De specifieke context waarin de besluitvorming over de opvolging plaatsvindt, versterkt de relevantie van legitimiteitsvragen.

1.4 Het onderzoek

Bij dit onderzoek hebben we twee verschillende invalshoeken gekozen. Ten eerste willen we het besluitvormingsproces rond bestuursbenoemingen meer zichtbaar maken. Ten tweede willen we weten hoe betrokkenen in zorgorganisaties de legitimiteit van dit proces beoordelen en welke rol legitimiteitsoverwegingen spelen in (de totstandkoming van) beslissingen.

Voor velen is nog onbekend hoe de besluitvorming over de opvolging van een zorgbestuurder verloopt. Onderzoek naar de opvolging van bestuurders is spaarzaam en richt zich vooral op grotere private (veelal industriële) organisaties, vooral in Verenigde Staten (Furtado en Karan, 1990; Kesner en Sebor, 1994). Dat er zo weinig onderzoek is gedaan, heeft te maken met het feit dat toegang vereist is tot een zeer gevoelige gebeurtenis binnen een organisatie (Finkelstein en Hambrick, 1996). Ook in de Nederlandse gezondheidszorg was besluitvorming bij opvolging niet eerder een object van onderzoek.

De tweede invalshoek van het onderzoek is de legitimiteit van het besluitvormingsproces bij opvolging. Inzicht in de manier waarop legitimiteitsvraagstukken meespelen en hoe organisaties daarmee omgaan is nodig om het verloop van de besluitvorming te begrijpen. Het maatschappelijke debat over goed hedendaags zorgbestuur en de roep om transparantie spelen nadrukkelijk een rol bij een opvolging. Vragen die te maken hebben met legitimiteit doorkruisen de besluitvorming over de nieuwe zorgbestuurder. Onderzoek hiernaar heeft niet als doel een normatief kader te bieden en de legitimiteit bij opvolging te beoordelen. Het legitimiteitsperspectief is een middel om het verloop van de opvolging beter te begrijpen en waar mogelijk daaruit lessen te leren.

Om bovengenoemde doelen te bereiken hebben we drie casestudies uitgevoerd naar opvolging van een zorgbestuurder. Ter voorbereiding zijn tien interviews gehouden met bestuurders, voorzitters van raden van toezicht en executive searchers. In de casestudies hebben we relevante documenten bestudeerd en alle betrokken partijen bij de opvolging geïnterviewd. De drie zorgorganisaties boden ons een unieke kans om een

normaal zo besloten proces van binnenuit te bekijken en onderzoeken. Om redenen van vertrouwelijkheid worden de namen van de zorginstellingen niet genoemd.

Als leidraad voor het onderzoek zijn twee vragen geformuleerd. De eerste is:

1. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij de opvolging van zorgbestuurders?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we het proces op een vrij open manier verkend. Bijvoorbeeld door te bekijken wat er gebeurt in een zorgorganisatie als er een nieuwe bestuurder gezocht en gekozen gaat worden, wie er meebeslist en op welke manier.

Vervolgens zoomen we in op de invloed van legitimiteitsvragen op het proces:

2. Hoe spelen legitimiteitskwesties in de besluitvorming over opvolging van zorgbestuurders en hoe gaat de organisatie daarmee om?

We analyseren het proces vanuit de legitimiteitsvragen rond de beslissers, het proces en de uitkomst. Dit stelt ons in staat het verloop van de opvolging en de gemaakte keuzes beter te begrijpen en inzicht te krijgen in het draagvlak daarvoor, of het ontbreken daarvan, onder de belangrijkste interne stakeholders.

1.5 Opbouw en leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk verkennen we in hoofdstuk 2 theorieën over het besluitvormingsproces bij de opvolging van zorgbestuurders. Hoofdstuk 3 biedt een theoretisch perspectief om legitimiteit van besluitvorming te onderzoeken. In de daarop volgende drie hoofdstukken presenteren we de resultaten van ons empirische onderzoek naar bestuursopvolging in drie zorgorganisaties. In hoofdstuk 4 staan de beslissers centraal, in hoofdstuk 5 het proces en in hoofdstuk 6 de uitkomst. In het laatste hoofdstuk volgen de conclusies en een discussie. We sluiten af met enkele aanbevelingen.

2. Besluitvorming in soorten en maten

De besluitvorming over een nieuwe zorgbestuurder vindt plaats achter gesloten deuren en verloopt niet volgens de gebaande paden in de organisatie. Er zijn andere spelers bij betrokken en de uitkomst is voor de organisatie als geheel van groot strategisch belang. In dit hoofdstuk schetsen we enkele relevante besluitvormingstheorieën. Van daaruit kunnen we de besluitvorming onder de loop nemen die in dit onderzoek centraal staat: de selectie van een nieuwe bestuurder.

2.1 Een theoretische verkenning van besluitvorming in organisaties

Er bestaan vele theorieën over besluitvormingsprocessen in organisaties. Een belangrijk onderscheid is de mate waarin een theorie normatief dan wel empirisch gefundeerd is. Aan de normatieve kant vinden we theorieën over hoe besluitvorming zou moeten verlopen om tot optimale resultaten te komen; aan de empirische kant vinden we theorieën over hoe besluitvorming in de praktijk verloopt (Koopman en Pool, 1997). De meeste literatuur over besluitvormingsprocessen kan geplaatst worden langs een continuüm tussen deze twee polen. Aan het ene uiterste vinden we een normatieve theorie die uitgaat van een rationele aanpak met logisch opeenvolgende stappen; aan het andere uiterste het zogenaamde openeindmodel van besluitvorming, waarbij een beslissingsproces grillig en onvoorspelbaar verloopt en nauwelijks een duidelijk begin of eind heeft (Langley et al., 1995).

De meeste normatieve theorieën zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat besluitvorming een cognitief, rationeel proces zou moeten zijn waarin beslissers in een opeenvolging van stappen of fases de beste oplossing kiezen voor een probleem. Om tot optimale resultaten te komen moet een aantal stappen worden doorlopen:

- Doelen stellen
- Alternatieve oplossingsrichtingen zoeken
- De alternatieven en hun consequenties vergelijken en evalueren
- Kiezen voor het beste alternatief
- De beslissing invoeren
- De beslissing evalueren (Koopman en Pool 1997).

Dit model suggereert een rechtlijnig ofwel lineair verloop. Het gaat ervan uit dat doelen niet veranderen in de loop der tijd en dat de context waarbinnen beslissingen worden genomen onveranderlijk is. Nog steeds zien wij in veel organisaties dat

besluitvormingsprocessen conform dit model worden ontworpen. Dat geldt ook voor de besluitvorming over een nieuwe zorgbestuurder, zoals wij zullen laten zien.

Er zijn ook perspectieven ontwikkeld op basis van meer empirisch onderzoek en een analyse van de feitelijke totstandkoming van besluiten. Een belangrijke aanvulling is de focus op besluitvorming als sociale interactie (March 1962, 1978; Cyert en March, 1963; Cohen et al 1972; March en Olsen, 1976; March en Simon, 1958). Hierin staat de rol van actoren in de besluitvorming centraal. Door middel van onderhandeling, overtuiging of coalitievorming trachten zij persoonlijke belangen veilig te stellen.

Daar waar sprake is van dubbelzinnige doelstellingen, veel participanten in het besluitvormingsproces en diffuse acties wordt getwijfeld aan de rationele en normatieve benadering (Langley et al., 1995). Doorgaans zijn beslissers niet alleen cognitief, maar ook emotioneel betrokken bij een besluit. Veel besluitvormingsprocessen gaan gepaard met conflicten, belangenafwegingen, verschil in opvattingen. Van de voorgenomen fasering en lineariteit is dan geen sprake.

In deze kleine verkenning hebben we vier modellen aangetroffen die bruikbaar kunnen zijn om de besluitvorming rond een nieuwe zorgbestuurder te beschrijven. Koopman en Pool (1997) onderscheiden op basis van empirisch onderzoek vier modellen van besluitvorming. Zij gaan uit van twee dimensies: *centralisatie* (mate van beïnvloeding van bovenaf of van onderop) en *formalisatie* (mate van regelgeving). Wij volgen op hoofdlijnen hun indeling en vullen deze aan met eigen inzichten.

Het bureaucratistische model

In dit model zijn beslissingen het resultaat van zorgvuldige procedures, processen en systemen. Als de stappen goed zijn gezet, de procedures goed zijn opgesteld en aangehouden, dan komt de juiste beslissing tot stand. Door de formele procedures nemen de vrijheidsgraden af en is de voorspelbaarheid gewaarborgd. Er is een hoge mate van formalisatie en centralisatie. De inrichting van de procedure vindt centraal plaats. Dat kan zijn op het niveau van de organisatie zelf of van een externe instantie, bijvoorbeeld de overheid die wettelijke regels vaststelt.

Het neorationele model

Dit model staat voor informele maar centraal gestuurde beslissingen. Hier wordt het besluit veelal genomen door één persoon. Deze bepaalt wat en hoe er wordt besloten. Bij deze vorm van beslissen zijn de leiderschapstijl, opvattingen, voorkeuren en veronderstellingen van degene die het voor het zeggen heeft leidend. Voor zover er procedures en regels zijn, staan deze ten dienste van de beslisser. Vaak wordt een mengsel van intuïtie en analyse ingezet om een beslissing te nemen en vindt de diagnose gaandeweg plaats.

Het arenamodel

De naam zegt het al: in dit model vindt de besluitvorming plaats in een arena waar verschillende partijen met uiteenlopende belangen proberen invloed uit te oefenen. De macht in de organisatie is relatief gespreid, de onderlinge machtsverschillen zijn klein en er is geen centraal orgaan dat gemakkelijk zijn zin kan doordrukken. Het is een voortdurende opgave om voldoende consensus en acceptatie te verwerven voor de te nemen beslissingen. De besluitvorming heeft daardoor meestal een incrementeel karakter. Coalitievorming en onderhandelen zijn belangrijk. Onderlinge verschillen van mening kunnen verlamdend werken.

Het openeindmodel

Hier is de graad van formalisatie laag, terwijl ook de macht in de organisatie gespreid is. Er is onzekerheid, doelen zijn diffuus en de procesgang is dubbelzinnig en afhankelijk van de omstandigheden. Onvoorspelbare gebeurtenissen kunnen de besluitvorming een andere kant uit duwen. Nieuwe opties en mogelijkheden worden niet uit de weg gegaan maar juist meegenomen in de afwegingen. Het meest bekend is het 'garbage can model' van March en Olson (1976). In dit model bestaan problemen *naast* oplossingen. Verder zijn er *beslissers* en *gelegenheden*. March en Olson zien besluitvorming als het bijna toevallig samenkomen van deze vier elementen. In de 'garbage can' ontstaan allerhande combinaties die op voorhand niet of nauwelijks te voorspellen zijn. Oplossingen kunnen aan een probleem vooraf gaan, oplossingen kunnen wachten op een geschikte gelegenheid.

Uit onderzoek blijkt dat besluitvorming in complexe professionele bureaucratieën, zoals zorgorganisaties, vaak politiek van karakter is (Mintzberg et al., 1976; Fredrickson, 1986; Noordegraaf, 2004). Op allerlei niveaus wordt er meegepraat en gedacht over belangrijke algemene beslissingen in de organisatie. De besluitvorming vindt plaats binnen een arena, waarin allerlei belanghebbende partijen en individuen zitting hebben. Ook door formele en informele regels kan de besluitvorming afwijken van de meer rationele modellen.

Uitkomsten van het weinige onderzoek naar de specifieke besluitvorming rond de opvolging van bestuurders ondersteunen overigens het belang van regels. Ocasio (1999) onderzocht de opvolging van *chief executive officers* bij industriële bedrijven in de Verenigde Staten. Hij benadrukt de grote rol van regels in de keuze voor nieuwe bestuurder. De board of directors – vaak een combinatie van uitvoerende en toezichhoudende bestuurders – wordt in zijn beslissingen geleid door formele en met name informele regels. Die zijn onder meer ontstaan door historische omstandigheden en tradities; door de sociale structuur van de onderneming met bijbehorende normen over wat passend gedrag is en moet zijn. Deze minder zichtbare aspecten zijn naast de formele procedures en wettelijke kaders van grote invloed op de uiteindelijke beslissing.

Deze bevindingen over complexe bureaucratieën en bestuurlijke benoemingen laten zien dat de vier gepresenteerde modellen in hun zuivere vorm in de praktijk niet voorkomen. In de realiteit van alledag zullen we combinaties aantreffen. De modellen geven veel meer een zoekrichting aan en maken duidelijk welke elementen van belang zijn. In ons onderzoek naar de opvolging van zorgbestuurders proberen we op basis van deze modellen inzicht te verwerven in de macht- en invloedverdeling binnen de zorginstelling, de formele afspraken over de posities van verschillende belanghebbenden, de mate waarin formele en informele regels worden gevolgd en natuurlijk de eigen geschiedenis en context van de zorginstelling.

In de volgende paragraaf gaan we nader in op de specifieke kenmerken van de besluitvorming over de opvolging van zorgbestuurders.

2.2 Kenmerken van de besluitvorming over opvolging

De besluitvorming bij opvolging onderscheidt zich op tenminste drie punten van andere strategische besluitvormingsprocessen in de organisatie en van de werving en selectie van andere medewerkers. Ten eerste zijn er specifieke actoren in het spel en verandert daardoor het spel. Ten tweede is vertrouwelijkheid en beslotenheid van de besluitvorming essentieel bij een opvolging in de top van een organisatie. Ten derde is het een belangrijke, maar ook complexe beslissing omdat het gaat om de (toekomstige) leiding van de organisatie, waarvan de gevolgen op voorhand niet goed zijn te overzien.

Een nieuwe regisseur

Er is een formele beslisser: de raad van toezicht. Deze draagt – zo staat in de statuten van elke zorginstelling – de eindverantwoordelijkheid voor de benoeming en het ontslag van de leden van de raad van bestuur. De raad van toezicht bewaakt ook het functioneren van de bestuurders. In deze zin treedt hij op als werkgever en als ‘baas’ van de leden van de raad van bestuur. Dit alles wordt nog eens onderstreept in de governancecode van de zorgsector. De verantwoordelijkheidsverdeling is dus anders georganiseerd dan bij de benoeming en het ontslag van andere medewerkers in de organisatie. In het laatste geval speelt de raad van toezicht in principe geen rol van betekenis – met uitzondering van de controller – en ligt de eindverantwoordelijkheid bij de raad van bestuur of lager in de organisatie.

De raad van toezicht heeft bij de meeste besluitvormingsprocessen een verantwoordelijkheid als adviseur of als controleur. De raad van bestuur is ‘in the lead’, de raad van toezicht controleert die zaken die het bestuur voorlegt. Bij een opvolging staat ineens de raad van toezicht aan het roer bij een belangrijke beslissing: hij is initiator en regisseur van het besluitvormingsproces en bepaalt de uitkomst. De raad van toezicht is vanuit de werkgeversrol al verantwoordelijk voor de beoordeling van het functioneren van de

bestuurders en voor de beloning. Maar nooit komt deze werkgeversrol zo prominent naar voren als bij een opvolging.

Om verschillende redenen is de werving, selectie en benoeming van een bestuurder geen eenvoudige opgave voor de raad van toezicht:

- Leden van de raad van toezicht hebben niet vaak te maken met een opvolging. De raad heeft over het algemeen dus weinig ervaring. Uit onderzoek in de Verenigde Staten blijkt dat het leren van voorgaande benoemingen lastig is voor een raad van toezicht. Als het slecht is afgelopen met de vertrokken bestuurder wil men het vooral anders doen. Meer in het algemeen is er nauwelijks een verband te leggen tussen de benoeming en de uiteindelijke evaluatie van een bestuurder die vertrekt (Hogarth, 1987).
- Leden van de raad van toezicht staan in vergelijking met het bestuur per definitie meer op afstand van de zorgorganisatie. Tijdens de besluitvorming over de opvolging zijn zij – en meer in het bijzonder de leden van de selectie- of benoemingscommissie – ineens veel intensiever betrokken bij de organisatie. Zij maken deel uit van het spel van krachten en tegenkrachten rond deze – voor de sleutelpersonen in de organisatie – essentiële beslissing. Zij besteden ook veel meer tijd dan gebruikelijk aan hun toezichthouderschap.
- Er staat voor de raad van toezicht veel op het spel. Zij moeten de beslissing nemen en zij worden er op aangesproken als deze verkeerd uitpakt. Daar komt bij dat er in het huidige tijdsgewricht veel aandacht is voor de rol van de raad van toezicht. Raden van toezicht kunnen aansprakelijk worden gesteld voor het niet goed functioneren van het bestuur van de organisatie.
- De raad van toezicht vormt een college dat gezamenlijk tot een beslissing moet komen. De dynamiek tussen de leden speelt een belangrijke rol en de leden worden juist in deze situatie geconfronteerd met elkaars opvattingen en voorkeuren. Hier ligt ook een bijzondere taak voor de voorzitter.

Als we even teruggrijpen op de verschillende besluitvormingsmodellen, zien we dat er sprake is van een formele instantie die de eindbeslissing neemt. Deze taak is ook vastgelegd in formele documenten. Gegeven de specifieke omstandigheden van een raad van toezicht (meer op afstand, weinig ervaring met de regierol) is het echter de vraag in hoeverre zijn formele positie zich vertaalt in feitelijke invloed op de besluitvorming, en of er voldoende draagvlak is voor een dergelijke prominente rol.

Vele belanghebbenden

Het benoemen van een nieuwe bestuurder is een kwestie die velen beroert. Partijen binnen de organisatie hebben er belang bij hun invloed aan te wenden en een positie te verkrijgen in het besluitvormingsproces. Zij hebben veel te winnen en te verliezen. Dit

geldt in het bijzonder voor degenen die rechtstreeks met de bestuurder te maken hebben. Dat zijn de collega-bestuurder (in het geval van een meerhoofdige raad van bestuur) en de leden van het managementteam. In organisaties met medisch specialisten spelen de artsen een belangrijke rol. Als professionals willen zij dat in de raad van bestuur het medisch perspectief voldoende tot uitdrukking komt. Allerlei belanghebbenden binnen de organisatie krijgen een rol in de besluitvorming. Een formeel kader over de manier waarop zij worden betrokken ontbreekt. Wel staat formeel vast dat de ondernemingsraad en de cliëntenraad een adviserende rol hebben en betrokken moeten worden bij verschillende stappen in het proces.

Bij de opvolging van een bestuurder speelt meestal nog een specifieke partij een belangrijke rol: de *executive searcher*. Omdat raden van toezicht weinig ervaring hebben met de rekrutering van bestuurders kiezen zij vaak voor externe ondersteuning. De executive searcher begeleidt het proces van werving en selectie en adviseert de raad van toezicht. Zoals we zullen laten zien, speelt deze buitenstaander in het ene geval een veel prominentere rol dan in het andere.

De verschillende partijen in de organisatie die een belang hebben bij de keuze voor de nieuwe bestuurder, kunnen de raad van toezicht voor een dilemma plaatsen. Hoeveel ruimte krijgen zij? De raad zal een afweging moeten maken tussen decentraal of centraal beslissen. Zelf de touwtjes stevig in handen houden of verschillende partijen in de organisatie mee laten beslissen en veel aandacht besteden aan draagvlak. Of kiezen voor een vorm van onderhandeling tussen de hoofdrolspelers als er verschil van mening is. Juist omdat er zoveel belangen op het spel staan, kan een benadering vanuit het arenamodel goede diensten bewijzen in onderzoek naar het besluitvormingsproces bij opvolging. Het gaat er dan om een overzicht te hebben van de belangrijkste actoren in de arena met hun onderscheiden belangen en een analyse te maken van de wijze waarop deze actoren betrokken worden, of zelf een positie opeisen, in de besluitvorming.

Vertrouwelijkheid; wat gebeurt er ‘frontstage’ en ‘backstage’

De opvolging van een zorgbestuurder is een uiterst gevoelige kwestie binnen de organisatie. Kandidaten die solliciteren voor de functie willen niet dat dit bekend wordt. Het is bovendien een (ongeschreven) code dat de privacy van de kandidaten wordt gerespecteerd. Uit onderzoek (Van der Scheer, 2013) blijkt dat 49 procent van de bestuurders in de vorige functie ook eindverantwoordelijk was. De andere helft heeft geruime managementervaring, veelal in de zorg. Van alle bestuurders is ongeveer 80 procent afkomstig uit de zorg. Juist omdat vele wisselingen zich binnen de zorgsector afspelen, weegt het punt van de vertrouwelijkheid extra zwaar. Niet alleen de kandidaten stellen eisen aan vertrouwelijkheid, ook voor de raad van toezicht is het belangrijk om in beslotenheid met de kandidaten te spreken en te verkennen wie wel en niet zou passen.

Zij gebruiken de eis van vertrouwelijkheid om in alle vrijheid meer zicht te krijgen op hun eigen voorkeuren en wensen.

Kuhrana (2002) beschrijft dat de besluitvorming over de opvolging van bestuurders vaak omgeven wordt door mysterie. Interne geïnteresseerden zien slechts een klein deel van het besluitvormingsproces en kunnen het geheel aan krachten die de beslissingen beïnvloeden niet overzien. Externe partijen zien alleen de uitkomst en moeten afgaan op speculaties en rationalisaties achteraf over hoe deze tot stand is gekomen. De beslotenheid van het besluitvormingsproces over de opvolging roept volgens Khurana (2002) vragen op over de legitimiteit ervan. Er bestaat, zoals al in de inleiding beschreven, een bepaalde spanning op dit gebied. Enerzijds zijn vele partijen binnen en buiten de organisatie geïnteresseerd in het verloop van de besluitvorming, anderzijds speelt deze zich om begrijpelijke redenen voor een groot deel af achter gesloten deuren.

Ocasio (1999) maakt een onderscheid tussen formele en informele regels en werkwijzen. Bij de opvolging aan de top van de organisatie wisselen formele en informele praktijken elkaar af. De analyse van sociale interacties zoals uitgevoerd door Goffman (1959) kan hierbij behulpzaam zijn. Hij maakt een onderscheid tussen wat zich *frontstage* en *backstage* afspeelt. Op het toneel sta je in de schijnwerpers en is het perspectief van het publiek belangrijk. Wat wil je laten zien, en hoe wil je gezien worden? Om een goede indruk achter te laten, ontwikkelen participanten een arsenaal aan technieken en strategieën (Bijker et al., 2009). Het besluitvormingsproces bij opvolging zal voor een deel frontstage plaatsvinden. Dit deel is transparant voor de leden van de organisatie en andere belanghebbenden. Denk daarbij aan de profielschets, de tekst van de advertentie, de inrichting van de procedure en tenslotte de presentatie van de geselecteerde kandidaat. Maar in de coulissen speelt ook van alles. De gesprekken met kandidaten, de onderhandeling over wie wel en niet betrokken wordt bij de procedure, de discussie over het profiel en de voorkeuren van verschillende belanghebbenden. Moet het een medicus zijn? Moet het iemand zijn met bestuurservaring buiten de sector? Hoe om te gaan met diversiteit en de voorkeur van sommigen in de organisatie om een vrouw te benoemen? Zomaar een paar voorbeelden van zaken die spelen en die de formele en openbare procedure doorkruisen. Om maar te zwijgen van de situaties waarin de keuze voor een kandidaat voorafgaat aan het maken van de profielschets. Een mooi voorbeeld van wat March en Olsen (1976) hebben beschreven in hun 'garbage can' benadering: een oplossing op zoek naar een probleem/gelegenheid.

Terwijl het aan de ene kant volstrekt legitiem wordt geacht om op een vertrouwelijke en dus besloten manier om te gaan met de geïnteresseerde kandidaten, kan diezelfde vertrouwelijkheid de totale procedure een schimmig, ondemocratisch en weinig transparant karakter geven (De Leeuw, 1983).

Daar staat tegenover dat de invloed van transparantie op legitimiteit niet altijd positief hoeft te zijn (Curtin en Meijer, 2006; Scholtes, 2012). Openheid geeft voeding aan een oordeel over de besluitvorming en dat kan ook negatief uitvallen. Bijker et al. (2009) laten in hun onderzoek naar het functioneren van de Gezondheidsraad de werking van een frontstage en een backstage zien in vertrouwelijke besluitvormingsprocessen. Backstage kan vrijelijk gediscussieerd worden, er kunnen voor- en tegenstanders bestaan van een besluit en twijfels kunnen besproken worden. Wanneer er consensus bestaat over een besluit zal dit frontstage gepresenteerd worden. Het verloop van de discussie zal backstage blijven. Als alle tijdelijke tegenstanders, twijfels en verschillende meningen ook frontstage gepresenteerd worden, kan dit de legitimiteit van het besluit ondermijnen. Eenzelfde redenering treffen we bij Scholtes (2012). Zij laat zien dat de transparantie-eis op verschillende manieren wordt ingezet en niet zonder meer leidt tot een betere uitkomst.

Een complexe, ongewone beslissing met grote consequenties

De benoeming van een zorgbestuurder is niet te beschouwen als een routinebesluit. Het belang van de beslissing voor degenen die erbij betrokken zijn is groot. De keuze voor een bepaalde bestuurder kan verstreckende gevolgen hebben voor de organisatie. Zo gaat de komst van een nieuwe bestuurder regelmatig gepaard met andere wisselingen in het topmanagement van de organisatie en grote veranderingen in de strategie (Kesner en Sebora 1994). De beslissing die moet worden genomen is bovendien ingewikkeld. Bij complexe besluitvormingsprocessen zijn vier aspecten van belang:

- De frequentie van het voorkomen van het probleem: hoe minder vaak het zich voordoet, hoe moeilijker het op te lossen is.
- De gevolgen van het besluit: zijn die onomkeerbaar, werken ze door op de lange termijn en op veel plekken?
- Beperkingen en precedenten: in hoeverre is het besluit van invloed op volgende beslissingen die genomen gaan worden?
- Aantal deelnemers aan het besluitvormingsproces: hoe meer mensen deelnemen, hoe complexer het wordt (Hickson et al., 1986).

Zonder veel aarzeling kunnen we stellen dat het besluit over de opvolging van een zorgbestuurder in bovengenoemde zin te typeren is als een complexe beslissing. Dergelijke besluiten worden niet dagelijks genomen. De keuze voor een bestuurder is wel terug te draaien, maar niet zonder slag of stoot. Niet alle alternatieven en niet alle gevolgen zijn te overzien (Khurana 2002). Beslissingen bij een opvolging hebben invloed op volgende besluiten die in de organisatie genomen worden. Het maatschappelijke debat over wat nu eigenlijk goed zorgbestuur is, maakt de keuzes er ook niet gemakkelijker op.

2.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we verschillende elementen van theorieën over besluitvorming de revue laten passeren. Voor het onderzoek waarvan wij hier verslag doen, kunnen we een aantal conclusies trekken. We hebben laten zien dat processen van besluitvorming op verschillende manieren kunnen worden ingericht. Een aantal factoren speelt daarbij een cruciale rol: de mate van centralisatie van een organisatie, de aanwezigheid van formele regels en het aantal belanghebbende partijen dat betrokken is (wil zijn) bij de besluitvorming. Het is niet op voorhand gezegd dat een bepaalde inrichting tot een beter resultaat leidt. We hebben ook gezien dat de aard van de te nemen beslissing en de complexiteit, de mate van vertrouwelijkheid en openbaarheid, en de context waarbinnen de besluitvorming plaatsvindt een rol spelen. Besluitvorming verloopt niet langs het ideaaltypische rationale model van besluitvorming met opeenvolgende fases, voorspelbare en kenbare alternatieven, en eenduidige opvattingen over wat het goede is. In de praktijk van alledag zullen we mengvormen aantreffen van de beschreven besluitvormingsmodellen.

De besproken literatuur werpt een goed licht op het bijzondere karakter van de besluitvorming over de opvolging van een zorgbestuurder. In het onderzoek zal daarom vooral aandacht worden besteed aan de formele en feitelijke positie van de verschillende partijen, in het bijzonder de raad van toezicht; de inrichting van het proces, met een specifiek accent op wat zich in de openbaarheid en in de coulissen afspeelt; en de uitkomst. Dit laatste is juist bij bestuursbenoemingen van belang, omdat we niet beschikken over een eenduidig referentiekader over wat een goede bestuurder is. Ten slotte zullen we laten zien hoe de specifieke omstandigheden waarin de zorginstelling verkeert, van invloed zijn op het besluitvormingsproces.

3. Legitimiteit in het geding

In de vorige hoofdstukken hebben we het thema legitimiteit kort geïntroduceerd en centraal gesteld in de tweede deelvraag van het onderzoek. We bespraken de kwestie van beslotenheid versus openbaarheid. Vanuit het perspectief van de kandidaat wint de procesgang aan legitimiteit als het besloten karakter wordt gegarandeerd, terwijl belanghebbenden binnen de organisatie vinden dat meer openheid de acceptatie bevordert van het proces en de uitkomst. Ook de huidige discussie over wat goed bestuur is en wie dat bepaalt, heeft te maken met legitimiteitsvragen rond management en bestuur in de publieke dienstverlening. In dit hoofdstuk verkennen we het concept van legitimiteit om het vervolgens te verbinden met de besluitvorming bij opvolging.

3.1 Legitimiteit: een veelomvattend concept

Legitimiteit is een veelomvattend concept en voor meerdere uitleg vatbaar (Friedrich, 2006). Wat het nog eens extra lastig maakt, is het feit dat legitimiteit een zekere vanzelfsprekendheid kent. Meestal ontstaat pas discussie als die vanzelfsprekendheid wegvalt, als de situatie anders is dan we verwachten. In het kader van dit onderzoek speelt dit gebrek aan vanzelfsprekendheid vooral bij de inrichting van het besluitvormingsproces, omdat deze sterk afwijkt van wat gebruikelijk is binnen een zorginstelling. Daarnaast is er een publiek debat ontstaan over de legitimiteit van het zorgbestuur.

In de literatuur worden twee grondslagen van legitimiteit onderscheiden (Scharpf, 1997; Hemerijck, 2003; Suchman, 1995; Suddaby en Greenwood, 2005; Curtin en Meijer, 2006). Bij de eerste grondslag staat legitimiteit voor wettelijk gegrond in de beschrijvende zin en voor rechtvaardig en zorgvuldig in de meer normatieve zin. Hier ligt de nadruk op de juridische en rechtsstatelijke basis. Bij de tweede grondslag staat de sociale interactie centraal en de betekenis die betrokkenen eraan geven. Hier gaat het om de legitimiteit zoals belanghebbenden deze ervaren. In deze betekenis ontstaat legitimiteit in de interactie zelf. Ze wordt vooral bepaald door de mate waarin betrokkenen zich erkend en betrokken weten en de uitkomst acceptabel is en – zeggen sommige auteurs – tot op zekere hoogte voorspelbaar. Legitimiteit is dus ook een uitkomst van een proces en van de beoordeling daarvan door de belanghebbenden. Overigens kunnen principes van rechtvaardigheid en zorgvuldigheid zeker een rol spelen. In het kader van dit onderzoek volgen we de omschrijving van Suchman (1995: 574):

Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.

Met deze omschrijving kunnen we zowel aandacht besteden aan de meer normatieve aspecten als aan de notie dat legitimiteit steeds opnieuw in specifieke contexten wordt geconstrueerd en gereconstrueerd.

Omdat ons onderzoek zich richt op de legitimiteit van *besluitvorming*, onderscheiden we drie veel gebruikte dimensies van legitimiteit.

1. de legitimiteit van de beslissers: inputlegitimiteit
2. de legitimiteit van het proces: throughputlegitimiteit
3. de legitimiteit van de uitkomst: outputlegitimiteit.

Deze indeling kan op het eerste gezicht mechanisch overkomen. Zo is het niet bedoeld. We gebruiken de indeling als een hulpmiddel bij de ordening van de onderzoeksgegevens en we laten ook zien dat de drie dimensies in de praktijk deels in elkaar overlopen. We geven eerst een meer theoretisch gebaseerde toelichting op de drie dimensies. Vervolgens bespreken we de vragen die aan de orde zijn bij de besluitvorming over opvolging van zorgbestuurders.

Inputlegitimiteit: wie mag beslissen?

Inputlegitimiteit verwijst primair naar democratische beginselen. Beslissingen zijn juist omdat ze berusten op de voorkeuren van de kiezers en omdat de vertolkers van deze wensen op democratische wijze zijn gekozen (Scharpf, 1997). Bij inputlegitimiteit staat de vraag centraal: wie mogen en moeten meedoen aan de besluitvorming? Deze betrokkenheid kan een formele basis hebben: het staat in de wet of in de statuten. Ze kan ook gebaseerd zijn op tradities en rituelen (zo doen wij dat hier) of op afwegingen van macht en invloed (beter laten meedoen dan mensen achteraf aan te treffen als tegenstemmers). Bij inputlegitimiteit gaat het dus om het geven van een podium aan de diverse belanghebbenden. Uiteindelijk gaat het ook om de mate waarin de uitkomst aansluit bij hun voorkeuren. En omdat legitimiteit geen vaststaand gegeven is maar steeds opnieuw wordt geconstrueerd, telt ook de perceptie van betrokkenen: voelen zij zich voldoende gehoord en betrokken? Het moge duidelijk zijn dat dit voor de ene speler anders kan uitpakken dan voor de andere.

Throughputlegitimiteit: hoe richten we het proces in?

Deze vorm van legitimiteit verwijst naar de inrichting van het proces. Technieken en processen moeten wenselijk, behoorlijk en gepast zijn binnen het sociale systeem waarvan zij onderdeel uitmaken (Suchman, 1995). Throughputlegitimiteit legt de nadruk op de mate waarin het beleid op een billijke, redelijke en rechtmatige manier tot stand is gekomen

(Hupe, 2007). Daarbij gaat het om de inzichtelijkheid – helderheid – van procedures, de mate waarin deze ook daadwerkelijk worden gevolgd en de compleetheid van argumenten. In een proces van besluitvorming moeten alle redelijke belangen worden meegenomen en tegen elkaar worden afgewogen (Luijk en Schilder, 1997). Zo bezien is er geen harde scheidslijn tussen input- en throughputlegitimiteit. In het kader van dit onderzoek hebben we de legitimiteit van de beslissers gescheiden van de legitimiteit van het proces. Dit doen we omdat in onze ogen verschillende soorten vragen aansluiten bij deze twee dimensies en omdat juist bij opvolgingsvraagstukken de inrichting van het proces essentieel is voor de uitkomst. Dit brengt ons bij de derde dimensie.

Outputlegitimiteit: wat is de uitkomst?

Outputlegitimiteit heeft betrekking op de gemaakte keuzes, de uitkomst van het besluitvormingsproces. Voor Scharpf (1997) zijn gemaakte keuzes wenselijk als ze effectief het algemeen belang vertegenwoordigen. Er worden collectieve problemen opgelost die voor een individu onmogelijk op te lossen zijn. Hiermee wordt de effectiviteit en efficiëntie van een besluit een onderdeel van de legitimiteit. Beslissingen kunnen worden genomen op basis van technische expertise. Wanneer beleid is voorzien van criteria voor falen en slagen, is outputlegitimiteit zelfs toetsbaar (Hemerijck, 2003; Van der Grinten en Meurs, 2005; WRR, 2006). Daarnaast hebben we in de inleiding aangegeven dat legitimiteit ook een kwestie is van perceptie en constructie. De *framing* van de uitkomst zal ook bijdragen aan de legitimiteit ervan. Het gaat in dit onderzoek zowel om de gemaakte keuzes als om hun legitimiteit in de ogen van belanghebbenden: is de uitkomst van het besluitvormingsproces gewenst, gepast en sluit het aan bij hun voorkeuren?

We zouden ook een onderscheid kunnen maken tussen output en outcome. Met outcome worden de gevolgen op langere termijn bedoeld. In de besluitvorming over opvolging is dat het functioneren van de nieuwe bestuurder op langere termijn. In de periode waarin de opvolging plaatsvindt, is de legitimiteit van de outcome nog niet te beoordelen.

3.2 De beslissers

Bij de legitimiteit van de beslissers gaat het om de vraag wie er betrokken moeten zijn bij de besluitvorming over een nieuwe bestuurder. Welke partij kan en mag beslissen over de opvolging en op grond waarvan? Welke partijen kunnen en mogen meedenken en adviseren? Beslissers en andere belanghebbenden kunnen verschillende bronnen van legitimiteit inzetten om hun invloed te doen gelden. We lopen deze bronnen langs.

Formele positie

De eerste bron is de formele positie van een beslisser of belanghebbende zoals vastgelegd in de wet, in statuten, codes en reglementen. In de zorg beschikt de raad van toezicht over deze bron van legitimiteit. Hij is verantwoordelijk voor de benoeming, de schorsing en het ontslag van de bestuurder.

De ondernemingsraad (OR) en de cliëntenraad hebben een wettelijk bepaalde rol in de besluitvorming over de opvolging van een bestuurder. De OR is bovendien een gekozen orgaan met een mandaat van zijn achterban. Voor de cliëntenraad geldt dat niet zo direct als voor de OR. Deze spreekt echter wel in het belang van allen die van de zorg afhankelijk zijn en heeft daarmee ook een zeker mandaat, dat vooral in deze tijd zeer aanspreekt en belangrijk wordt gevonden (Van de Bovenkamp, 2010).

Kennis en ervaring

Een tweede bron is de kennis en ervaring waaruit beslissers en belanghebbenden kunnen putten. Deze bron is meer omstreken dan de eerste. Het staat niet zonder meer vast dat de raad van toezicht de vereiste kennis en ervaring heeft en dat de belanghebbenden binnen de organisatie dit ook zo zien. Juist collega-bestuurders en het topmanagement hebben een goed zicht op de organisatie en de strategische kwesties die in het verschiet liggen. Daarmee beschikken deze belanghebbenden over kennis die voor de kandidaten belangrijk kan zijn om te vernemen. Het is ook kennis die bruikbaar is bij de selectie van kandidaten. Zoals we zullen zien is dit type kennis niet onbetwist. Zijn de collega-bestuurders en het topmanagement wel objectief genoeg om buiten hun eigen belang een goede afweging te maken?

Een specifieke soort kennis die bij de opvolging van bestuurders van belang is, is procedurele kennis en kennis van de markt. Daarin voorzien de executive searchers.

Gezag en onafhankelijkheid

Een derde bron van legitimiteit is het gezag dat beslissers en belanghebbenden kunnen ontleen aan hun optreden in het verleden: de wijze waarop zij eerder standpunten hebben ingenomen of een rol hebben vervuld in moeilijke situaties. Een raad van toezicht spreekt niet namens een achterban. Hij bestaat niet uit representanten uit verschillende geledingen. Zijn mandaat ontleent hij primair aan zijn onafhankelijke positie tussen organisatie en samenleving en aan het gezag dat hij heeft weten op te bouwen. Ook voor de andere geledingen kan het gezag dat zij hebben verworven bepalend zijn voor hun invloed op de besluitvorming.

Wie spreken mee?

Wie spreken mee en hebben invloed op de besluitvorming, en op grond waarvan? Dit is de centrale vraag voor de belanghebbenden, maar ook voor de raad van toezicht die als regisseur uiteindelijk moet bepalen welke partij mag meepraten en zelfs meebeslissen.

We hebben gezien dat er verschillende belanghebbenden in het spel zijn en dat de basis voor hun betrokkenheid bij de besluitvorming verschilt. Legitimiteit van degenen die beslissen over de opvolging van zorgbestuurders draait om vragen als: welke belanghebbenden zijn betrokken en kunnen zij hun wensen voldoende kenbaar maken? Er kunnen spanningen ontstaan omdat er geen vastomlijnd kader is over wie meebeslist. De raad van toezicht is formeel verantwoordelijk voor de opvolging, maar wie praat er mee en wiens mening is doorslaggevend?

3.3 Het besluitvormingsproces

Andere vragen over legitimiteit hebben te maken met het proces dat leidt tot een beslissing over de nieuwe bestuurder. Wat is een goede manier om te besluiten over de opvolging? Dit is de tweede dimensie van legitimiteit.

Het besluitvormingsproces bij de opvolging van een zorgbestuurder kan verschillende vragen oproepen over de legitimiteit ervan. In hoofdstuk 2 beschreven we al dat het proces zich grotendeels achter gesloten deuren afspeelt. Bovendien is uit onderzoek naar selectieprocessen (Born, 2007) naar voren gekomen dat op topmanagementniveau soms wordt geselecteerd op basis van zeer persoonlijke voorkeuren. Met name op dit niveau spelen opvattingen, smaak, emoties en verwachtingen van degenen die het besluit nemen een belangrijke rol (Ruderman en Ohlott 1990 in Sessa, 2001). Wil het proces aan legitimiteit winnen in de ogen van de direct betrokkenen, dan zijn drie voorwaarden van belang: een eenduidige procedure, het daadwerkelijk volgen daarvan, en de compleetheit van de argumenten.

Eenduidige en zichtbare procedures

In de huidige tijd wordt de legitimiteit van processen veelal in verband gebracht met openheid en transparantie. Nederlandse zorginstellingen dienen een publiek belang en verlenen zorg met collectief geld. Daarom vinden wij dat ze verantwoording moeten afleggen over hun doen en laten. Inzichtelijke besluitvorming kan ook belangrijk zijn voor belanghebbenden. Weten wat er besloten wordt en op welke manier, kan hun vertrouwen in het proces vergroten. In de inleiding kwam al naar voren dat besluitvormingsprocessen over de opvolging van een bestuurder grotendeels achter gesloten deuren plaatsvinden. Vanwege de vertrouwelijkheid is maar een klein deel van het besluitvormingsproces zichtbaar voor buitenstaanders. De vraag is of desondanks een eenduidige procedure bijdraagt aan de ervaren legitimiteit van het totale besluitvormingsproces.

Het volgen van de gekozen procedures

In organisaties worden voor een goed besluitvormingsproces keuzes gemaakt over de te doorlopen procedure. Koopman en Pool (1997) noemen dit ‘besluiten over besluiten’ of meta-besluitvorming. Welke strategie gaat de organisatie hanteren om het doel te bereiken? Op welke manier is inspraak geregeld in het besluitvormingsproces? En op welke punten vindt er terugkoppeling plaats naar de stakeholders? Voor de selectie van zorgbestuurders bestaat geen vaststaand protocol. Elke organisatie kan een eigen invulling geven aan de procedure. Voor de ervaren legitimiteit van het geheel is het van belang dat betrokken actoren zich houden aan de afgesproken procedure. Dit biedt voorspelbaarheid en kan voor een deel het besloten karakter van de verschillende stappen in de besluitvorming compenseren.

Weging van belangen, compleetheid van argumenten

Compleetheid van argumenten betekent dat de uiteenlopende belangen tegen elkaar worden afgewogen. Het gaat hier in feite om de mate waarin rekening wordt gehouden met de belangen en argumenten van de verschillende betrokkenen. Hoe en wanneer worden deze meegewogen? Deze weging van argumenten dient achteraf de toets der kritiek te kunnen doorstaan en anderen te overtuigen (Van Luijk en Schilder, 1997).

In de praktijk blijkt dat besluitvorming in organisaties ook wordt gevoed door intuïtie, informele regels of onderhandelingen tussen allerlei partijen. Naarmate er meer partijen betrokken zijn en de opvattingen en voorkeuren verschillen, zal het belangrijker zijn om die weging van belangen ook daadwerkelijk te maken. Noordegraaf (2004) schrijft dat selectieprocedures van managers en bestuurders in het publieke domein (waaronder de gezondheidszorg) niet altijd rationeel verlopen. Indrukken, eigen ervaringen en verhalen die de ronde doen spelen een rol, net als de context waarin de selectie plaatsvindt. Noordegraaf stelt dat het niet als zorgwekkend beschouwd moet worden als selectieprocessen niet verlopen volgens het ideaal van zuivere selectie en geformaliseerde selectiemodellen. Hij vindt het wel zorgwekkend als er uitgebreide selectiemodellen worden geïntroduceerd die de schijn wekken van eerlijke en systematische selectie, terwijl daarvan in werkelijkheid geen sprake is.

3.4 De uitkomst

De legitimiteit van het besluitvormingsproces bij de opvolging van zorgbestuurders kan ook berusten op de uitkomst ervan. Bepalend is dan dat betrokkenen tevreden zijn over de kandidaat die het is geworden en zich weer voegen naar de nieuwe situatie. De onderliggende vraag is: wanneer is iemand een goede zorgbestuurder? Het gaat daarbij zowel om de persoonlijke kenmerken (bijvoorbeeld dokter of bedrijfskundige, ondernemer of hart voor de zorg) als om de inhoud van de functie (bijvoorbeeld gericht op de interne

organisatie of het gezicht naar buiten). Het antwoord op deze vragen hangt af van de specifieke context van de zorginstelling.

Op twee momenten in de besluitvorming is de legitimiteit van de uitkomst vooral aan de orde. Ten eerste bij het samenstellen van het profiel voor de nieuwe zorgbestuurder. In discussies hierover zal de gewenste uitkomst centraal staan. Het profiel is een omschrijving van de ideale bestuurder voor de organisatie op dat moment. Het tweede moment is de keuze voor een bepaalde eindkandidaat: de nieuwe bestuurder. Deze keuze kan, in meer of mindere mate, ervaren worden als een legitieme uitkomst van het besluitvormingsproces.

Er bestaat bij de verschillende spelers in het besluitvormingsproces geen eenduidig beeld van de gewenste uitkomst. Wie is de juiste bestuurder voor deze organisatie? Wat maakt iemand geschikt? Is de vooropleiding belangrijk, ervaring, charisma? Welke vooropleiding en ervaring zijn dan gewenst en wat heeft prioriteit? Welke bestuurder past nu juist bij onze organisatie? Wie past goed in onze topstructuur? De discussie gaat over ervaring, opleiding en competenties van de nieuwe bestuurder, maar ook over de functie-inhoud en het takenpakket. Verschillende beelden kunnen bij opvolging bijvoorbeeld leiden tot wat De Leeuw (1983: 139) beschrijft als de profielvalkuil: “Het profiel wordt een resultante van een discussie tussen diverse belanghebbenden, met als gevolg een compromisachtig geheel met weinig hanteerbare criteria. De geformuleerde eisen en wensen zijn niet zelden onrealistisch, soms zelfs tegenstrijdig”.

3.5 Samenvatting

In de voorgaande paragrafen is toegelicht wat bedoeld wordt met legitimiteit van de beslissers, het proces en de uitkomst in de besluitvorming over een nieuwe zorgbestuurder. Ook is beschreven welke vragen kunnen ontstaan rond deze drie aspecten van legitimiteit. Legitimiteit is geen gegeven in het besluitvormingsproces over een opvolging. Dit komt door een aantal algemene kenmerken ervan. Er is een nieuwe regisseur van de besluitvorming en vastomlijnde kaders ontbreken over hoe het besluitvormingsproces in te richten. Er wordt besloten over een kwestie die voor velen van belang is. Er zijn verschillende belanghebbenden die de gang van zaken in de gaten houden, en die een rol kunnen en willen spelen. Een deel van de besluitvorming vindt plaats achter gesloten deuren. De specifieke context van de huidige Nederlandse gezondheidszorg maakt beslissen over de opvolging van een zorgbestuurder er niet gemakkelijker op. Want tijdens een legitimiteitscrisis van het zorgbestuur en een zoektocht naar normen voor goede bestuurders is de legitimiteit van nieuwe benoemingen des te meer aan de orde.

In de volgende hoofdstukken staat de praktijk centraal. We volgen de driedeling die we in dit hoofdstuk hebben geïntroduceerd: de beslissers, het proces en de uitkomst.

4. De beslissers

In dit en de volgende twee hoofdstukken presenteren we de resultaten van het onderzoek. We hopen te laten zien hoe de besluitvorming bij de opvolging van een zorgbestuurder er in de praktijk aan toe gaat. In dit hoofdstuk staan de beslissers centraal. Of beter gezegd de hoofdrolspelers, want niet alle partijen zijn echte beslissers maar ze doen wel mee in het geheel.

Zoals gezegd kunnen partijen op verschillende gronden meedoen aan de besluitvorming. Hun rol kan formeel vastliggen, gebaseerd zijn op tradities binnen de organisatie of het gevolg zijn van machtsoverwegingen. Daarbij gaat het niet alleen om de feiten maar zeker ook om de perceptie van belanghebbenden. Vinden ze dat de juiste partijen mogen (mee) beslissen? En voelen zij zich voldoende betrokken en gehoord? Vanzelfsprekend kan dit per partij verschillen en kan de perceptie achteraf ook worden beïnvloed door de uitkomst.

We beginnen dit hoofdstuk met een introductie van de spelers, kijkend naar hun rol in de zoektocht naar en de beslissing over de nieuwe bestuurder. Vervolgens verkennen we de legitimiteit van de beslissers. Daarvoor onderzoeken we opvattingen over de legitimiteit van de raad van toezicht, de redenen om partijen te betrekken en het oordeel van belanghebbenden over hun inspraakmogelijkheden.

4.1 Introductie van de hoofdrolspelers

De besluitvorming over de opvolging van een bestuurder vindt plaats in een arena met verschillende spelers. De ene speler beslist, de andere adviseert, nog een andere doet mee als sleutelfiguur of als deskundige.

De raad van toezicht

De raad van toezicht is in formele zin eindverantwoordelijk voor de besluitvorming over de opvolging. Veelal stelt hij uit eigen gelederen een selectiecommissie aan. In de onderzochte casussen namen deze commissies het voortouw in het gehele wervingsproces. De commissies bestonden uit drie leden, waaronder de voorzitter van de raad van toezicht. In een van de casussen wisselde de samenstelling tijdens het besluitvormingsproces. Per fase van de besluitvorming werd gekeken wie over de juiste expertise beschikte. Zo dachten leden van de raad van toezicht afkomstig uit de zorgsector mee over de profielkenmerken.

De selectiecommissie kan gezien worden als de feitelijke beslisser. Formeel besluit de voltallige raad van toezicht, maar de facto voert de commissie de regie. Zij doet al het voorwerk en spreekt met alle kandidaten. In de drie casussen was de commissie verantwoordelijk voor het proces. Welke stappen gaan we nemen om te komen tot een nieuwe bestuurder? Vindt de werving plaats via een advertentie in de krant, via ons eigen netwerk of via een executive searcher? Wie betrekken we bij de besluitvorming? Welk tijdpad zullen we volgen? De selectiecommissie speelt ook een cruciale rol bij de samenstelling van het profiel van de nieuwe bestuurder. Ten slotte bepaalt ze wie de meest geschikte kandidaat is. Desondanks speelt de raad van toezicht als geheel een belangrijke formele rol. Uiteindelijk moet het besluit door de voltallige raad worden genomen. Uit het onderzoek komen verschillen naar voren in het samenspel tussen de voltallige raad en de commissie. In het ene geval gaat de delegatie verder dan in het andere geval. We zien dat de voltallige raad veelal aan het begin van het proces input levert en aan het einde de geselecteerde kandidaat goedkeurt. Tijdens de werving en selectie van kandidaten worden andere leden van de raad van toezicht soms benaderd om informatie in te winnen over kandidaten of voor ruggenspraak.

De bestuurder: vertrekkend of collega

Zorgbestuurders zijn op twee manieren betrokken bij de besluitvorming over een opvolger: er is een bestuurder die vertrekt en er zijn één of meer zittende leden van de raad van bestuur.

Ten eerste is er de bestuurder die weggaat. Deze heeft formeel geen rechten in de besluitvorming over de opvolging. In de drie casussen speelden de vertrekkende bestuurders formeel geen rol. Wel werden ze geïnformeerd over de inhoud van de besluitvorming en werd de vertrekkende bestuurder in één geval gevraagd om mee te denken over het profiel en potentiële kandidaten. Overigens speelt de reden van vertrek wel een rol, zij het niet openlijk: hoe lastiger het vertrek, hoe geringer de kans dat deze bestuurders om advies wordt gevraagd. Zoals in latere hoofdstukken zal blijken, werpt de vertrekkende bestuurder wel zijn of haar schaduw vooruit op het profiel van de opvolger.

Ten tweede is er vaak een collega-bestuurder. In de onderzochte casussen ging het steeds om een tweehoofdige raad van bestuur. In formele zin heeft de zittende bestuurder geen rol bij de benoeming van een nieuwe collega. Maar hij of zij heeft uiteraard een groot belang bij de uitkomst, want de raad van bestuur moet een goed team vormen. Daarnaast weet deze bestuurder als geen ander wat er speelt in de zorgorganisatie. In twee van de drie organisaties waren de collega-bestuurders betrokken bij een deel van de beslissingen over de opvolging. Ze hadden hierin geen leidende, doorslaggevende rol, maar meer een adviserende. Zij waren bijvoorbeeld aanwezig bij een aantal selectiegesprekken en bij het samenstellen van het profiel. De collega-bestuurders waren niet bij alle gesprekken

aanwezig. Het verschilde per organisatie aan welke selectiegesprekken ze wel of niet deelnamen. De collega-bestuurder kreeg in alle drie de casussen de mogelijkheid uitgebreid te praten met de eindkandidaat en advies uit te brengen aan de raad van toezicht over deze persoon.

In één casus was de situatie anders. Daar had de collega-bestuurder in eerste instantie wel een leidende rol. De raad van toezicht vroeg hem de eerste stappen te zetten in de zoektocht naar een nieuwe collega. Hij schreef in een toekomstvisie hoe de raad van bestuur in zijn ogen eruit moest zien de komende tijd. Ook stelde hij samen met een executive searcher een profiel op. De executive searcher sprak daarvoor ook met de raad van toezicht en andere partijen over hun ideeën en wensen voor de toekomst en het type bestuurder dat daarbij zou passen. Het beeld van de collega-bestuurder over welk type bestuurder nodig was voor de organisatie, werd leidend in het profiel. De raad van toezicht kon zich daarin echter niet vinden en besloot zelf de leiding te nemen in de besluitvorming. De raad stelde een nieuw profiel op en nam vanaf dat moment het heft in handen. De rol van de collega-bestuurder verschoof van beslissend naar adviserend.

Andere belanghebbenden

De selectiecommissie van de raad van toezicht betreft een aantal stakeholders in de besluitvorming. Hij vraagt ze advies over de opvolging. Dit waren in alle drie de organisaties de cliëntenraad, de ondernemingsraad en een afvaardiging van de directie of het management, en in het ziekenhuis de medische staf en de verpleegkundige adviesraad (VAR). Alle hadden een adviserende rol in de besluitvorming.

In de drie casussen kregen deze partijen op twee momenten inspraak. Het eerste was tijdens het samenstellen van het profiel. In het onderzoek hebben we twee varianten gezien: het conceptprofiel wordt voor commentaar voorgelegd aan de betrokkenen, of de executive searcher spreekt vooraf met verschillende partijen en schrijft op basis daarvan een profiel dat weer ter commentaar wordt voorgelegd.

Het tweede inspraakmoment was een kennismakingsgesprek met de eindkandidaat. De partijen kregen de gelegenheid om een advies uit te brengen over de eindkandidaat. Dit advies was nooit leidend of bindend, maar werd wel meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming door de raad van toezicht. In sommige gevallen was er wel discussie over dit inspraakmoment: moesten belanghebbenden één of twee kandidaten te zien krijgen? In het eerste geval is het meer een kennismaking, in het tweede geval kan een voorkeur worden uitgesproken. Uit het onderzoek komt naar voren dat juist deze fase vooraf minder expliciet wordt omschreven. Het hangt van het proces en de kandidaten af hoe het precies gaat. We komen hier later op terug.

De executive searcher

De raad van toezicht kan ervoor kiezen zich te laten bijstaan door een executive searcher. Hij of zij begeleidt het besluitvormingsproces over de opvolging en kan de werving van kandidaten op zich nemen. De mate van betrokkenheid kan verschillen. In het onderzoek hebben we verschillende varianten gezien.

Alle drie de raden van toezicht schakelden een externe deskundige in. In twee organisaties was dit een executive searcher. Deze schreef op basis van de ideeën van de selectiecommissie een profiel en bracht vervolgens kandidaten in. Hij was aanwezig bij de selectiegesprekken. In één geval hield de raad van toezicht een deel van de taken in eigen beheer. De directeur P&O werd verantwoordelijk gesteld voor de begeleiding van de sollicitatiegesprekken, de opstelling van een functieprofiel en de contacten met kandidaten. In de derde organisatie koos de raad van toezicht in eerste instantie ook voor een executive searcher, maar besloot hij in een later stadium deze te vervangen door een procesbegeleider. Deze was aanwezig bij de selectiegesprekken en het samenstellen van het profiel. Het verschil met de executive searcher was dat hij geen kandidaten wierf uit zijn eigen kandidatenbestand, maar dat kandidaten konden reageren op een advertentie in de krant. De procesbegeleider dacht vervolgens met de selectiecommissie mee over een selectie van geschikte kandidaten op basis van de ingezonden brieven en cv's.

In alle drie de casussen is de besluitvorming een interne aangelegenheid. Er zijn geen externe partijen betrokken zoals collega-organisaties, zorgverzekeraars of gemeenten. Hiermee wijken deze processen af van andere strategische besluitvormingsprocessen in de organisatie. De enige externe partij die meekijkt bij een opvolging is de executive searcher of procesbegeleider, onder strikte voorwaarden van vertrouwelijkheid.

4.2 De raad van toezicht als beslissende partij

De raad van toezicht is bij een opvolgingsvraag duidelijker zichtbaar in de organisatie dan gewoonlijk. Dat de toezichthouder aan zet is, is voor betrokkenen veelal een nieuwe situatie. In het onderzoek kwamen we drie opvattingen tegen over de raad van toezicht als de initiator en beslisser bij de opvolging:

- De raad van toezicht is het formele orgaan dat de beslissing neemt.
- De raad van toezicht bestaat uit deskundige personen; zij zijn gekwalificeerd om zo'n beslissing te nemen.
- De raad van toezicht staat op te grote afstand van de organisatie. Eenmalig een dergelijk vergaand besluit nemen, sluit niet aan bij hoe de raad in de regel betrokken is bij de organisatie.

We werken deze drie opvattingen nader uit.

De raad van toezicht is het formele orgaan dat beslist

De raad van toezicht is formeel verantwoordelijk voor de opvolging. Deze bevoegdheid staat expliciet vermeld in de statuten en dat is ook in de organisatie bekend. De raad ontleent zijn legitimiteit aan zijn formele positie: de raad van toezicht is hét orgaan dat bevoegd is, los van de personen die er deel van uitmaken. In de statuten van vrijwel alle zorginstellingen is deze formele bevoegdheid als volgt verwoord:

De raad van toezicht rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot haar verantwoordelijkheid:

- het zorgdragen voor een goed functionerende raad van bestuur, door benoeming, beoordeling, schorsing en ontslag van de raad van bestuur....

De statuten vormen de formele grondslag voor de inrichting van de besluitvormingsstructuur. De raad van toezicht voelt zich gelegitimeerd om de leiding te nemen in dit proces. Andere betrokkenen erkennen de raad als het legitieme instituut omdat de raad formeel verantwoordelijk is. Een van de collega-bestuurders zegt daarover het volgende:

Ik heb zelf een tijd in een raad van toezicht gezeten en ik denk dat het ook zo moet. Dus daarom kan ik mij er eigenlijk vrij gemakkelijk bij neerleggen. Ik denk dat, zo hoort het, zo moet het, zij zijn er ook voor verantwoordelijk. Er kan maar één kapitein zijn. (BESTUURDER)

De raad van toezicht bestaat uit deskundige personen

Anders dan bij de formele grondslag van de raad als instituut gaat het hier om de bekwaamheden en competenties van de mensen die er deel van uitmaken. Betrokkenen in de organisatie hebben vertrouwen in de wijze waarop de raad van toezicht zal omgaan met deze delicate en cruciale beslissing omdat de leden zich hebben laten kennen als ervaren en deskundige personen. Die deskundigheid en ervaring worden bovendien gekoppeld aan het feit dat zij, meer dan de andere interne betrokkenen, het belang van de organisatie als geheel behartigen. Zij staan in die zin boven de partijen. Kort en goed, de raad van toezicht ontleent zijn legitimiteit aan zijn samenstelling (deskundige leden), zijn optreden (eerdere ervaringen met de raad) en zijn onpartijdigheid.

Deze benaderingswijze hebben wij expliciet aangetroffen in één van de onderzochte organisaties. Daar was niet lang geleden een nieuwe voorzitter van de raad van toezicht aangetreden. Hij had bij zijn aantreden uitgebreid gesproken met verschillende geledingen in de organisatie en daarmee veel draagvlak gecreëerd. Ook in andere onderzochte organisaties werd gewezen op het belang van goede toezichthouders die als deskundig en competent overkomen. De volgende citaten, afkomstig uit twee verschillende organisaties, zijn hiervan een illustratie.

Ik had het idee: dat zit wel goed, daar zit genoeg deskundigheid in, die hebben echt wel een beeld wat ze met zo'n ziekenhuis zouden kunnen. Laat ze hun gang maar gaan. (VOORZITTER MEDISCHE STAF)

Het is ook een raad van toezicht die echt wel stevig is. Vroeger zeiden we: "Moeten we nu naar de raad van toezicht?". Ik bedoel, daar hadden we niet zo'n hoge pet van op. De voorzitter van de raad van toezicht is bezig om daar nieuwe mensen in te krijgen. We hebben daar wel vertrouwen in. (VOORZITTER CLIËNTENRAAD)

De raad van toezicht kan het eigenlijk niet

Ondanks de formele positie en door sommigen ook erkende deskundigheid van de leden, hebben wij tijdens het onderzoek ook veel twijfels gehoord over het vermogen van de raad van toezicht om zo'n belangrijk besluit te kunnen nemen. De argumenten waren tweeledig. Het eerste argument is dat de raad van toezicht te ver af staat van de echte praktijk en te weinig weet wat nodig is. Het tweede is dat de raad vooral een goedkeurend orgaan is, dat te weinig ervaring heeft met het nemen van beslissingen, met zelf aan het roer staan en het initiatief nemen. Deze opvatting hoorden we vooral bij bestuurders, maar ook bij een aantal directeuren schemerde deze mening door. Bestuurders, directeuren of een medische staf hebben om allerlei redenen het idee dat zij beter in staat zijn zo'n besluit te nemen. Zij kennen de organisatie goed, zij weten precies wat de functie van bestuurder inhoudt en zij weten welk type bestuurder de organisatie nodig heeft. Met name de bestuurders wijzen erop dat de raad van toezicht niet gewend is dit soort knopen door te hakken.

In de rest van deze organisatie wordt een strategische beslissing natuurlijk nooit genomen door de raad van toezicht, maar altijd door de raad van bestuur. Misschien dat ik er daarom ook moeite mee heb dat deze hele belangrijke beslissing door de raad van toezicht wordt genomen. (...) Alle andere zaken, keuren ze goed wat wij hebben besloten. Of ze keuren het niet goed een keer, dan moet het opnieuw en dan doen we het opnieuw. (BESTUURDER)

Er bestaan ook twijfels over de vraag of de raad van toezicht de juiste kennis heeft om dergelijke beslissingen te nemen.

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 en naar onze markt. En naar onze organisatie. Want ik weet er zoveel vanaf. (BESTUURDER)

Overigens hebben deze direct betrokkenen niet direct een andere beslisser bij de opvolging voor ogen. Medewerkers kunnen niet hun eigen baas uitzoeken. En een bestuurder kan niet zijn eigen partner benoemen, zo stellen zij. Het risico is te groot dat hij of zij zoekt naar gelijkgestemden en niet naar wat de organisatie echt nodig heeft.

De raad van toezicht over haar eigen rol

Er leven dus verschillende opvattingen over de raad van toezicht als beslisser. Hoe ervaren leden van raden van toezicht zelf deze rol? In alle drie de casussen hadden de selectiecommissies de touwtjes stevig in handen. Alle leden van de raden van toezicht vonden dat zij de juiste personen waren om de beslissingen te nemen. Ze benadrukten vooral dat zij hiervoor de juiste kennis en capaciteiten in huis hadden.

Iedereen deed wat zijn taak was. Maar het zijn wel professionals. Het zijn wel mensen die verder in de maatschappij een behoorlijke functie hebben. Dus die weten ook hoe het werkt. Het is wel goed, want we hebben een raad van toezicht met hele capabele mensen. Dat is ook bepalend voor het proces.

(LID VAN DE SELECTIECOMMISSIE VAN EEN RAAD VAN TOEZICHT)

Wij horen zoveel knowhow te hebben en dat hebben we ook, dat we moeten weten wat men daar belangrijk vindt. Ik zeg niet dat je het in splendid isolation moet doen, maar dat moet je wel als bagage onder handbereik hebben. Zodat je je eigen beslissingen daarover gaat nemen en op het moment dat je beslissingen gaat nemen dan ga je niet vragen: “Wil jij dat ook?” Dan zeg ik: “Dit is de beslissing” en dan moet de rest zich daartoe verhouden. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Alle toezichthouders die wij spraken tijdens het onderzoek vonden de raad van toezicht de meest capabele en legitieme partij om te beslissen over de opvolging.

De raad van toezicht als legitieme beslisser... maar ook weer niet

De meningen over de raad van toezicht als beslissende partij bij de opvolging lopen uiteen, ook binnen organisaties. Het is niet zo dat men in de ene organisatie het volste vertrouwen heeft in de raad van toezicht en in de andere niet. Zo vindt een directeur in een van de organisaties dat de raad van toezicht de enige partij is die verantwoordelijk is voor de beslissing over de opvolging en staat hij daar ook achter. De collega-bestuurder uit diezelfde organisatie twijfelt of een raad van toezicht wel de juiste partij is en of een bestuurder niet veel beter kan inschatten welke kandidaat het meest geschikt is. Ook bij andere belanghebbenden hebben we verschillende opvattingen gehoord: waar de ene cliëntenraad de raad van toezicht een legitieme partij vindt omdat ze de leden ervan geschikt achten en vertrouwen, kan de andere cliëntenraad de raad van toezicht een

legitieme partij vinden als formeel instituut. Zij erkennen beiden de positie van de raad van toezicht, maar om verschillende redenen.

Het bovenstaande citaat van de collega-bestuurder illustreert de lastige positie van zittende bestuursleden. Een collega-bestuurder kent de organisatie van binnen en van buiten. Wie zijn of haar collega wordt, is van het allergrootste belang om te kunnen functioneren als team. Is de raad van toezicht wel in staat dat te beoordelen en goed te weten wat de organisatie nodig heeft? Staat hij er niet te ver vanaf? Daar staat tegenover dat bestuurders – net als andere belanghebbenden – de raad van toezicht ook zien als een neutrale partij. Deze kan de gehele raad van bestuur samenstellen en waken over de gewenste diversiteit. De raad van toezicht zelf twijfelt er dan ook niet aan dat hij de meest legitieme partij is om te beslissen.

Opmerkelijk is ook dat degenen die twijfelen aan de kunde en ervaring van de toezichthouders, niet direct een alternatief bieden. De formele positie is uiteindelijk van doorslaggevend belang. De vraag die zich aandient is of en hoe een raad van toezicht zijn legitimiteitsbasis moet versterken, zonder onderdeel van de organisatie te worden. Juist het feit dat zij boven de partijen staan en verschillende belangen kunnen afwegen, is immers een essentieel kenmerk van raden van toezicht. In het laatste hoofdstuk komen we terug op dit dilemma.

4.3 De keuze voor de juiste stakeholders

Na de introductie van de hoofdrolspelers dient zich de vraag aan hoe en op welke gronden hun betrokkenheid bij de besluitvorming vorm krijgt. Een formeel kader ontbreekt en uit het onderzoek komt naar voren dat verschillende afwegingen een rol spelen bij de vraag wie er wel en niet bij wordt gehaald. We zien dat de raad van toezicht stakeholders om drie redenen kan betrekken bij de besluitvorming:

- Het volgen van de formele regels
- Het zoeken naar draagvlak
- Het inzetten van kennis en ervaring.

Het volgen van de formele regels

Bij de selectie en werving van een nieuwe bestuurder is de raad van toezicht gehouden aan een aantal formele regels. Deze hebben betrekking op de formele adviesbevoegdheid van de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Deze bevoegdheden zijn bij wet vastgelegd en terug te vinden in de statuten en reglementen van zorginstellingen.

In de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen is de volgende bepaling opgenomen:

De zorgaanbieder stelt de cliëntenraad in ieder geval in de gelegenheid advies uit te brengen over elk voorgenomen besluit dat de instelling betreft, inzake het benoemen van personen die rechtstreeks de hoogste zeggenschap zullen uitoefenen bij de leiding van arbeid in de instelling. (Wmcz, artikel 3, lid 1f) Het advies wordt op een zodanig tijdstip gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. (WMCZ, ARTIKEL 3, LID 2)

In de Wet op de Ondernemingsraden is de volgende bepaling opgenomen:

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan (artikel 25, lid 1a). Het advies moet op een zodanig tijdstip worden gevraagd, dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. (WOR, artikel 25, lid 2) Bij het vragen van advies wordt aan de ondernemingsraad een overzicht verstrekt van de beweegredenen voor het besluit, alsmede van de gevolgen die het besluit naar te verwachten valt voor de in de onderneming werkzame personen zal hebben en van de naar aanleiding daarvan voorgenomen maatregelen. (WOR, ARTIKEL 25, LID 2)

In beide wetten wordt niet specifiek beschreven op welke manier inspraak moet plaatsvinden en waarover. De wet schrijft bijvoorbeeld niet voor dat een cliëntenraad mag adviseren over het profiel. En ook niet wat adviseren daarover betekent: een bestaand profiel goedkeuren of vooraf wensen uiten voor de inhoud ervan. Ook staat niet beschreven hoe zwaar adviezen van een ondernemingsraad of cliëntenraad wegen. De zorgorganisatie kan daaraan een eigen invulling geven.

Aan de ene kant vormt deze formele grondslag een sterke basis voor de betrokkenheid van zowel de cliëntenraad als de ondernemingsraad. In alle drie de casussen zijn deze partijen betrokken. Aan de andere kant biedt de wet veel ruimte voor de manier waarop deze betrokkenheid vorm krijgt. De betrokkenheid van andere hoofdrolspelers zoals een managementteam, de medische /professionele staf en de verpleegkundig adviesraad is helemaal niet formeel vastgelegd.

De zorginstellingen die aan het onderzoek hebben deelgenomen zijn stichtingen. In het geval van een coöperatie, een vereniging of een besloten vennootschap hebben de leden respectievelijk de aandeelhouders een belangrijke formele bevoegdheid bij het benoemen van een bestuurder.

Het zoeken naar draagvlak

Een belangrijke reden om verschillende spelers bij de besluitvorming te betrekken is de wens om draagvlak te creëren voor de uiteindelijke keuze. De raad van toezicht kijkt naar de positie en de invloed van verschillende partijen. Daarbij bespreken de leden de juiste balans: wie moeten we meenemen, wie moeten we meekrijgen? En dit zonder de regie over het geheel uit handen te geven. Daarbij gaat het in ieder geval om de collega-bestuurder en in ziekenhuizen om de medische staf.

Kijk, de betrokkenheid van zo'n collega-bestuurder is gewoon heel belangrijk. Het is belangrijk dat je een goede inschatting maakt of het tussen die beide bestuurders goed gaat. Want anders zit je na een jaar weer bij elkaar, dan is er sprake van een conflict. (LID RAAD VAN TOEZICHT)

Het stafbestuur van de medische staf betrekken wij er ook altijd bij, maar die hebben niet formeel dat recht. Dat weten ze ook, maar het zou natuurlijk niet slim zijn om het stafbestuur te passeren, dus we hebben [naam eindkandidaat] uitgebreid met het stafbestuur laten praten, en ook met de VAR, de vereniging van verpleegkundigen. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Het betrekken van sommige stakeholders in de organisatie, zoals een VAR, medische staf, de collega-bestuurder of directie/management, hoeft formeel niet. Een voorzitter van de raad van toezicht beschrijft het als een soort tactiek om draagvlak voor de keuzes te creëren. De raad wil dat deze stakeholders zijn keuzes accepteren.

Dat hoeft helemaal niet, maar als je dat soort dingen doet, daar win je alleen maar een hoop mee. Goodwill, en "aardig dat jullie hem ook bij ons hebben langs gestuurd", dus dan krijg je hele aardige en positieve verhalen. Dat is ook een beetje tactiek van mij uit dan. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Uit de verschillende gesprekken is naar voren gekomen dat draagvlak scheppen een belangrijke opdracht is voor de raad van toezicht. De raad moet niet alleen kunnen afwegen wie wel en niet betrokken wordt, maar dat ook kunnen uitleggen.

Het inzetten van kennis en ervaring

Naast het verwerven van steun door inspraak, kan de raad van toezicht er ook voor kiezen specifieke deskundigen in te schakelen. Dan gaat het niet zozeer om draagvlak als wel om de kwaliteit van het uiteindelijke besluit. Dat besluit kan aan kwaliteit winnen als de juiste kennis en ervaring is ingezet. Zo kan de selectiecommissie andere leden van de raad van toezicht raadplegen, voor ruggenspraak of informatie.

Natuurlijk de andere leden van de raad van toezicht, sommigen komen uit de branche en die belden wij, of die belde ik dan op: “Luister, dit zijn de kandidaten, ken je die en die en die?”... En die hebben ook hun mening gegeven over het profiel. (VOORZITTER SELECTIECOMMISSIE)

Ook kan een zittende bestuurder vanwege zijn kennis en ervaring betrokken worden. Hij kent de organisatie en de functie en kent ook veel collega-bestuurders, oftewel potentiële kandidaten. In een enkel geval kan ook het oordeel van de vertrekkende bestuurder over de eindkandidaat worden meegenomen.

In het streven naar objectivering en het binnenhalen van kennis over benoeming van bestuurders, schakelen veel raden van toezicht ook een externe deskundige in. Een executive searcher of externe procesbegeleider weet veel van het veld en kent kandidaten die mogelijk geschikt zijn.

Een valkuil bij het inwinnen van advies kan zijn dat de raad van toezicht de regie kwijtraakt. De executive searcher kan het proces naar zijn of haar hand zetten, juist omdat hij of zij een voorsprong heeft in kennis en ervaring. Hetzelfde geldt voor de collega-bestuurder. En dit terwijl de inbreng van zowel bestuurder als headhunter van grote waarde kan zijn voor een aanvaardbare beslissing over wie de nieuwe bestuurder wordt.

Wie doen er niet mee?

Uiteindelijk is er slechts een kleine kring van betrokkenen die in de onderzochte organisaties bijdraagt aan de besluitvorming: cliëntenraad, OR, collega-bestuurder, topmanagement, stafbestuur, VAR en externe deskundige. Wij hebben geen andere partijen aangetroffen, binnen noch buiten de organisatie. Over het raadplegen van deze partijen was ook nauwelijks discussie, met uitzondering van de vertrekkende bestuurder. Aan de ene kant was er het oordeel dat een vertrekkend bestuurder niet ‘over zijn graf mag regeren’, aan de andere kant werd de waarde van zijn kennis van zaken hoog ingeschat. Wat vooral meespeelde was de wijze van vertrek van de bestuurder en de verhouding met de raad van toezicht.

De vraag die zich aandient is of het niet noodzakelijk is om meer partijen te betrekken bij zo’n belangrijk besluit. De bestuurder is immers een boegbeeld van de organisatie en een belangrijke beleidsbepaler. Voor velen in de organisatie kan zo’n beslissing gevolgen hebben. Denk aan het middenkader en de professionals. De tegenwerping is dat een groter aantal betrokkenen niet per definitie leidt tot een beter besluit. Een tweede tegenwerping betreft de aard van de te nemen beslissing: het gaat over personen. Hun privacy moet zorgvuldig in acht worden genomen, anders kunnen zij beschadigd raken. Dit dilemma van mate van openheid en beslotenheid komt in de volgende hoofdstukken ook aan de orde.

4.4 Ervaren legitimiteit

De legitimiteit van de beslissers stoelt niet alleen op de feitelijke besluitvormingsstructuur en de vraag wie er inspraak heeft gekregen. Het gaat er ook om hoe de verschillende betrokkenen de besluitvormingsstructuur en hun inspraakmogelijkheden hebben ervaren. We bespreken drie kwesties:

- Verwachtingen versus praktijk
- Inspraak zonder gevolgen
- Compenserende mechanismen.

De meningen van betrokkenen over hun inspraakmogelijkheden verschillen. Sommige stakeholders zijn tevreden, andere niet. Er lijkt geen verband te leggen met het type stakeholder of organisatie. Waar de ondernemingsraad in de ene casus tevreden is, heeft de ondernemingsraad van een andere organisatie kritiek op de inspraakmogelijkheden. En ook in elke casus kom je stakeholders tegen die volstrekt tevreden zijn met hun inspraakmogelijkheden en andere die dat niet zijn. Toch hebben zij over dezelfde twee kwesties inspraak gehad: over het profiel en over de benoeming van de eindkandidaat. Zijn er onderliggende patronen die deze verschillen kunnen verklaren?

Verwachtingen versus praktijk

Het kan zijn dat de inspraakmogelijkheden voldoen aan de verwachtingen, maar vaker is het zo dat een van de spelers verwacht meer invloed te hebben op het proces dan uiteindelijk het geval blijkt te zijn. Vooral degenen die gewend zijn veel invloed te hebben op belangrijke beslissingen in de organisatie, ervaren een discrepantie tussen de verwachte en de feitelijke invloed. Dat geldt zeker voor de collega-bestuurders, maar ook voor de directeuren, de managers en de medische staf. Zij vervullen een belangrijke rol in allerlei besluitvormingsprocessen binnen de organisatie en moeten nu genoeg nemen met een andere, meer bescheiden rol dan ze gewend zijn.

In een van de zorginstellingen, bijvoorbeeld, hadden de directeuren de wens een grotere rol te spelen in het proces en mee te selecteren. Zij verwachtten meerdere kandidaten te kunnen zien en mee te kunnen kiezen. Zij waren ontevreden over het feit dat de procedure niet aan hen was voorgelegd en dat zij onvoldoende invloed konden uitoefenen.

Ja, zo hoort het eigenlijk niet te gaan, vanuit mijn optiek. Vanuit mijn functie verwacht ik een grotere mate van betrokkenheid. En je kan het proces op verschillende manieren inrichten, maar ik verwacht ten minste dat je in zo'n proces discussie hebt en informatie omtrent de inrichting van de procedure.

(DIRECTEUR)

Ik vind dat het proces geen voorbeeldproces is. Dat het in die zin te sterk geleid is geweest door de raad van toezicht, en in zijn opzet, als ik terugkijk, vind ik het niet de opzet hebben die ik me erbij voorstel. (DIRECTEUR)

Wel inspraak, maar geen invloed

In sommige gevallen hebben stakeholders de mogelijkheid gehad om wensen te uiten, maar werden hun adviezen niet opgevolgd. Dan valt de feitelijke inspraak tegen. In één casus adviseert de collega-bestuurder over het profiel. Zijn advies over de gewenste achtergrond van de nieuwe bestuurder wordt niet overgenomen. Ook zijn advies om één van de kandidaten niet door te laten gaan naar de volgende gespreksronde, wordt niet opgevolgd. Hij vertelt dat hij dit niet verwacht had en dat het voelt als schijninspraak. Hij vindt dat de rol van een bestuurder groter zou moeten zijn. Hij kent de organisatie en de sector en bovendien zullen de twee bestuurders samen de zorginstelling moeten leiden.

Ook in een andere casus vertelt een voorzitter van de raad van toezicht dat de collega-bestuurder wel betrokken was, maar weinig werkelijke invloed heeft gehad.

Hij heeft wel begrepen dat wij ons niet lieten beïnvloeden positief of negatief door hem. Hij mocht zijn mening zeggen over kandidaten en dat hebben we ook gerespecteerd, ook naar geluisterd. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

We hebben dat open gecommuniceerd met de raad van bestuur, maar [naam bestuurder] heeft daar niet echt invloed op gehad. Dus, even nadenken, hadden we hem er nu bij zitten? Weet jij dat nog uit je eerdere gesprekken? (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Het feit dat deze voorzitter van de raad van toezicht eraan twijfelt of de bestuurder nu wel of niet aanwezig was bij de gesprekken, laat zien dat de invloed van de bestuurder echt gering is geweest.

Daarnaast kwam naar voren dat inspraak pas invloed wordt als de meningen parallel lopen. Dit werkte wel enig cynisme in de hand bij een bestuurder.

Maar ik moet zeggen dat ik wel het idee heb gehad dat ze serieus naar mij luisterden, maar ik weet ook wel: dat is zolang het allemaal parallel ligt. (BESTUURDER)

Het citaat laat in een notendop zien hoe lastig het is daadwerkelijk variëteit toe te laten in de fase van verkenning en meningsvorming. Ook hier zien we het subtiele spel terug van enerzijds de luiken open zetten en anderen (andere opvattingen) toelaten en anderzijds

het proces besloten houden met een vorm van inspraak die eerder toedekkend is dan gericht op open meningsvorming. De raad van toezicht zoekt via inspraak commitment en draagvlak, maar dit betekent niet altijd dat de raad daadwerkelijk andere opvattingen wil toelaten.

‘Wel inspraak maar geen invloed’ bleek ook aan de orde te zijn tijdens een van de cruciale fases van het besluitvormingsproces. De betrokkenen verwachtten meerdere kandidaten te spreken en een advies te mogen geven over de meest geschikte kandidaat. In alle drie de casussen was dit niet het geval en mochten zij alleen spreken met de eindkandidaat. Het verwachte selectiegesprek was feitelijk een kennismakingsgesprek. Elke partij kreeg de mogelijkheid om te spreken met de eindkandidaat en een advies uit te brengen over deze persoon aan de raad van toezicht. In de verschillende casussen die wij hebben onderzocht, werd zonder uitzondering over dit punt geklaagd: kennismaken in plaats van selecteren. Zo plaatste een cliëntenraad achteraf vraagtekens bij het feit dat de cliënten maar met één kandidaat kennis hebben kunnen maken. Tijdens het besluitvormingsproces hadden ze daarover geen bezwaren geuit. Achteraf vindt de voorzitter dat zij eigenlijk geen keuze hebben gehad.

Dat betekent dat ze eigenlijk al aangenomen was, en toen werden wij nog gevraagd om advies uit te brengen. ... Maar dit was eigenlijk helemaal voorgebakken. We konden alleen maar nee zeggen.

(VOORZITTER CLIËNTENRAAD)

Het bestuur van de medische staf van het ziekenhuis in ons onderzoek heeft tijdens de procedure protest aangetekend tegen de gang van zaken. De leden van het stafbestuur hadden hun wensen geuit voor het profiel en kregen vervolgens een eindkandidaat gepresenteerd.

Daardoor gaf het wel een beetje een vervelend gevoel bij een aantal bestuursleden. Die zeiden van nou, dan hebben we ook geen zin meer om te praten, want het is toch al bekend wie het is.

(VOORZITTER MEDISCHE STAF)

Een ondernemingsraad van een andere instelling zegt over het kennismakingsgesprek met de eindkandidaat:

Het zou voor mij prettiger zijn als we twee kandidaten hadden gehad. Dan had ik kunnen vergelijken. Maar ja, het is er niet, dus ja, dan heb je geen keuze. Dus kun je als ondernemingsraad er ook niet zoveel invloed op hebben.

(VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Het kennismakingsgesprek met de eindkandidaat geeft deze partijen het gevoel dat hun invloed op de besluitvorming klein is. De keuze is voor de kandidaat is al gemaakt. De werkelijke invloed is beperkt, alleen een mening uiten is voor sommigen onvoldoende. Ze willen hun wensen terugzien in het uiteindelijke besluit, mee selecteren en meebeslissen.

We zien op dit gebied een zekere handelingsverlegenheid, ook bij de raad van toezicht. In het ziekenhuis beroept de voorzitter zich op de formele procedure en legt uit dat de medische staf in dit besluitvormingsproces geen rechten heeft. Maar dezelfde voorzitter belooft het stafbestuur dat het kennismakingsgesprek met de eindkandidaat wel degelijk van invloed is. Als de medisch specialisten het niet eens zijn met de keuze, zal de raad van toezicht zich goed beraden.

Compenserende mechanismen

Sommige betrokkenen zijn wel tevreden met hun inspraakmogelijkheden, ook al hebben zij weinig invloed gehad op de besluitvorming. Het voornaamste argument is de formele bevoegdheid van de raad van toezicht. De raad van toezicht wordt gezien als legitieme partij om te beslissen op grond van zijn formele positie: zo hoort dat nu eenmaal.

Ik heb wel het gevoel dat er naar me geluisterd is, alleen ze zijn het niet met me eens, maar dat mag. Dat is dan weer voor de raad van toezicht, daar zitten ze dan voor. (DIRECTEUR)

De voorzitter van de cliëntenraad is tevreden met de inspraak die hij heeft gehad in dit proces. Hij vindt dat de stem van de cliëntenraad niet te krachtig moet wegen bij benoemingen. De kwaliteit van cliëntenraden is volgens hem heel wisselend; daarnaast zitten mensen vaak voor een beperkte duur in een cliëntenraad.

Ik vind niet dat wij, dat we doorslaggevend argument kunnen zijn. Dat is niet onze verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid voor de benoeming ligt bij de raad van toezicht. En niet bij de cliëntenraad. (VOORZITTER CLIËNTERAAD)

Ook het oordeel over de werkwijze van de raad van toezicht is mede bepalend voor de tevredenheid over de eigen rol en de keuzes die de raad van toezicht maakt.

We hadden het gevoel dat de leden van de raad van toezicht met wie we hebben gesproken, zodanig op één lijn zaten, dat we ook wel dachten: dat komt wel goed. En deze mensen hebben meer verstand van wat je allemaal moet weten om zo iemand aan te stellen. We voelden ons heel erg begrepen in onze standpunten en daarmee konden we dat op dat moment ook laten. (VOORZITTER VAR)

We zien hier in feite twee compenserende mechanismen optreden. Het eerste is de formele positie van de raad van toezicht: ‘De raad van toezicht hoort te beslissen’. Het tweede is het vertrouwen in de kwaliteiten van de raad: ‘De raad van toezicht maakt een juiste afweging en neemt de goede beslissing’. Beide mechanismen kunnen bijdragen aan de acceptatie van de eigen geringe inspraak, zelfs als betrokkenen een andere verwachting hadden over hun mogelijkheden tot beïnvloeding.

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we de hoofdrolspelers gepresenteerd en dilemma’s geschetst rond de vraag welke partijen meepraten over een benoeming. We spraken over een ‘arena’ waar al deze spelers zich bevinden en we hebben laten zien dat hun bijdrage aan het spel wisselt, net als hun tevredenheid over de plek die hun is toebedeeld.

De raad van toezicht van de zorginstelling is de centrale partij in dit besluitvormingsproces. Formeel ligt het initiatief, de inrichting van het proces en de uiteindelijke beslissing bij hem. Bij de vervulling van deze taak baseert de raad van toezicht zich op zijn formele bevoegdheid. Hieraan ontleent hij in belangrijke mate zijn legitimiteit.

Ondanks deze heldere formele verantwoordelijkheid, laat het onderzoek zien dat het voor raden van toezicht een ongebruikelijke rol is. Doorgaans zijn zij niet *in the lead* maar beoordelen zij de besluiten van de raad van bestuur. Zij varen veelal op het kompas van het bestuur. Bij het werven van een nieuwe bestuurder zijn de rollen omgedraaid: de raad van toezicht is leidend en de bestuurder een van de betrokkenen. Deze ongebruikelijke situatie roept ongemak en vragen op. Een veelvuldig terugkerende vraag is hoe de meer generieke – en soms afstandelijke – rol van de raad van toezicht zich verhoudt tot zijn bevoegdheid een beslissing te nemen die zulke vergaande gevolgen kan hebben in alle lagen van de organisatie. Staat de raad van toezicht niet te ver van de organisatie af om dit naar behoren te kunnen doen? Weet hij voldoende wat er speelt? En wellicht nog belangrijker: hebben de betrokkenen in de organisatie voldoende zicht op het functioneren van de raad om hem de werving van een nieuwe bestuurder te kunnen toevertrouwen?

Deze ongemakkelijke situatie wordt op verschillende manieren aangepakt. Er zijn twee terugkerende strategieën: draagvlak organiseren door meerdere betrokkenen een rol te geven in de procedure; en kennis en ervaring mobiliseren binnen en buiten de organisatie om het proces deugdelijk te doen verlopen. Bij het zoeken naar draagvlak zien we het klassieke dilemma van openheid en beslotenheid terugkeren. Aan de ene kant inzage geven in de gang van zaken om de betrokkenheid van anderen te vergroten, aan de andere kant

beslotenheid om de regie te behouden en op de eigen koers te blijven. In het geval van een wervingsproces komt daar nog het aspect van de privacy bij.

De ervaren inspraakmogelijkheden van de stakeholders zijn een belangrijk thema: voelt men zich voldoende gehoord? Het beeld is gemengd. Er is begrip voor de beslotenheid van de procedure, maar tegelijkertijd is er onvrede over het feit dat degenen die zo'n belangrijke functie vervullen in het reilen en zeilen van de organisatie geen centralere rol hebben in de besluitvorming. Maar ook hier is er een ander perspectief: iemand moet het doen, en dan is een raad van toezicht die een neutrale positie inneemt misschien wel het meest voor de hand liggende orgaan om de uiteindelijke beslissing te nemen. Deze conclusie trekken betrokkenen niet helemaal van harte. Een alternatief hebben zij niet voorhanden en zij kennen zichzelf goed genoeg om te beseffen dat zij – ieder afzonderlijk – uiteindelijk geneigd zullen zijn te kiezen voor hun eigen deelbelang. Een raad van toezicht, die boven de partijen staat, is dan zo gek nog niet.

5. Het proces

Dit hoofdstuk gaat over het proces van besluitvorming over de opvolging van een zorgbestuurder: de procedure en het verloop van de werving en selectie. De throughput-georiënteerde legitimiteit veronderstelt dat het proces van besluitvorming wenselijk, behoorlijk en gepast is binnen het sociale systeem waar het onderdeel van uitmaakt (Suchman, 1995). Throughputlegitimiteit verwijst naar de gehanteerde procedures en de wijze waarop beslissingen worden genomen.

In hoofdstuk 3 hebben we drie onderdelen van het proces genoemd die van belang kunnen zijn voor de throughputlegitimiteit van een bestuursbenoeming. Het eerste is de procedure: zowel de inrichting ervan als de mate waarin deze gevolgd wordt. Ten tweede kan throughputlegitimiteit berusten op de zichtbaarheid en transparantie van het proces. Transparantie in het algemeen en inzichtelijkheid van procedures worden tegenwoordig gezien als belangrijke vereisten voor een legitieme besluitvorming. Ten slotte kan legitimiteit te maken hebben met de compleetheid van argumenten. Men gaat er dan van uit dat beslissingen als legitiem worden ervaren als ze zijn genomen op basis van zoveel mogelijk argumenten.

We beginnen dit hoofdstuk met het beschrijven van het feitelijke verloop van het proces, zoals de gezette stappen en de gehanteerde procedures. Daarna worden de drie onderdelen besproken waarop de legitimiteit van het proces is gebaseerd. Elke paragraaf beschrijft hoe dit onderdeel is ervaren door stakeholders.

5.1 Het reguliere verloop

De meeste raden van toezicht gaan bij de werving en benoeming van een nieuwe bestuurder op min of meer dezelfde manier te werk, zo blijkt. Executive searchers spreken over een soort standaardaanpak en over een regulier verloop van de procedure: “Ik weet dat 80 procent van de procedures redelijk op elkaar lijken”, zegt een van hen. Het reguliere verloop ziet er als volgt uit.

De eerste stap die een raad van toezicht zet, is bedenken hoe het besluitvormingsproces eruit moet zien. De raad stelt vast via welke stappen een nieuwe bestuurder wordt gekozen. Kwesties die aan bod komen zijn bijvoorbeeld of de zittende bestuurder een rol moet spelen in de besluitvorming en of een externe deskundige het proces zal begeleiden. Besloten wordt op welke momenten welke betrokkenen inspraak krijgen, welke stappen

worden genomen en in welke volgorde. De raad van toezicht vraagt een deel van haar leden op te treden als selectiecommissie om de nieuwe bestuurder te werven en selecteren.

Daarna stelt de selectiecommissie, al dan niet samen met de executive searcher, een profiel op voor de nieuwe bestuurder. Dit profiel is een omschrijving van het type bestuurder dat de organisatie zoekt. Allerlei overwegingen kunnen ten grondslag liggen aan het profiel, zoals toekomstplannen voor de organisatie, capaciteiten van de zittende collega-bestuurder en ervaringen met bestuurders in het verleden. Op het inhoudelijk tot stand komen van het profiel wordt verder ingegaan in het volgende hoofdstuk. Het profiel wordt voorgelegd aan de door de raad van toezicht aangewezen stakeholders, zoals de ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf. Zij brengen advies uit over de inhoud. Vervolgens vindt de werving van kandidaten plaats. Kandidaten kunnen op drie verschillende manieren geworven worden. Ten eerste kan het profiel een basis vormen voor een advertentie in de krant. Ten tweede kan de executive searcher op basis van het profiel op zoek gaan naar potentiële kandidaten in zijn bestand. Ten derde kunnen leden van de raad van toezicht mensen uit hun eigen netwerk benaderen voor de functie. Op basis van de aanmeldingen wordt een zogenaamde *long list* van potentiële kandidaten samengesteld. Daaruit selecteert de organisatie een aantal kandidaten op basis van cv's en/of brieven. Dit is de *short list* van mensen die worden uitgenodigd voor een eerste gesprek. Veelal volgt daarna nog een tweede en eventueel derde gesprek. Na elke gespreksronde vallen kandidaten af totdat de eindkandidaat gekozen is en voorgedragen wordt voor de functie van bestuurder. Stakeholders als een ondernemingsraad, cliëntenraad en medische staf voeren een gesprek met de eindkandidaat en brengen advies uit over deze persoon. De selectiecommissie beslist of de eindkandidaat benoembaar is als bestuurder van de zorgorganisatie. Het voorgenomen benoemingsbesluit moet worden goedgekeurd door raad van toezicht.

De drie onderzochte zorgorganisaties hebben in grote lijn eenzelfde aanpak gehanteerd. Uit het onderzoek blijkt een soort vanzelfsprekendheid om voor deze aanpak te kiezen.

Ja, dit is onze standaardaanpak, dit is gebruikelijk in dit soort routes. Je laat zo'n bureau een shortlist maken van tien kandidaten die hij gevonden heeft. Daar kies je op basis van een soort lijstje van genoemde profielkenmerken hoeveel punten mensen daarop scoren, en dan maak je een lijstje van wie zet je op de eerste plaats, wie zet je op de tweede plaats en wie zet je op de derde plaats en dan kijk je of dat matcht. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Raden van toezicht zien dit als de gebruikelijke manier om een dergelijk vraagstuk aan te pakken. Zo doen andere organisaties dat ook en zo is dat in het verleden ook gedaan. De selectiecommissie wordt in haar voorkeur voor de standaardwerkwijze bevestigd door

de executive searcher, die deze aanpak ook adviseert en verder uitwerkt. Bij executive searchers of procesbegeleiders blijkt eenzelfde vanzelfsprekendheid om voor deze aanpak te kiezen. Executive searchers vertellen dat ze altijd zo te werk gaan en dat andere executive searchers dat ook doen.

Hier is gestart met verkennende gesprekken. Dat is iets wat ik ook altijd doe. Ik ging om de organisatie te leren kennen... Dat doet [naam van andere executive searcher bureau] ook; dus wat dat betreft absoluut dezelfde werkwijze. (PROCESBEGELEIDER)

Hoewel dus meestal deze standaardaanpak wordt toegepast, verlopen toch niet alle processen hetzelfde. In de drie casussen waren allerlei verschillen zichtbaar in de gehanteerde procedure voor werving en selectie en het verloop van het besluitvormingsproces. Binnen de standaard kiezen zorgorganisaties een eigen weg. In de onderzochte zorgorganisaties zagen we vooral variatie op drie onderdelen van de procedure:

- De gehanteerde tijdslijn: de totale duur van de procedure en de duur en timing van afzonderlijke stappen.
- De werving van kandidaten: via een advertentie in de krant, het kandidatenbestand van de executive searcher, het netwerk van de raad van toezicht of een combinatie van meerdere methoden.
- Het uitbesteden van taken: de mate waarin selectiecommissies taken uitbesteden aan anderen.

Deze verschillen en de mogelijke gevolgen voor de ervaren legitimiteit worden toegelicht in de volgende paragraaf.

5.2 De procedure en het volgen daarvan

Legitimiteit van het proces kan gebaseerd zijn op de gehanteerde procedure. Niet alleen de inrichting ervan, maar ook de mate waarin deze gevolgd wordt kan daarin een rol spelen. Relevant is hoe stakeholders aankijken tegen deze procedure.

De tijdslijn

De totale duur van het besluitvormingsproces over de opvolging loopt in de drie casussen sterk uiteen. In een van de casussen zaten er slechts vier maanden tussen de eerste gesprekken over een profiel voor een nieuwe bestuurder – nadat de huidige bestuurder had opgezegd – en de benoeming van een opvolger. In de andere casussen duurde het een half jaar en een jaar. Ook varieert de duur en timing van afzonderlijke stappen binnen de totale tijd die de organisaties uittrekken voor een opvolging.

Er zijn ook overeenkomsten tussen de drie onderzochte zorgorganisaties in het tijdverloop van de besluitvorming. Te zien is dat de eerste stappen – het kiezen van een executive searcher en het samenstellen van het profiel – bij alle organisaties relatief veel tijd in beslag nemen. Bij één organisatie duurde het proces van benoeming zelfs een jaar. Een relatief lang proces van besluitvorming kan indruisen tegen de verwachtingen van stakeholders en verbazing oproepen. Dat had vooral te maken met de consequentie ervan. Doordat het lang duurde voordat er een nieuwe bestuurder gekozen was, heeft de voorzitter van de raad van bestuur een jaar lang de organisatie alleen bestuurd, in plaats van een tweehoofdige raad van bestuur.

Een jaar, dat is wat lang. Ik denk dat men wat eerder had moeten beginnen.
(VOORZITTER CLIËNTENRAAD)

Zodra het eerste gesprek met de executive searcher of procesbegeleider is gevoerd, komt er meer vaart in het proces. Wanneer er eenmaal kandidaten in beeld komen, gaat het opeens heel snel. De selectiegesprekken met kandidaten nemen relatief weinig tijd in beslag en leiden snel tot een eindkandidaat. In een van de casussen zaten er tien dagen tussen het benaderen van de kandidaten en het moment dat de selectiecommissie een van de kandidaten liet weten dat ze hem de functie wilde aanbieden.

Uiteindelijk komt er dan toch wel weer een beetje tijdsdruk op. Want je denkt dat je veel tijd hebt, maar je hebt toch tijd nodig om een kandidaat te selecteren. Die kandidaat die moet, heeft een zekere periode van afscheid bij zijn huidige werkgever. Het past allemaal net, maar dat is toch op het laatst weer een beetje duwen en trekken. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

De hoge snelheid aan het eind van de procedure wordt in bovenstaand voorbeeld verklaard door tijdsdruk. Een andere genoemde verklaring is dat zodra er kandidaten in beeld komen het belangrijk wordt hun privacy te waarborgen. Hoe meer tijd de selectieprocedure in beslag neemt, hoe groter de kans dat de namen van kandidaten uitlekken. In reacties van stakeholders op de besluitvorming is te zien dat een relatief snelle procedure argwaan kan wekken. Stakeholders hebben dan het gevoel dat er geen eerlijke vergelijking tussen kandidaten heeft plaatsgevonden, maar dat vooraf al was bepaald wie uiteindelijk gekozen zou worden.

Want de selectie was binnen twee weken geregeld. Dat kan natuurlijk niet als je iemand niet kent, als je er nog over moet nadenken. Nou, dan moet je wel heel naïef zijn als je niet denkt: dat wisten ze daarvoor ook al wel. (DIRECTEUR)

De standaardaanpak is gebaseerd op ideeën van rationeel beslissen, waarbij op basis van een vooraf opgesteld profiel en na een zorgvuldige afweging uit de beschikbare kandidaten de beste wordt gekozen. Een snel besluitvormingsproces kan de indruk wekken dat deze rationele route niet is gevolgd, omdat de selectiecommissie vooraf al een geschikte kandidaat voor ogen had.

Soms werden stappen zo snel genomen, dat ze feitelijk tegelijkertijd plaatsvonden. In een van de cases vroeg de selectiecommissie een executive searcher om binnen twee weken kandidaten aan te dragen op basis van het door haar opgestelde profiel. Binnen dezelfde twee weken moest de executive searcher de reacties van stakeholders op de profielschets verzamelen en verwerken in het definitieve profiel. Het gevolg was dat de executive searcher de stakeholders om advies vroeg over het profiel op een moment dat hij al kandidaten geworven had voor de functie. Het advies van de stakeholders had dus geen invloed meer op het profiel waarmee hij kandidaten had gezocht. Twee stappen, inspraak over het profiel en de werving van kandidaten, werden gelijktijdig genomen. De betrokken executive searcher geeft aan dat het voor hem niet gebruikelijk is om opeenvolgende stappen te laten samenvallen in tijd.

Ik heb zelf de indruk eraan overgehouden dat, omdat ze het in zo'n onrealistisch kort tijdsbestek wilden doen... Het werd dus als een soort harmonica in elkaar geduwd, waardoor veel eindfases van zo'n processtap qua timing over elkaar heen vielen. (EXECUTIVE SEARCHER)

Welke gevolgen heeft deze timing voor de ervaren legitimiteit? De voorzitter van de ondernemingsraad voelt zich op een zijspoor gezet doordat twee stappen elkaar overlappen. Hij vermoedt dat zijn inspraak geen invloed heeft gehad op de besluitvorming.

Ja, dat is eigenlijk het enige gesprek dat heeft plaatsgevonden. Dus verder heeft er ook geen gesprek plaatsgevonden en zijn wij dus eigenlijk op een zijspoor gezet. Dat heeft plaatsgevonden voordat het, of misschien wel tijdens het [wervings]traject dat hij al gestart had, dus dat had ook al niet veel om het lijf in mijn optiek, want als hij al bezig is, dan is het profiel al vastgesteld. Dan weet hij al waar hij zich op te richten heeft. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Opvallend genoeg was deze respondent de enige stakeholder die de gelijktijdigheid van stappen had opgemerkt. Veel belanghebbenden wisten niet precies wanneer er wat gebeurde in het benoemingsproces. Zij hadden er geen weet van dat er al kandidaten geworven werden toen ze commentaar leverden op het profiel. Ook in de andere casussen kwam naar voren dat een deel van het besluitvormingsproces niet zichtbaar was voor veel betrokkenen. We komen hierop terug in de paragraaf over transparantie.

Wijze van werving van kandidaten

Er zijn verschillende manieren om kandidaten te werven. Organisaties puzzelen met de methoden en met combinaties daarvan. Elke methode kent voor- en nadelen, zowel in praktische zin als in termen van legitimiteit.

Een eerste wervingsmiddel is de advertentie in de krant. Twee organisaties kozen hiervoor, in combinatie met het kandidatenbestand van de executive searcher of het gebruik van het netwerk van de raad van toezicht. Bij de eerste leverde de advertentie geen potentiële kandidaten op, terwijl bij de tweede de uiteindelijk gekozen kandidaat werd gevonden dankzij de oproep in de krant. Voordeel van deze methode is dat een advertentie openbaar is. Iedereen kan solliciteren, niet alleen de bestuurders binnen het netwerk van de raad van toezicht of in het bestand van de executive searcher.

We wilden ook bewust adverteren. Want, ik heb dat eigenlijk in gang gezet, dat wij tot bijna honderd procent werken volgens de zorgbrede corporate governancecode. In al zijn facetten... Natuurlijk heeft iedereen wel: ik ken misschien wel een kandidaat. Dat is zo van binnenuit. Dan krijg je meer dat old boys network. Maar we wilden per se adverteren om ook goede kandidaten van buiten te krijgen. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Een openbare wervingsmethode, in de vorm van een advertentie, wordt als meer legitiem ervaren omdat het conform de governancecode is. Met de keuze voor een advertentie willen zorgorganisaties afstand nemen van het beeld dat zorgbesturen elkaar benoemen en dat buitenstaanders er niet tussenkomen. Nadeel van adverteren kan zijn dat de juiste doelgroep niet wordt bereikt, waardoor het weinig tot geen geschikte kandidaten oplevert. Daarnaast is de verwachting dat potentiële kandidaten niet reageren op een vacature in de krant. Ze willen gevraagd worden voor de functie.

Ik zou het liefst willen dat je het zelf doet via advertenties, of via internet, maar de wereld, en zeker die wereld, is zo dat mensen gevraagd willen worden. (LID SELECTIECOMMISSIE)

De selectiecommissies vertelden dat de kwaliteit van de meeste reacties op een advertentie ze erg tegenviel. In een van de gevallen leverde de advertentie echter wel een goede eindkandidaat op.

Een andere optie is het werven van kandidaten via het eigen netwerk. Dat gebeurde in een van de casussen omdat de selectiecommissie ontevreden was over de lijst van potentiële kandidaten die de executive searcher presenteerde. De selectiecommissie nodigde een bekende uit voor een sollicitatiegesprek, zonder dat deze kandidaat op een cv werd beoordeeld. Deze kandidaat is uiteindelijk gekozen tot opvolger. Deze wervingsmethode is

niet openbaar en kan als minder legitiem worden ervaren. Iemand wordt gekozen omdat hij bekend is voor de leden van de selectiecommissie en niet omdat hij nu de beste kandidaat is. Dit kan de indruk wekken van een old boys network, het beeld dat raad van toezicht juist had willen bestrijden door een advertentie te plaatsen. Aan de andere kant wordt het voordeel genoemd dat je kandidaten kunt binnenhalen van wie je beter weet wat je aan ze hebt. Het is bekend hoe ze functioneren en wat ze kunnen. Dit geeft zekerheid.

Ten slotte is het mogelijk de werving uit te besteden aan een executive searcher. Bij een van de organisaties kwam de eindkandidaat voort uit het bestand van de headhunter. Ook deze methode kent voor- en nadelen, ook op legitimiteitsgebied. In de volgende paragraaf gaan we in op het uitbesteden van taken.

Uitbesteden van taken

Hoewel selectiecommissies hun taak serieus nemen en zij de leiding nemen over de besluitvorming, betekent dit niet dat ze alles zelf doen. In alle casussen werden taken uitbesteed aan een executive searcher of een procesbegeleider. In één geval was ook het hoofd P&O betrokken bij de procesbegeleiding. Sommige taken besteedden alle drie de selectiecommissies uit, zoals de begeleiding en bewaking van de procedure en de werving van kandidaten. Wel zien we dat in de ene casus de raad van toezicht meer of andere taken uitbesteedt dan in de andere casus.

Zo doet in een van de organisaties de procesbegeleider een procedurevoorstel, compleet met een tijdslijn. In een andere organisatie is de executive searcher strikt gebonden aan de procedure en tijdslijn die de selectiecommissie vooraf heeft opgesteld. Hij verricht vooral ondersteunende taken bij de werving en selectie, zoals het bellen van kandidaten, het aanleveren van hun cv's en het plannen van de sollicitatiegesprekken. In de organisatie waarin het hoofd P&O het proces mede begeleidde werden relatief weinig taken uitbesteed aan de executive searcher. Het hoofd P&O had de leiding over het uitzetten en bewaken van de processtappen. De executive searcher voerde een aantal taken uit.

De betrokkenheid van een executive searcher kan het proces legitimiteit geven. Stakeholders kunnen een externe deskundige zien als een garantie voor een professioneel proces. De betrokkenen beschouwen de executive searchers als mensen met ervaring en kennis van dit soort processen, zowel inhoudelijk (welk type kandidaten is geschikt) als procesmatig (hoe pak je dergelijke besluitvorming het beste aan).

Maar als raad van toezicht hebben we gezegd, de raad van bestuur, en met name de voorzitter, is van zo'n eminent belang voor de zorgorganisatie, dat we dat zelf niet moeten doen. We moeten dat uit handen geven aan een ervaren headhunter. (...) Dat door een professional laten doen, met een bewezen track record. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

[Naam executive searcher] zat er steeds bij, die kon ook af en toe wat toelichten, zo'n headhunter, die zal er wel kijk op hebben. Die heeft een goede naam, dat heb ik ook wel begrepen. (VOORZITTER CLIËNTENRAAD)

Een executive searcher kent veel mensen en kan de juiste kandidaten benaderen. Headhunters bereiken meer potentiële kandidaten dan een advertentie, zegt een lid van een selectiecommissie.

Een advertentie zetten in de NRC is natuurlijk ook niet goed genoeg voor zo'n belangrijke functie, te weinig dekking heb je dan. Dus we hebben gezegd: "Er moet iemand echt naar kijken", en dan kost dat ook geld, dat weet je. (LID SELECTIECOMMISSIE)

En dat heeft hij prima gedaan, [naam executive searcher], het is natuurlijk toch een spin in het web van de zorg. Hij kent heel veel mensen. Ja, dat is ook wel eens lastig, want je zit dan in eenzelfde vijver te vissen. (LID RAAD VAN TOEZICHT)

Het laatste citaat laat zien dat raden van toezicht toch niet onverdeeld positief zijn over de rol van headhunters in de werving van kandidaten. Het overdragen van taken aan een executive searcher hoeft niet per definitie de legitimiteit van het proces te vergroten. Een lid van de selectiecommissie noemt executive searchers zelfs een noodzakelijk kwaad. Hij geeft aan dat het voor raden van toezicht onmogelijk is om zelf kandidaten te benaderen. Ze kunnen niet zelf mensen vragen om te solliciteren als bestuurder en vervolgens een deel van deze kandidaten weer afwijzen.

Ik kan niet, als ik in de raad van toezicht zit, bellen naar [naam kandidaat] en zeggen: "Hé, dag [naam kandidaat], ik zit in de raad van toezicht van [naam organisatie] en ik zoek iemand, heb je zin om voorzitter te worden van de raad van bestuur?" (LID SELECTIECOMMISSIE)

Executive searchers bepalen vaak welke kandidaten in aanmerking komen voor een eerste selectieronde en kunnen daardoor de keuze beïnvloeden. Er wordt daarom met argwaan naar hen gekeken. Ze zouden een dubbelrol kunnen spelen. Het is dan niet duidelijk of ze bepaalde kandidaten voorstellen omdat ze het meest geschikt zijn, of omdat deze al erg lang in hun eigen kandidatenbestand zitten. Of sterker nog: een respondent voorziet het gevaar dat executive searchers iemand naar voren schuiven die een functie bekleedt waarvoor ze weer een andere geschikte kandidaat hebben. Het beeld dat executive searchers bestuurders zouden 'rondpompen' tussen organisaties en daar geld aan verdienen, draagt natuurlijk niet bij aan de legitimiteit van hun rol in het proces.

Ze kunnen mensen positioneren, ze kunnen mensen vooruitschuiven, ze kunnen ook mensen naar de zijkant manoeuvreren. Dat is een aparte wereld. In wezen nemen ze iets van die rol over van wat de selectiecommissie doet.
(BESTUURDER)

Dus misschien heeft hij wel iemand in zijn lade liggen, die bij ons binnen gefietst moet worden. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Niet alleen aan executive searchers worden taken uitbesteed. Opmerkelijk was dat in een van de casussen het begeleiden en bewaken van de procedure in eerste instantie werd uitbesteed aan de zittende bestuurder. In de andere casussen lag de aansturing geheel in handen van de selectiecommissie van de raad van toezicht. In één casus vroeg de raad van toezicht de bestuurder een executive searcher te selecteren en het directe contact met deze persoon te onderhouden. Hij kreeg ook het verzoek om samen met de executive searcher het profiel op te stellen voor de nieuwe bestuurder en stakeholders hierover te raadplegen. De aansturing van het proces lag daarmee in handen van de zittende bestuurder, zij het in opdracht van de raad van toezicht. Deze bijzondere aanpak werd echter niet doorgezet tot het eind van het besluitvormingsproces. Het eerste profiel was sterk gestuurd door de wensen van de beoogde voorzitter van de raad van bestuur. Zijn wensen en ideeën waren leidend. Omdat de raad van toezicht ontevreden is over de inhoud van het opgestelde profiel en de samenwerking met de executive searcher, besluit hij alsnog zelf de leiding over het proces te nemen. De raad neemt het, zoals een lid het omschrijft, weer 'in eigen beheer'. De zittende bestuurder wordt gevraagd om de executive searcher te ontslaan. De raad van toezicht schrijft zelf een nieuw profiel, benoemt een nieuwe procesbegeleider en ontwerpt met deze persoon samen een nieuwe aanpak. Het in eerste instantie overdragen van taken en later daarop terugkomen zorgt voor een totale ommekeer in de procesgang, andere betrokkenen (een procesbegeleider in plaats van een executive searcher) en een heel ander profiel. In deze casus zijn stakeholders minder tevreden over de procedure. Dit heeft niet zozeer te maken met de overdracht van taken, maar met het feit dat de procedure door de wending halverwege een onoverzichtelijk en rommelig karakter heeft gekregen. De stakeholders hebben bijvoorbeeld inspraak gehad in het profiel dat de bestuurder met de executive searcher heeft opgesteld. Vervolgens stelt de raad van toezicht zelf een nieuw profiel op en wordt dit gebruikt voor een advertentie in de krant.

De procedure is niet goed verlopen volgens de WOR, althans, volgens artikel 25 is er adviesrecht, hebben wij dat gewoon niet op tijd gekregen.
(VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

In het algemeen moet je gewoon constateren dat de procedure niet goed gegaan is. Dat tweehoofdig, driehoofdig, driehoofdig, tweehoofdig, discussies over die portefeuilles, het servicebureau inschakelen, de searcher naar huis sturen, zelfstandig een advertentie maken. Profiel niet voorbesproken. Dat was de procedure an sich. (BESTUURDER)

De raad van toezicht in deze organisatie kijkt wel veel positiever terug op het verloop van de procedure.

Ik denk dat het goed is gegaan, dat wij ons goed, in het samenspel met de raad van bestuur voortdurend samen opgetrokken hebben. Dat is goed gegaan. Ik denk dat de voorbereidingen ook goed waren. Dus in het proces merk je dan dat je rendement krijgt uit je eerdere besprekingen over het profiel. Waar echt je zwaartepunten liggen van je selectie, en waar je het niet over eens bent, wat voor type moet het niet zijn. En dat geeft zo'n vaart aan het proces. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Wel vindt dit lid van de selectiecommissie dat het geen goede keuze is geweest om de bestuurder het executivesearchbureau te laten zoeken. Op dit punt, en in de keuze voor een bepaald bureau, is in zijn ogen een fout gemaakt in de procedure.

Misschien dat we in die periode, wat we ervan zouden kunnen leren, eigenlijk ook te veel ruimte, en dat bedoel ik niet negatief, maar te veel ook de raad van bestuur hebben laten zwemmen. Met het uitzoeken van een bureau. Dus dat had beter samen moeten gebeuren. Want ze hadden dat netjes terug gerapporteerd, maar misschien in het proces had dat beter samen gekund. Direct al met elkaar optrekken. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Conclusie

Samenvattend zien we dat de standaardaanpak houvast biedt aan de organisaties. Zo doen anderen het ook, zo hoort het. Hiermee legitimeren ze tevens hun aanpak. We zagen dat de drie zorgorganisaties binnen een standaardaanpak eigen keuzes hebben gemaakt over de invulling van de procedure en dat elke keuze zowel voor- als nadelen heeft. De keuze voor de beste methode om goede kandidaten te werven is niet eenvoudig. De drie eindkandidaten zijn naar voren gekomen uit drie verschillende wervingsmethoden. Het openbaar werven via een advertentie wordt als meer eerlijk, open en legitiem ervaren. Transparant werken volgens de governancecode voorkomt het idee van een old boys network en versterkt de legitimiteit van de procedure, maar werven via het eigen netwerk of een executive searcher leidt misschien eerder tot goede kandidaten. Een snelle selectie van kandidaten heeft voordelen, zoals het waarborgen van de vertrouwelijkheid en door minder inspraak een

grotere controle van de selectiecommissie over de besluitvorming. Maar bij stakeholders kan het idee ontstaan dat de selectie niet helemaal eerlijk is verlopen. Onduidelijk blijft dan of alle kandidaten wel gelijke kansen hebben gekregen of dat er misschien vooraf al een voorkeur bestond voor een bepaalde kandidaat. Dit kan weer afbreuk doen aan de legitimiteit van het proces. Begeleiding en ondersteuning door een externe deskundige kan bijdragen aan de legitimiteit van het proces, vanwege diens vakkundigheid en het extra kandidatenbestand. Aan de andere kant kijken sommigen met argwaan naar deze externe partijen, omdat ze een eigen belang kunnen hebben bij de keuze voor een bepaalde kandidaat. De zorgorganisatie moet bepalen wat voorop staat: de effectiviteit van de procesgang of de ervaren legitimiteit van de procedure door stakeholders.

5.3 Transparantie

Deze paragraaf draait om het tweede onderdeel van de throughput-georiënteerde legitimiteit, de transparantie van het besluitvormingsproces. In deze paragraaf zal eerst beschreven worden hoe transparant de besluitvormingsprocessen waren bij de drie opvolgingen. Beschreven wordt hoe partijen met elkaar communiceerden ten tijde van de opvolging. In de communicatie is een duidelijke rol weggelegd voor intermediairs. Ingegaan wordt op de rol van deze intermediairs in de transparantie van het besluitvormingsproces. Vervolgens komen het bewaken van vertrouwelijkheid in de besluitvorming en de gevolgen daarvan aan bod. Centraal in deze paragraaf staat hoe de stakeholders de transparantie van het besluitvormingsproces hebben ervaren.

In de drie zorgorganisaties nemen de selectiecommissies alle beslissingen over de opvolging. Alle andere stakeholders – de zittende bestuurder, directie, medische staf, ondernemingsraad, VAR en cliëntenraad – hebben weinig tot geen zicht op hoe en waarom de bestuurder gekozen wordt. Ze hebben hun wensen voor het profiel kenbaar gemaakt aan de selectiecommissie of aan de executive searcher, maar ze weten niet welke rol hun adviezen spelen in de besluitvorming. Omgekeerd heeft de selectiecommissie geen goed zicht op de wensen en afwegingen van de stakeholders. Dit terwijl betrokkenen actief bezig zijn met de samenstelling van een profiel voor de nieuwe bestuurder en nadenken over hun rol in het besluitvormingsproces. Zo weet de selectiecommissie in een van de casussen niet dat belangrijke stakeholders andere wensen hebben voor het profiel dan zichzelf.

We hebben daarvoor wel de toezegging gekregen dat voordat [naam executive searcher] met zijn zoektocht zou beginnen, wij een gesprek met hem zouden hebben. Dus daarin konden wij wel onze wensen [voor het profiel] neerleggen en dan zou hij dat wel meenemen. Maar we hebben dat dus nooit direct aan de commissie kunnen communiceren die dat ook feitelijk opstelde.

(VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Stakeholders in diezelfde casus blijken niet te weten of hun wensen voor het profiel meewegen in de besluitvorming. Ze verwachten dat informatie die ze geven aan de executive searcher terechtkomt bij de selectiecommissie, maar ze weten dat niet zeker. Een executive searcher vertelt dat hij de wensen van stakeholders voor het profiel heeft verzameld en vervolgens heeft meegenomen in zijn werk voor de selectiecommissie.

Dat is gewoon gebeurd en dat heeft zich voor een deel natuurlijk aan de waarneming van die betrokken partijen onttrokken, want die wisten natuurlijk niet op welk moment dat aan mij werd doorgegeven. Ze hadden wel het gevoel erbij betrokken te zijn, omdat ik aan het begin van die procedure met hen gesprekken voerde. Dus ze hebben mij wel geïnformeerd en daar was helemaal geen enkele reden om aan te nemen dat ik die boodschap niet had begrepen. (EXECUTIVE SEARCHER)

Stakeholders weten vaak niet goed of de selectiecommissie gebruik heeft gemaakt van hun adviezen. Doordat stakeholders niet op de hoogte zijn van het verloop van de procedure en de inhoudelijke afweging bij een genomen besluit kunnen ze achterdochtig worden. Ze gaan dan twijfelen of de procedure juist is en of het besluit stoelt op redelijke argumenten.

Maar ook dat krijg je dus niet helder overgedragen. Er is daar geen helder protocol voor, of dat ligt niet goed vast, van hoe worden wij daarover geïnformeerd. Dus allemaal wandelgangenwerk en dat geeft ontzettend veel achterdocht van wat vindt hier nu weer plaats. Er wordt weer een achterkamertjespolitiek bedreven, er wordt wat gekonkeld en dit komt eruit. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Raden van toezicht hechten wel degelijk belang aan transparant handelen. Door transparant te zijn tijdens de besluitvorming verwachten zij meer draagvlak te krijgen voor de beslissingen. Daarnaast past dit binnen een manier van werken die raden van toezicht nastreven en die de governancecode voorschrijft. De schijn van 'achterkamertjespolitiek' en een old boys network is te vermijden door inzichtelijk te handelen.

We moeten af, en dat is ook heel goed, van het idee van dat de heren met de sigaren binnenskamers het uitgemaakt hebben wie het wel zou worden. Dat is een oud beeld natuurlijk van de bestuurskamer, de oude bestuurskamer heb ik het dan over. En ik denk dat je heel veel, op het moment dat je er goed over communiceert en transparant bent, dat je daarmee ook heel veel medewerking krijgt. Dus ik denk dat dat het proces als totaal succesvol maakt; door gewoon daar open over te zijn. Mensen de kans te geven om te reageren op een profielschets. Ze daarin mee te nemen. Goed naar ze te luisteren. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Uit de eerdere citaten in deze paragraaf blijkt echter dat een transparante procesgang niet zo vanzelfsprekend is en gemakkelijk te bewerkstelligen. Hieronder zoeken we naar verklaringen daarvoor.

Een eilandengroep met beperkte verbindingen

Het besluitvormingsproces lijkt op een eilandengroep met beperkte mogelijkheden tot contact. Op elk eilandje bevindt zich een belanghebbende, bijvoorbeeld een ondernemingsraad, die zijn eigen ideeën ontwikkelt over de opvolging. De selectiecommissie bevindt zich op het hoofdeiland, waar de beslissingen vallen die leiden tot de opvolger. Deze beslissingen worden niet of maar beperkt beïnvloed door wensen die op andere eilanden leven. Een belangrijke reden hiervoor is dat er weinig tot geen communicatie is tussen de verschillende eilanden. Een verbinding ontbreekt veelal.

De verschillende groepen die betrokken zijn bij het proces zijn niet met elkaar in contact gebracht. Medische staf, de raad van bestuur, directie, ondernemingsraad zijn niet met elkaar in contact gebracht in het proces.
(DIRECTEUR)

In de besluitvorming over de opvolging lijken alle betrokken partijen dus geen weet te hebben van elkaars wensen en ideeën. Stakeholders hebben weinig zicht op het proces. Bij sommige beslissingen van de selectiecommissie worden ze betrokken en zijn ze op de hoogte van de overwegingen, maar bij andere niet. In termen van frontstage en backstage, ontleend aan de theatermetafoor van Goffman, bestaat er frontstage een procedure die stakeholders betreft bij het besluitvormingsproces, maar neemt de selectiecommissie backstage allerlei beslissingen waar de stakeholders geen weet van hebben. En omgekeerd blijft een deel van de overwegingen van stakeholders buiten het beeld van de raad van toezicht.

Verbindingsmomenten

Toch waren er in de casussen ook momenten van verbinding tussen raad van toezicht en betrokkenen binnen de organisatie. De inhoud en/of het verloop van de besluitvorming werd op die momenten inzichtelijker voor 'eilandbewoners' aan beide zijden. We zien in de casussen drie vormen van zulke verbindingen: rechtstreeks overleg op initiatief van de raad van toezicht, communicatie via een tussenpersoon en contact dat de stakeholders initiëren.

De eerste vorm van verbinding ontstaat als de selectiecommissie besluit zelf te communiceren met betrokkenen. In een van de cases zocht de voorzitter van de raad van toezicht zelf contact met de stakeholders om ze te vragen naar hun wensen voor het profiel. Er vond volgens de stakeholders een open gesprek plaats over hun visie op de

toekomstige bestuurder en de visie van de selectiecommissie. De partijen waren daardoor op de hoogte van elkaars opvattingen. De stakeholders werden ook op de hoogte gesteld van de procedure. Hun wensen voor de procedure en hun ideeën over het profiel van de nieuwe bestuurder werden transparanter voor de selectiecommissie.

Een tweede vorm van verbinding was te zien in de andere twee casussen. Daarin schakelde de selectiecommissie een intermediair in om te communiceren met de stakeholders. De executive searcher en de zittende bestuurder traden op als tussenpersoon. De stakeholders praatten met de executive searcher over hun wensen voor het profiel. De zittende bestuurder bracht ze af en toe op de hoogte van de voortgang van de procedure. In één casus was de collega-bestuurder aanwezig bij de kennismakingsgesprekken van de stakeholders met de eindkandidaat.

Wanneer informatie doorgegeven moet worden via een intermediair, bereikt deze informatie niet altijd de selectiecommissie. Dit bleek in een van de casussen waar de selectiecommissie niet op de hoogte was van de (andere) wensen die stakeholders hadden voor het profiel van de nieuwe bestuurder. In deze casus waren er veel verschillende wensen. De ene stakeholder dacht bijvoorbeeld dat het goed zou zijn als er een arts gezocht zou worden om de organisatie te besturen en een andere stakeholder vond juist dat het geen arts moest zijn. De ene stakeholder wilde een nieuwe bestuurder die zich vooral zou richten op de interne organisatie, de andere vond dat de opvolger zich vooral moest bezighouden met de buitenwereld. Van al deze verschillende wensen en ideeën was de selectiecommissie niet op de hoogte.

Het voordeel van een intermediair is dat deze een brugfunctie tussen de eilanden kan vervullen, die voorheen niet bestond. Het nadeel kan zijn dat niet alle informatie via deze brug andere eilanden bereikt. Sommige informatie blijft steken op de brug. Voordeel van de inzet van de zittende bestuurder als intermediair is dat deze gewend is te overleggen met stakeholders. Misschien wordt deze intermediair ook wel mede ingezet omdat leden van de raad van toezicht niet, zoals een raad van bestuur, fulltime beschikbaar zijn om over deze belangrijke beslissingen te communiceren. Deze intermediair neemt een deel van de communicatie over, waardoor directe communicatie zeldzaam wordt. Dit kan ertoe leiden dat het proces weinig transparant wordt. Niet alle informatie wordt doorgegeven. Daarbij speelt ook dat een intermediair zelf niet altijd volledig op de hoogte is van alle argumenten en alle beslissingen. Een directeur vertelde dat de zittende bestuurder, die als intermediair optrad, niet alles wist over de opvolging, waardoor de directeur naar zijn mening ook niet voldoende informatie kreeg.

Vanuit de wandelgangen werd door het andere lid van de raad van bestuur heel af en toe geïnformeerd, die niet echt midden in het proces stond en betrokken werd als de raad van toezicht betrokkenheid nodig achtte.

(DIRECTEUR)

De derde vorm van verbinding ontstaat als een stakeholder zelf aanklopt bij de raad van toezicht. In enkele gevallen besloot een stakeholder zelf contact te zoeken met de selectiecommissie. Zo schreef de ondernemingsraad in een van de zorgorganisaties een brief aan de raad van toezicht dat de leden het niet eens waren met het verloop van de procedure. Er was al een advertentie geplaatst, terwijl nog niet alle betrokkenen hun voorkeuren over het profiel kenbaar hadden gemaakt. Er heeft vervolgens communicatie plaatsgevonden tussen de selectiecommissie en deze ondernemingsraad. Het besluitvormingsproces wordt stop gezet. Voordat de selectiecommissie kandidaten spreekt, wordt eerst het profiel besproken met de stakeholders. Dit voorbeeld vormt een uitzondering in ons onderzoek. In de andere twee gevallen namen stakeholders geen contact op met de selectiecommissie, ook als ze het niet eens waren met bepaalde beslissingen of als ze vonden dat ze te weinig inzicht hadden in het verloop van de procedure.

Opvallend is de reden waarom stakeholders contact zoeken met de selectiecommissie. Dit is een negatieve reden: er verloopt iets niet naar wens, ze zijn het niet eens met de procedure of de inhoud van de besluitvorming. Wanneer er geen grote bezwaren zijn tegen het verloop van de procedure, of stakeholders door gebrek aan transparantie niet op de hoogte zijn van het verloop, is er geen reden om direct contact te zoeken.

Twee verklaringen voor het besloten proces

Er zijn twee verklaringen voor de beslotenheid van dit besluitvormingsproces. De eerste verklaring is dat de besluitvormingsstructuur bij de opvolging van een zorgbestuurder anders is dan gebruikelijk. Bij beslissingen over de opvolging staat de raad van toezicht aan het roer. Zijn eiland fungeert opeens als hoofdeiland vanwaar de besluitvorming over de opvolger wordt aangestuurd. Allerlei andere stakeholders hebben hun eigen ideeën over de opvolging, maar ze zijn niet gewend om met de raad van toezicht te overleggen over de beslissingen. Omgekeerd kent de raad of de selectiecommissie geen structureel overleg met de stakeholders. Er is geen reguliere verbinding tussen de eilanden. Een voorzitter van de ondernemingsraad zegt daarover:

Het lastigste was: hoe kun je voor elkaar krijgen wat we wilden, dat was het dilemma. Van, moet je, hoe benaderen we bijvoorbeeld de raad van toezicht? Dat is niet de route die je eigenlijk loopt. Je gaat met je overlegvoerder in gesprek, maar om je overlegvoerder te passeren, ja dan moet je wel even....

Interviewer: Hoe heeft u dat geprobeerd?

Ja, door met de overlegvoerder daarover te praten. Met de bestuurder en dan voornamelijk met de directeur P&O. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Een tweede verklaring voor het weinig transparante besluitvormingsproces is het belang van het bewaken van de vertrouwelijkheid. Kandidaten voor de functie van bestuurder

hebben veelal op het moment van solliciteren al een andere bestuurs- of directiefunctie. Ze willen niet dat bekend wordt dat ze op een andere functie solliciteren. Daarnaast kan er binnen de eigen organisatie ook een potentiële kandidaat aanwezig zijn. Wanneer potentiële kandidaten in beeld komen, worden hun kwaliteiten en zwakten uitgebreid besproken. Al deze onderwerpen moeten vertrouwelijk behandeld worden. Twijfels over kandidaten worden anders bekend binnen of buiten de zorgorganisatie. Dit zou het draagvlak voor hun functioneren in de toekomst kunnen verzwakken. Dat geldt ook voor het oordeel van de selectiecommissie over de zittende bestuurder. Wat voor een nieuwe bestuurder de organisatie nodig heeft, is mede afhankelijk van de bestuurder die er nog zit. Tijdens het nadenken over hoe het bestuur aangevuld dient te worden, gaan ook competenties en zwakheden van de zittende bestuurder over de tong. Indien de zwakke kanten van de collega-bestuurder openbaar worden, kan dat zijn of haar positie aantasten. Ten slotte kan bekend worden welke bestuurders in Nederland gereageerd hebben op de vacature, en dus op zoek zijn naar een nieuwe baan. En waarom een deel van deze bestuurders is afgewezen. Een echt transparant besluitvormingsproces, en dan vooral transparantie van de inhoudelijke argumenten in de besluitvorming, zou kandidaten van buiten en mensen in de organisatie kunnen schaden.

Op het moment dat je daar een OR van twaalf mensen, een cliëntenraad – ook een aantal – en een aantal directeuren daarin gaat betrekken, dan moet je er rekening mee houden dat het niet alleen snel uitlekt. Maar bovendien weet je dan ook dat je niet meer de anonimiteit kunt garanderen van kandidaten die het niet geworden zijn. Want dat beschadigt hen natuurlijk. (HOOFD P&O)

Er wordt erg voorzichtig omgegaan met informatie over kandidaten. Hoe minder personen betrokken zijn en op de hoogte zijn van alle afwegingen, hoe gemakkelijker de vertrouwelijkheid bewaard blijft. Ook snelheid in de fase van selectie is een manier om de vertrouwelijkheid te bewaken. Door de selectie in een relatief korte tijd te laten plaatsvinden, is de kans dat gegevens uitlekken en de vertrouwelijkheid wordt geschonden zo klein mogelijk.

Hoe ervaren stakeholders de beslotenheid?

Samenvattend wordt het besluitvormingsproces als weinig transparant ervaren. De beslissingen die leiden tot de opvolger worden door de selectiecommissie genomen op het hoofdeiland, afgezonderd van andere stakeholders. Af en toe ontstaat er een verbinding. Doordat verbindingsmomenten schaars zijn, lijkt niemand volledig te weten wat anderen willen en denken. Een weinig transparant besluitvormingsproces kan irritatie opwekken bij stakeholders. Een voorzitter van de ondernemingsraad is teleurgesteld dat een selectiecommissie er blijkbaar niet op vertrouwt dat hij vertrouwelijk met informatie kan omgaan.

We hebben meerdere keren gevraagd om daarbij betrokken te worden, op de hoogte gehouden te worden. Nou, dat werd allemaal weggewoven met het argument van uh, je tast daarmee de privacy aan van de kandidaten. Waarmee wij natuurlijk een soort brevet van babbelbox kregen opgelegd. Daar waren we natuurlijk niet echt blij mee. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Soms lijkt wrevel te ontstaan doordat men geen zicht heeft op de procedure of de inhoud van argumenten. Hierdoor kan een procedure uit oogpunt van throughputlegitimiteit discutabel zijn. Men weet niet wat er gebeurt, wat er besloten wordt en waarom, dus is een goede beoordeling van de legitimiteit niet mogelijk. Het kan argwaan met zich meebrengen of het besluitvormingsproces wel eerlijk verloopt: of de selectiecommissie rationeel en redelijk besluit, alle kandidaten goed met elkaar vergelijkt en alle relevante meningen van stakeholders meeneemt.

Aan de andere kant heeft de vertrouwelijkheid positieve gevolgen. Twijfels over de zittende, maar ook over de nieuwe bestuurder zijn niet transparant voor stakeholders. Ze hebben geen negatieve gevolgen voor de nieuwe bestuurder. Deze kan frontstage geïntroduceerd worden als dé keuze van de raad van toezicht. Eventuele twijfels, of het feit dat sommige leden van de raad minder overtuigd waren, blijven veilig backstage en daardoor onzichtbaar. De nieuwe bestuurder kan met een schone lei aan de functie beginnen. Waar de geringe transparantie twijfels kan zaaien over de legitimiteit van het proces, kan ze het draagvlak van de nieuwe bestuurder weer ten goede komen. Alle twijfels en tegenargumenten, die niet doorslaggevend bleken te zijn, blijven binnenskamers. Alleen de uitkomst van het besluitvormingsproces is openbaar.

5.4 Compleetheid van argumenten

De legitimiteit van het proces wordt mede bepaald door de compleetheid van argumenten. Het is belangrijk dat alle voors en tegens meegenomen worden in het besluitvormingsproces. Het idee om te beslissen op basis van compleetheid van argumenten is gebaseerd op de theorie van rationele besluitvorming. Vanuit deze theorie kunnen beslissingen het beste genomen worden door alle alternatieven en alle consequenties van deze alternatieven met elkaar te vergelijken en hieruit de beste optie te kiezen. Deze manier van beslissen is duidelijk terug te zien bij de opvolging van zorgbestuurders. Op verschillende manieren proberen de organisaties beslissen op basis van compleetheid van argumenten.

Consulteren van stakeholders

Een eerste manier om een beslissing te baseren op complete argumenten is consultatie van de stakeholders. In de standaardaanpak van bestuursbenoemingen zijn er twee consultatierondes. In de eerste ronde verzamelt de raad van toezicht de wensen

van alle relevante stakeholders en stelt op basis daarvan een profiel samen. In de tweede ronde krijgen de stakeholders de mogelijkheid met de eindkandidaat te praten en advies over hem of haar uit te brengen. De raad van toezicht neemt deze adviezen mee in zijn beslissing om de kandidaat al dan niet te benoemen. Het consulteren van stakeholders op de hierboven beschreven manier was terug te zien in alle casussen. In hoofdstuk 4 over de beslissers is op de inspraak van stakeholders al ingegaan.

Hoewel alle argumenten werden verzameld, legden ze in de praktijk niet altijd gewicht in de schaal. Wensen voor het profiel werden soms nog verzameld nadat de kandidaten al geworven waren. De argumenten werden wel verzameld conform het idee van de compleetheid van argumenten, maar ze speelden geen rol meer in de besluitvorming. In de vorige paragraaf was al te zien dat stakeholders daarvan meestal niet op de hoogte waren. Wanneer dat wel zo was, kon dit leiden tot onvrede over de procesgang, zoals bij een ondernemingsraad die daarover een brief heeft gestuurd aan de raad van toezicht.

In andere adviestrajecten werden adviezen van stakeholders wel tijdig meegenomen, maar vormden ze voor een adviescommissie geen aanleiding om van standpunt te veranderen. Zo gaf in één van de cases een stakeholder een negatief advies en uitte een andere nadrukkelijk bedenkingen bij de eindkandidaat. De benoeming ging desondanks door. Een lid van de betreffende selectiecommissie vertelt over dit traject:

Alleen de ondernemingsraad die vond dat er toch, ja, die hebben een negatief advies uitgebracht. Daar ga je ook nog mee praten, en dat zit 'm niet zozeer in de persoon. En ze zeiden: "Het is een negatief advies, maar we kunnen er eigenlijk wel mee leven." Dus we hebben nog even getoetst en afgetast: waar liggen die criteria nu keihard? (LID SELECTIECOMMISSIE)

Deze ondernemingsraad had het gevoel dat zijn advies, en de argumenten daarin, meegenomen waren in de besluitvorming van de selectiecommissie. Dit was voor hem aanleiding om zich neer te leggen bij het besluit, met het voornemen om positief te gaan samenwerken met de nieuwe bestuurder.

De raad van toezicht deelde uiteindelijk niet onze mening en heeft onze mening naast zich neergelegd. En dat wel netjes in een brief verwoord en daarna hebben wij een brief teruggestuurd met dat wij hun mening respecteren en dat wij in ieder geval gewoon goed gingen samenwerken met [naam kandidaat]. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

In dit laatste voorbeeld is te zien dat wel alle argumenten van een stakeholder zijn verzameld en meegenomen in de besluitvorming. Doordat de twijfels over de eindkandidaat wel zijn meegenomen, legt de stakeholder zich neer bij het besluit. Het leidt niet tot verminderd draagvlak voor de nieuwe bestuurder.

CV's, referenten en assessments

De tweede manier waarop de selectiecommissie alle argumenten compleet probeert te krijgen, is het verzamelen van zoveel mogelijk informatie over de kandidaten. Dat kan op verschillende wijzen, zoals het raadplegen van de cv's van kandidaten, informeel navraag doen bij bekenden of collega's, referenties opvragen, vragen aan de kandidaten stellen in selectiegesprekken of het laten uitvoeren van een assessment.

In alle casussen zijn de cv's van beschikbare kandidaten uitvoerig bestudeerd en beoordeeld. Een assessment en het opvragen van officiële referenties gebeurde in geen van de casussen. Een voorzitter van de ondernemingsraad vindt dat opvallend, omdat in de betreffende zorgorganisatie een assessment vrijwel altijd deel uitmaakt van sollicitatieprocedures.

Toen hebben we te horen gekregen dat er een kandidaat was geselecteerd, maar één kandidaat. We hebben inzage gehad in zijn cv en wat ons eigenlijk is opgevallen, is dat er in deze procedure geen assessment heeft plaatsgevonden. Bij alle directeuren of leidinggevenden of whatever, die krijgen een assessment, en bij deze functie niet. Nou, dat vonden wij wel raar.

(VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Ook in een van de andere zorgorganisaties hebben stakeholders vragen gesteld over het ontbreken van een assessment. In beide gevallen leidde het afwijken van de gebruikelijke werving- en selectiemethodes ertoe dat stakeholders vraagtekens zetten bij de legitimiteit van het proces.

Selectiecommissies vinden het echter niet nodig om een assessment in de procedure op te nemen of formeel referenties op te vragen. Het bestuur van de gezondheidszorg zou 'een klein wereldje' zijn. Kandidaten zijn veelal bekend, persoonlijk of minstens in naam, bij een raad van toezicht of een selectiecommissie. Een selectiecommissie heeft vaak al een goed beeld van de kandidaat voordat deze op sollicitatiegesprek komt. Een lid van een selectiecommissie vertelde wat kennis en gebeld te hebben om naar kandidaten te informeren. Twee van de eindkandidaten waren al bekend bij een of meerdere leden van de raad van toezicht.

Het zijn allemaal bekenden hier in de wereld, dus iedereen, je hoeft niet te denken: het is mevrouw Jansen, ik ben benieuwd wie er komt. Je weet het meteen al, want het is gewoon, er werken maar 200 bestuurders in Nederland in de zorg. (BESTUURDER)

Meerdere respondenten suggereren dat de wereld van zorgbestuurders niet zo groot is. Hierbij past wel de kanttekening dat er bij de NVZD ongeveer 750 zorgbestuurders staan ingeschreven, wat de vraag oproept of het beeld ‘iedereen kent iedereen’ wel klopt. De vijver waarin gevist kan worden, is groter dan sommige respondenten lijken te veronderstellen.

De selectiecommissie gebruikt de andere leden van de raad van toezicht om aan meer informatie te komen over kandidaten:

Ja, natuurlijk de andere leden van de raad van toezicht, sommige komen uit de branche en die belden wij, of die belde ik dan op van: “Luister, dit zijn de kandidaten, ken je die en die en die?” Nou, soms: “Niet doen”, soms: “Ja dat kan”, dat je even de raad van toezicht ook mee aan de hand nam. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Door te informeren bij collega-leden van de raad van toezicht vergroot een selectiecommissie het aantal argumenten dat ze kan meewegen in haar besluit. Toch kwam het een keer voor dat de rest van de raad van toezicht niet op de hoogte was van bepaalde informatie over een kansrijke kandidaat. Er waren financiële problemen in de organisatie waar hij vandaan kwam en hij wilde parttime werken. Pas op het moment dat de voltallige raad van toezicht de kandidaat wilde benoemen kwamen deze gegevens boven tafel omdat de zittende bestuurder ze aandroeg.

Er bleken op een gegeven moment een aantal dingen die niet helemaal open gespeeld waren in de raad van toezicht, maar ook in het proces.Ik zeg: “Maar ik wil één ding, heel lastig, maar ik weet niet of jullie het weten, maar hij komt van een instelling die op dit moment in de krant staat met grote financiële problemen, miljoenenverlies.” “O, o, o, in welke krant stond dat?”, vroegen ze alleen maar. (BESTUURDER)

Tal van overwegingen spelen een rol in de besluitvorming. Op de inhoud van deze overwegingen zal in het volgende hoofdstuk over de uitkomst verder worden ingegaan.

Informatie uit het profiel

Een derde manier om te beslissen op basis van compleetheid van argumenten, is selectie via een vooraf opgesteld profiel. Naast informatie over de kandidaat bekijkt de selectiecommissie ook wat de organisatie nodig heeft. Bij het opstellen van het profiel is rekening gehouden met de plannen voor de toekomst, de eerdere ervaringen met het bestuur en wat nodig is naast de zittende bestuurder. Door deze argumenten mee te nemen in de vorm van een profiel kunnen ze een rol spelen in de keuze tussen kandidaten.

Uit de casussen blijkt echter dat argumenten uit het profiel niet altijd bepalend zijn in de besluitvorming. Ze spelen aanvankelijk wel een rol, maar in de gesprekken met kandidaten gaat intuïtie een rol spelen en kunnen rationele argumenten naar de achtergrond verdwijnen. De compleetheid van argumenten in het profiel maakt plaats voor nieuwe 'argumenten', al voldoen die niet volledig aan het ideaal van een rationeel besluitvormingsproces. Deze argumenten ontstaan door een gevoel dat de selectiecommissie krijgt bij een kandidaat. Wat straalt de kandidaat uit en is er een klik met hem of haar?

Je probeert alle feiten op een rijtje te zetten en alles met je verstand heel goed af te wegen, maar er is een moment dat je een sprong maakt, en die sprong heeft heel duidelijk te maken met je diepste gevoel en met je diepste zijn, en die is irrationeel.We wilden per se hem nog zien en hij werd het. Dat kan je toch niet bedenken. Gevoel, intuïtie, dat soort dingen.

(LID SELECTIECOMMISSIE)

Dat is echt, ik heb natuurlijk al heel veel sollicitatiegesprekken gevoerd in mijn leven, maar dat is eigenlijk bijna altijd waar. En dat zit 'm in de manier van binnenkomen, in uh, hoe iemand zich presenteert. Daar kan ook uiterlijk een rol in spelen. Als iemand onverzorgd binnenkomt, dan ben ik al bijna klaar. Dan denk ik: ja, als je het niet de moeite waard vindt...

(LID SELECTIECOMMISSIE)

Doordat het profiel naar de achtergrond schuift, kunnen eerdere argumenten voor een bepaald type bestuurder verdwijnen – die speelden bij de eerste selectie van kandidaten – en aangevuld worden met nieuwe overwegingen. In dat geval kan in principe nog steeds op basis van compleetheid van argumenten worden gekozen.

Hoe ervaren stakeholders de compleetheid van argumenten?

In de besluitvorming over de opvolging kan de raad van toezicht op allerlei manieren argumenten verzamelen, via inspraak van stakeholders, via cv's van kandidaten, via zijn eigen netwerk en via het profiel. De selectiecommissie probeert zowel in het profiel als in

de selectie van kandidaten te beslissen op basis van compleetheid van argumenten. Toch is het puzzelen voor de selectiecommissie. Soms wint de snelheid en effectiviteit van het proces het van de compleetheid van de argumenten. Dit was te zien in de casus waarin wensen voor het profiel van stakeholders wel werden verzameld, maar op een moment dat de kandidaten al geworven werden. In de besluitvorming over de werving speelden de argumenten geen rol meer.

Relevant voor dit onderzoek was vooral hoe stakeholders de compleetheid van argumenten hebben ervaren. Die compleetheid bleek voor hen lastig in te schatten. Het niet uitvoeren van een assessment kon de schijn wekken dat er niet zorgvuldig werd geselecteerd. Het inwinnen van advies over het profiel gaf wel weer de indruk dat de selectiecommissie op basis van compleetheid van argumenten besloot. Stakeholders hadden vaak geen beeld op basis van welke argumenten een bepaalde zorgbestuurder gekozen werd. De redenen om niet voor een andere kandidaat te kiezen werden niet gedeeld vanwege de vertrouwelijkheid van het proces. Daardoor is de besluitvorming voor betrokkenen onvoldoende transparant.

5.5 Conclusies

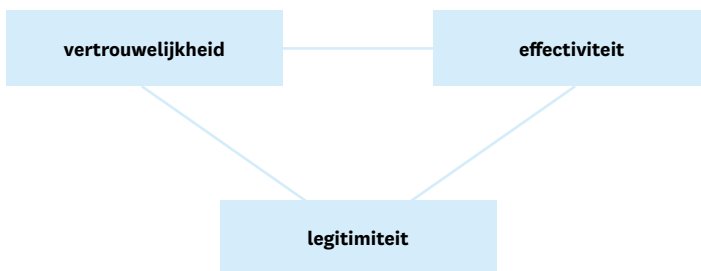
In dit hoofdstuk zijn drie onderdelen van het proces en de daarbij horende throughput-legitimiteit besproken. Het eerste is de procedure. De drie zorgorganisaties hanteerden een standaardprocedure. Selectiecommissies voelen zich gelegitimeerd in hun aanpak, want andere organisaties hanteren deze ook en executive searchers bevelen hem aan. De zorgorganisaties variëren in hoe ze deze aanpak verder inkleuren. Elke variant heeft voor- en nadelen. Zo is het werven via een advertentie transparant en openbaar, maar bereikt het soms niet de juiste kandidaten. Het overdragen van taken aan een executive seacher wordt aan de ene kant ervaren als een professionalisering van het proces, aan de andere kant is er argwaan dat de headhunter mogelijk een eigen belang heeft bij een bepaalde uitkomst.

Het tweede onderdeel van het proces is de transparantie. Het besluitvormingsproces bij de opvolging van een zorgbestuurder is weinig transparant. Stakeholders en de selectiecommissie bevinden zich alle op een eigen eiland. Er zijn geen reguliere bruggen tussen het hoofdeiland, waar besloten wordt over de nieuwe bestuurder, en de omliggende eilanden waar de stakeholders zich bevinden. Dit heeft te maken met het tijdelijke hoofdeiland. Het eiland van de raad van toezicht is slechts tijdelijk het centrum van de macht en zijn bewoners zijn niet gewend contacten te onderhouden met alle stakeholders. Af en toe ontstaan er verbindingsmogelijkheden tussen de eilanden door de inzet van intermediairs, of doordat de selectiecommissie direct contact zoekt met stakeholders of vice versa. Het weinig transparante proces heeft zowel voor- als nadelen. In het kader van de legitimiteit van het proces kan het discutabel zijn. Maar tegelijkertijd is dit weinig

transparante proces juist heel effectief door het waarborgen van de vertrouwelijkheid van kandidaten. Stakeholders hebben geen zicht op alle discussies over de capaciteiten van de toekomstige bestuurder, zodat deze kan beginnen met een schone lei in de organisatie. Binnen raden van toezicht wordt er wel degelijk belang gehecht aan transparantie van de besluitvorming. Ze willen oude denkbeelden over raden van toezicht als een old boys network weerleggen. Te zien is dat organisaties wel proberen de transparantie van het proces te vergroten, maar dan zonder te veel afbreuk te doen aan de vertrouwelijkheid en effectiviteit van het proces van besluitvorming.

Het derde onderdeel van het proces dat legitimiteit kan verlenen aan een benoemingsbesluit is de compleetheit van argumenten. De selectiecommissie verzamelt op allerlei manieren argumenten en probeert die mee te wegen in de samenstelling van het profiel en in de selectie van kandidaten. Ook hier staat ze voor keuzes. Soms wordt een effectief en snel proces belangrijker gevonden dan het beslissen op basis van inspraak. En in de selectiefase kan op een bepaald moment de intuïtie van de selectiecommissie zwaarder wegen dan het zo zorgvuldig samengestelde profiel.

In alle drie de onderdelen van het proces is te zien dat selectiecommissies puzzelen. Enerzijds zoeken ze een legitiem proces met een procedure die als legitiem wordt ervaren, die gevolgd wordt, transparant is en waarin wordt besloten op basis van compleetheit van argumenten. Anderzijds moet ook de vertrouwelijkheid van kandidaten gewaarborgd worden en dat gaat niet altijd samen met een transparant proces. Ten slotte moet het proces in de ogen van de selectiecommissie vooral ook effectief zijn. Daarmee wordt dan doelgericht bedoeld: de mate waarin het besluitvormingsproces de juiste gevolgen heeft. De puzzel tussen legitimiteit, vertrouwelijkheid en effectiviteit was in alle drie de organisaties terug te zien (zie figuur 1). Een legitiem proces is bijvoorbeeld transparant, maar dat gaat ten koste van de vertrouwelijkheid van sollicitanten en kan potentiële kandidaten afschrikken.



Figuur 1: De puzzel van het proces

Organisaties proberen elke keer weer een balans te vinden tussen deze drie belangrijke waarden in het proces. Soms slaat de balans door, zoals in het voorbeeld waarin de selectiecommissie te weinig aandacht besteedde aan de inspraak van betrokkenen. Effectiviteit had in dit geval even de overhand genomen. Te zien is dat de organisatie na kritiek opnieuw balans zoekt in de drie waarden. De balans wordt hersteld.

6. De uitkomst

Dit hoofdstuk gaat over de uitkomst van de besluitvorming over opvolging van een zorgbestuurder. Twee stappen in het besluitvormingsproces zijn hiervoor het meest bepalend: de samenstelling van het functieprofiel en de keuze voor de eindkandidaat. Vrij vroeg in het proces wordt in het functieprofiel omschreven welk type bestuurder men zoekt voor de organisatie. Het profiel weerspiegelt daarmee de gewenste uitkomst. Bij de voordracht van de eindkandidaat worden de gevolgen van alle gemaakte keuzes zichtbaar: de aanstelling van een nieuwe zorgbestuurder.

De legitimiteit die gekoppeld is aan de uitkomst heet outputgeoriënteerde legitimiteit. In dit boek gaat het daarbij om hoe stakeholders de uitkomst ervaren; het draagvlak voor een beslissing. Is de uitkomst van het besluitvormingsproces wenselijk, behoorlijk en gepast in de ogen van de stakeholders? Op basis daarvan staan zij wel of niet – of ten dele – achter de beslissing.

Het profiel en de keuze voor een eindkandidaat zijn niet de enige momenten die de outputlegitimiteit kunnen beïnvloeden. Ook bij de selectie van kandidaten op basis van cv's en in de eerste gespreksrondes met kandidaten speelt de gewenste uitkomst een rol. Deze stappen zijn echter minder zichtbaar.

In onderstaande paragrafen wordt eerst gekeken naar de inhoud van deze twee stappen. Hoe ziet het functieprofiel eruit en wie zijn de eindkandidaten in de opvolging? Vervolgens maken we een tussenstap door te kijken naar de totstandkoming van beslissingen over de uitkomst, om te eindigen met de ervaren legitimiteit door stakeholders. In de conclusies gaan we in op de relatie tussen het functieprofiel en de eindkandidaat en wat dit betekent voor de legitimiteit.

6.1 De uitkomst: het profiel en de eindkandidaat

Het profiel is een eerste beschrijving van een gewenste uitkomst van het besluitvormingsproces. Er wordt nagedacht en gesproken over wenselijke kenmerken van de nieuwe bestuurder. Naar welk type bestuurder moeten we op zoek? Aan welke eisen zal deze persoon moeten voldoen? Keuzes worden gemaakt. Op papier wordt de gewenste uitkomst beschreven.

De raad van toezicht stelt de inhoud van het profiel samen. De tekst wordt in de praktijk vaak uitgewerkt door de selectiecommissie, een executive searcher of een procesbegeleider. Er vinden in de drie organisaties meerdere gesprekken en consultatierondes plaats voordat de profieltekst definitief is. Er worden verschillende versies opgesteld,

zoals een kladversie, een concept dat is uitgewerkt door de executive searcher, een versie nadat stakeholders adviezen hebben gegeven en eventueel een samenvatting voor de advertentietekst in de krant. In twee van de drie organisaties is een executive searcher betrokken bij het op schrift stellen van het profiel. Deze schrijft de definitieve versie op basis van een concept van de selectiecommissie. Het concept wordt aangevuld en herschreven in de stijl en vorm van het executivesearchbureau. Het wijkt inhoudelijk in beide gevallen niet af van het profiel dat is opgesteld door de raad van toezicht. De drie profielen verschillen in omvang, variërend van twee tot zes A-4'tjes. De executive searchers lijken invloed te hebben op de lengte van het profiel, omdat zij bij de opstelling van de twee langere profielen betrokken waren.

Het profiel

Hieronder schetsen we een korte inhoud van de definitieve profielen in de drie organisaties. Daarvoor gebruiken we in navolging van Van der Scheer (2007) het onderscheid in vier onderdelen van een profiel. We noemen ze hier de componenten van het profiel: de biografische component, de organisatorische component, de mentale component en de werkcomponent. In de biografische component staan de 'harde persoonskenmerken'. Ze zijn onveranderbaar en aantoonbaar: is de kandidaat een man of een vrouw, heeft deze een bepaalde opleiding gedaan en heeft deze een specifieke carrière achter de rug? In de organisatorische component staat de organisatorische context centraal waarin de bestuurder gaat werken. Organisatorische gewoontes en tradities zijn vaak sectorgebonden en beïnvloeden in belangrijke mate hoe zorgbestuurders hun werk uitoefenen (Putters, 2001; Van der Scheer et al., 2007). De organisatorische component bevat bijvoorbeeld het type organisatie, het budget, het aantal personeelsleden, de organisatiestructuur, de samenstelling van de topstructuur en veranderingen binnen de organisatie. De mentale component van het profiel gaat over de rolopvatting van bestuurders, hun managementstijl, de visie op veranderen, het referentiekader, het beoordelingskader en hun imago. In de werkcomponent ten slotte staan de feitelijke werkzaamheden centraal: met welk soort zaken houdt de bestuurder zich bezig en met welke belanghebbenden heeft hij of zij het meest van doen? Te denken valt aan de verdeling tussen interne en externe werkzaamheden of de verdeling van zorginhoudelijke en beheersmatige taken. Al deze componenten vormen samen het profiel en een eerste omschrijving van de gewenste uitkomst van de opvolging.

De opbouw van de drie onderzochte profielen komt in grote lijnen overeen. Globaal bestaan ze elk uit drie delen. Een algemeen deel, een functiebeschrijving en een beschrijving van de gewenste competenties en eigenschappen van de kandidaat. In onderstaand schema volgt een overzicht van de opbouw van het profiel.

Het algemene deel – de organisatorische component	De organisatie – <i>Algemeen</i> : informatie over de organisatie, ontstaan organisatie, omvang, omzet werkgebied, opbouw – <i>Samenwerking</i> : samenwerking- en ketenzorgpartners – <i>Missie</i> : missie, visie en strategische koers – <i>Trends</i> : actuele trends in de zorg van belang voor de functie
Functiebeschrijving – de werkcomponent	Functieprofiel – <i>Besturingsmodel</i> – <i>Taken en verantwoordelijkheden</i> – <i>Samenstelling raad van bestuur</i> – <i>Organisatiestructuur</i> – <i>Taakomschrijving</i>
Competenties en eigenschappen – de biografische component – de mentale component	Profiel ideale kandidaat – <i>Vereiste competenties</i> : ervaring, achtergrond, opleidingsniveau, affiniteit met type organisatie, kennis, kunde – <i>Eigenschappen</i> : visie, leiderschapsstijl, affiniteit en type persoon

Tabel 2: Overzicht van opbouw van profiel

Het algemene deel

In het eerste deel van de profielbeschrijving van de zorgbestuurder wordt ingegaan op de organisatorische component. De twee profielen die zijn opgesteld door de executive searchers beginnen met een uitgebreide omschrijving van de organisatie, zoals het type zorg dat wordt geleverd, de geschiedenis en gegevens over het aantal medewerkers en de omzet. Het andere profiel begint niet met een omschrijving van de organisatie, maar met een korte beschrijving van het besturingsmodel. Deze organisatie heeft nauwelijks algemene informatie over de organisatie opgenomen in het profiel. Daarnaast gaat de ene organisatie dieper in op de opbouw van de organisatie, terwijl de ander het besturingsmodel meer centraal stelt. De informatie in dit deel bestaat vaak uit al eerder gedocumenteerde feiten of de statuten. Elke organisatie kiest zelf de meest relevante onderdelen uit. Het gaat in dit deel van het profiel niet om een standaardverhaal over de organisatie, maar om het beeld dat men van de organisatie naar buiten wil schetsen. Verder worden in dit onderdeel de relevante ontwikkelingen voor de sector en de organisatie beschreven. Een voorbeeld: *‘Schaalvergroting in de zorg komt langzaam op gang en is nog lang niet ten einde. Het zoeken is naar de optimale combinatie tussen grootschalig organiseren van de zorg en het kleinschalig aanbieden’*. Ook thema’s als marktwerking, decentralisatie van de overheid, eisen aan verantwoording en diversiteit van patiënten, personeel, organisatievormen, schaalgrootte, eigendomsverhoudingen en taakverdeling tussen professionals komen hier aan bod.

Het functieprofiel

In het tweede deel wordt ingegaan op de werkcomponent in het profiel van de toekomstige bestuurder. De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de aandachtsgebieden of beoogde taken voor de nieuwe bestuurder worden beschreven:

De raad van bestuur draagt zorg voor de overall strategische ontwikkeling van de organisatie, waarbij het vooral gaat om kansen voor de afzonderlijke organisatieonderdelen. (...) Van de nieuwe bestuurder wordt verwacht dat hij/zij het strategisch beleidsplan op hoofdlijnen onderschrijft en samen met de collega-bestuurder inspirerend leiding geeft aan het realiseren van de strategische koers. (PROFIEL ZORGBESTUURDER)

In een ander profiel gaat men wat specifiek in op de beoogde taken door bijvoorbeeld te beschrijven dat de nieuwe bestuurder verantwoordelijk is voor *'het ontvangen en beslissen omtrent meldingen door medewerkers over onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard'*.

Competenties en eigenschappen

Aansluitend komen in de profielen competenties en eigenschappen aan bod; de mentale en biografische component van het profiel. Hierin staat beschreven wat voor type nieuwe bestuurder gezocht wordt. Leden van selectiecommissies vertellen dat vooral over dit onderdeel, en in het bijzonder over de vereiste ervaring en achtergrond, uitvoerig is gediscussieerd en nagedacht. Ook stakeholders beschouwen dit deel als de kern van het profiel. Toch tonen de drie profielen veel overeenkomsten in de gewenste competenties en eigenschappen. De profielen naast elkaar liggend komen veel dezelfde onderdelen en vereisten terug. In het ene profiel ligt iets meer nadruk op het ene onderdeel dan op het andere, maar het idee ontstaat niet dat de drie organisaties op zoek zijn naar totaal verschillende bestuurders. In alle drie de profielen wordt gezocht naar iemand met:

- academisch werk- en denkniveau;
- bestuurlijke ervaring;
- kennis of affiniteit met de zorg en de sector;
- ervaring of affiniteit met het primaire zorgproces;
- communicatieve vaardigheid binnen en buiten de organisatie.

Dit lijken de standaardvereisten die aan de kandidaten worden gesteld. Vervolgens gaat de tekst meer specifiek over de leiderschapsstijl van de toekomstige bestuurders. De drie organisaties lijken ook op dit punt in grote lijnen eenzelfde type bestuurder te zoeken: iemand met een motiverende, inspirerende en verbindende leiderschapsstijl. Hooguit zien we accentverschillen. In het ene profiel wordt nadrukkelijk gezocht naar een bestuurder *'die bruggen kan slaan'*, terwijl in een ander profiel de nadruk meer ligt op het

motiveren en inspireren van medewerkers. Termen als mensgerichte stijl van leidinggeven en people management werden in alle drie genoemd. Ook het in gang zetten van interne veranderingsprocessen en het inspelen op externe ontwikkelingen zijn in alle onderzochte profielen van belang.

Alle drie de organisaties zoeken dus een ervaren bestuurder, iemand met een academisch werk- en denkniveau, liefst een professional, met affiniteit voor de zorg en de sector. Als je nader bekijkt hoe zij de gewenste ervaring en achtergrond formuleren, zijn er verschillen zichtbaar. Verschillen die, zo blijkt, erg belangrijk zijn in het type bestuurder dat men zoekt. Zo is een organisatie op zoek naar een zorgprofessional, iemand met sterke affiniteit met de betreffende zorgsector en bewezen bestuurlijke kwaliteiten, liefst binnen dezelfde sector. In dit profiel ligt de nadruk op de professionele achtergrond, met een aantal voorbeelden van de typen professionals die in aanmerking komen. Het andere profiel beschrijft iemand met een academisch werk- en denkniveau, ruime ervaring in een bestuurspositie in een complexe organisatie en kennis en/of affiniteit met de gezondheidszorg en de sector. In eerste aanleg gaat de voorkeur uit naar een kandidaat met ervaring in het primaire proces. In dit profiel lijkt het onderdeel bestuurlijke ervaring sterker geformuleerd dan in het andere profiel. De ervaring in het primaire proces is een wens, geen vereiste. Niet alleen professionals (bijvoorbeeld artsen), maar ook bestuurders met een andere achtergrond kunnen reageren op de vacature, mits ze kennis van en/of affiniteit met de sector hebben. Ook in het laatste profiel kunnen bestuurders met verschillende achtergronden reageren. Managementervaring mag in dit profiel ook opgedaan zijn op directieniveau, niet alleen op bestuursniveau. Dit profiel geeft ruimte voor managers op directieniveau die willen doorstromen naar een bestuursfunctie. Verschillen kunnen voortvloeien uit de karakteristieken van de organisatie en uit ontwikkelingen die er spelen. De eigen kenmerken zijn terug te zien in het profiel. In een organisatie waren er in het verleden bijvoorbeeld botsingen geweest tussen het bestuur en de professionals. Aan de nieuwe bestuurder de taak om de verhoudingen te herstellen. In het profiel voor de nieuwe bestuurder is daarom opgenomen dat deze een brug moet kunnen slaan tussen medewerkers in de organisatie en het bestuur. Een zorgorganisatie die bekend staat als een 'politieke' organisatie zoekt iemand die affiniteit heeft met medezeggenschap van cliënten, medewerkers en familie, en die politiek ontwikkeld is. En een organisatie waarin wetenschappelijk onderzoek een belangrijke rol speelt, zoekt iemand die in staat is onderzoek te bevorderen.

Kortom: de drie profielen verschillen meer van elkaar dan in eerste instantie in het oog springt. Er worden specifieke eisen gesteld die passen bij het werkveld van de bestuurder, bij de organisatie en bij de sector. Men zoekt een ervaren bestuurder met een zorgachtergrond, maar de mate van ervaring kan verschillen. Soms zijn er bepaalde capaciteiten nodig voor de specifieke situatie waarin de organisatie verkeert. Dit is voor

een buitenstaander niet direct af te leiden uit een profieltekst. Maar in de interviews met selectiecommissies over het verleden van de organisaties, ontwikkelingen die gaande zijn en de toekomst, wordt zichtbaar dat de drie organisaties toch eigen wensen hebben voor de nieuwe bestuurder. Subtiele verschillen in de tekst, die bijvoorbeeld verwijzen naar een zeer ervaren bestuurder of een redelijk ervaren bestuurder, vallen dan op. Kenmerken die bij de ene organisatie wel en bij de andere niet zijn toegevoegd, bijvoorbeeld het bruggen kunnen slaan tussen medewerkers, blijken dan ineens van grote betekenis. Deze woorden zijn niet alleen een verdere uitwerking van eigenschappen als verbindend, empathisch vermogen en mensgerichte leiderschapsstijl – eigenschappen die in alle drie de profielen worden genoemd – maar verwijzen in deze organisatie direct naar een specifieke taak die de nieuwe bestuurder te wachten staat.

De eindkandidaat

Tijdens de drie opvolgingen werd in elke organisatie een eindkandidaat gekozen, een nieuwe bestuurder. Deze eindkandidaat was in één geval een man en in twee gevallen een vrouw. Dit wijkt af van het landelijk beeld. Uit onderzoek van Van der Scheer (2013) blijkt dat er ten tijde van dit onderzoek veel meer mannelijke dan vrouwelijke bestuurders waren. 77 procent van de bestuurders is man en 23 procent vrouw. Dit verschil is geleidelijk afgenomen in de jaren voorafgaand aan Van der Scheers onderzoek: tien jaar eerder was het aandeel vrouwelijke bestuurders 10 procent.

De gekozen kandidaten hadden allen een universitaire opleiding. Landelijk heeft 77 procent van de bestuurders een universitaire opleiding (Van der Scheer, 2013). Twee kandidaten hadden een zorgspecifieke studierichting gevolgd (geneeskunde en psychologie) en de derde had geen zorgspecifieke opleiding gedaan (microbiologie), maar wel een zorginhoudelijke variant daarbinnen. Landelijk heeft bijna de helft van de bestuurders een zorgspecifieke achtergrond en dit aandeel neemt steeds verder toe: stijgend van 38 procent in 2000 naar 47 procent in 2010 (Van der Scheer, 2013). Alle drie de eindkandidaten waren afkomstig uit een functie in een andere zorgorganisatie. Een van hen had enkele jaren ervaring opgedaan in een bestuursfunctie, de andere twee hadden ruime ervaring op management-/directieniveau. De meeste bestuurders hebben voor hun huidige functie gewerkt in een andere zorgorganisatie en doen daar management- of bestuurservaring op (Van der Scheer, 2013). Van de zorgbestuurders had in 2005 15 procent managementervaring opgedaan in de eigen organisatie, 27 procent in andere maar gelijksoortige organisaties en 58 procent in verschillende soorten organisaties. Voor de meeste bestuurders is het niet de eerste eindverantwoordelijke functie. De helft heeft al eerder zo'n functie bekleed. Van der Scheer concludeert in haar onderzoek dat bestuurders zeer ervaren managers zijn die de sector van binnenuit kennen. De drie eindkandidaten uit dit onderzoek kunnen ook omschreven worden als 'zorgspecifieke bestuurders'. Ze hebben zich tijdens hun opleiding al gericht op de zorgsector en management- en/of bestuurservaring opgedaan in een of meerdere zorgorganisaties.

Het bovenbeschreven biografische profiel geeft slechts een eerste indruk van de gekozen kandidaten. Zij voldeden ook aan een bepaald mentaal profiel, een organisatorisch profiel en een werkprofiel. Welke kenmerken belangrijk waren en doorslaggevend in de keuze voor een bepaalde kandidaat komt in de volgende paragrafen aan bod.

6.2 De totstandkoming van het profiel

In deze paragraaf onderzoeken we welke factoren bepalend zijn bij de keuze voor een bepaald type bestuurder, zoals die tot uiting komt in het profiel. Op basis van de interviews met leden van selectiecommissies en stakeholders onderscheiden we vijf overwegingen.

Het verleden, het heden en de toekomst

De eerste overweging heeft te maken met de situatie waarin de organisatie zich op het moment van de opvolging bevindt. De selectiecommissie kijkt naar het heden, maar ook naar het verleden en de toekomst, zoals ontwikkelingen in de sector en de plannen voor de organisatie. Wat staat de organisatie te wachten in de komende jaren en wat voor een type bestuurder is nodig om de plannen uit te voeren?

Iemand die weet hoe de hazen lopen omdat de fase waarin [naam organisatie] verkeert, is een transitiefase, nog het staartje van de fusie van meerdere organisaties. Dat betekent integratie van maatschappen, het komen naar één cultuur. (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Een erfenis uit het verleden, een fusie, is een bepalende factor in de keuzes in het profiel van deze organisatie. Maar ook problemen in het verleden tussen medewerkers en maatschappen spelen mee. De wens om de verschillende onderdelen van de organisatie (de oude fusiepartners) te integreren, heeft geleid tot een aantal vereisten ten aanzien van de biografische en mentale component van het profiel. Men zoekt iemand met ervaring in de ziekenhuiszorg met een samenbindende stijl van leidinggeven, gecombineerd met een besluitvaardige en doortastende aanpak.

Vanuit de markt worden er ook nieuwe eisen gesteld aan zorgorganisaties. Een instelling voor geestelijke gezondheidszorg (GGZ) wil daarom dat de nieuwe bestuurder een strategische koers ontwikkelt om te kunnen inspelen op de markt:

Ik denk dat voor onze organisatie heel erg de vraag aan de orde was, heel erg de mate van specialisatie, hoogwaardige specialisatie en aan de andere kant de focus ook op lichtere thematiek en hoe je daar ook vanuit de GGZ je rol in kunt blijven spelen. Dus dat je niet alleen maar derdelijns bent, maar dat je ook een substantiële rol in de tweede lijn speelt. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Dit vertaalde zich ook in profielkenmerken. De organisatie zoekt iemand die goed thuis is in de GGZ: iemand met ervaring in deze sector, liefst een psychiater.

Daarnaast kan de raad van toezicht, kijkend naar de toekomst van de organisatie, ervoor kiezen om voor de bestuurder zelf al een aantal strategische lijnen uit te zetten. Zo zien we bij een van de organisaties dat *'van de nieuwe bestuurder wordt verwacht dat hij/zij het strategisch beleidsplan op hoofdlijnen onderschrijft'*. Dit is echter geen standaardtekst in een functieprofiel. Het ligt niet voor de hand van een nieuwe bestuurder te verwachten dat hij of zij het reeds bestaande strategisch beleidsplan onderschrijft en deze strategie gaat realiseren. De hedendaagse bestuurder is de afgelopen decennia in de managementliteratuur vooral beschreven als een verandermanager. Topmanagers zijn voortdurend op zoek naar ontwikkelingsrichtingen binnen de organisatie. Bestuurders in de zorg zijn tegenwoordig steeds meer ondernemer en strateeg. Een bestuurder dient strategische keuzes te maken, bezig te zijn met ondernemen en intern veranderingen in gang te zetten (Grit en Meurs, 2005). De keuze om op zoek te gaan naar een bestuurder die het bestaande beleid onderschrijft en uitvoert, is binnen de huidige tijdgeest dan ook opmerkelijk te noemen.

De vertrekkende bestuurder

Ten tweede kan bij de samenstelling van het profiel het functioneren van de vertrekkende bestuurder een belangrijke rol spelen. De raad van toezicht kijkt terug: wat ging er goed en wat niet? Wat willen we in een nieuwe bestuurder echt anders zien?

Uit het profiel blijkt toch, volgens mij, dat we empathisch vermogen, of invoelvermogen, wel heel belangrijk vonden.Je komt van de een en je wilt naar de ander, de een blijkt niet te functioneren, en bijna logischerwijs moet de ander die we nu zoeken wat andere eigenschappen hebben. Het wordt een beetje een tegenstelling. (LID SELECTIECOMMISSIE)

Dit lid vertelde dat de selectiecommissie sterk op zoek was naar iemand met het vermogen zich in de ander in te leven. De vertrekkende bestuurder beschreef ze daarentegen als dominant. De selectiecommissie vond dat de organisatie een ander type bestuurder nodig had op dat moment. Wel wilde de respondent oppassen om 'niet in extremen te vervallen', dus niet enkel op zoek te gaan naar iemand met tegenovergestelde eigenschappen of totaal andere kenmerken dan de voorganger. Soms is het goed om meer een middenweg te bewandelen.

Maar het mag niet een softie zijn, die zo gezellig is, en maar warm is. Dat vindt iedereen leuk, maar na drie maanden is het zo iets van en nou? Dat was best een uitdaging. Want we wisten dat we niet meer zo'n dominant iemand wilden, maar we wisten ook dat we dat niet in het uiterste moesten zoeken.

(LID SELECTIECOMMISSIE)

De collega-bestuurder

Een derde overweging bij het opstellen van het profiel zijn taken en kenmerken van de zittende bestuurder(s): de collega of collega's met wie de nieuwe bestuurder samen de raad van bestuur gaat vormen. In alle drie de organisaties was het streven om de bestuurders elkaar zoveel mogelijk te laten aanvullen. Door te zoeken naar een bestuurder met een andere achtergrond en andere capaciteiten wilden de selectiecommissies zoveel mogelijk diversiteit binnen de raad van bestuur. Een van de leden van de raad van toezicht spreekt over 'een en een is drie'. Dit manifesteerde zich vooral bij de kenmerken achtergrond en geslacht. Waar het zittende lid van de raad van bestuur een bedrijfskundige was, ging men op zoek naar een medicus of een inhoudsdeskundige. Twee van de drie organisaties hadden een voorkeur voor een vrouwelijke opvolger, omdat de collega-bestuurder een man was.

[Naam collega-bestuurder] is de andere man in de raad van bestuur, en wij dachten dat het, de combinatie, maar dat is een filosofie die je wel of niet kunt hebben, dat die combinatie ook een goede zou zijn....Vrouwen kunnen als accent toch anders op dingen reageren, toch wat intuïtiever, wat gevoeliger. Terwijl mannen daar wat kort door de bocht, of daar wat straighter in zijn. Beide kwaliteiten zijn belangrijk. (LID SELECTIECOMMISSIE)

De arbeidsmarkt van toekomstige zorgbestuurders

Een vierde overweging wordt gevormd door de verwachtingen omtrent de arbeidsmarkt van toekomstige bestuurders. Het beeld dat een selectiecommissie heeft van een nieuwe bestuurder kan daardoor afwijken van het papieren profiel. Het profiel op papier is vaak breder, genuanceerder, en van toepassing op meer typen kandidaten. De selectiecommissie wil niet een te specifiek profiel opstellen, want dat trekt te weinig kandidaten aan. Ze willen wat te kiezen hebben en dus voldoende kandidaten voor de functie kunnen beoordelen. Men maakt een inschatting van de arbeidsmarkt. Hoe reëel is het dat er iemand reageert die aansluit bij het profiel dat we hebben besproken? Een selectiecommissie wil voorkomen dat er te weinig geschikte kandidaten reageren op een advertentie. Een voorzitter van de raad van toezicht vertelt over het profiel:

Bij voorkeur iemand met ervaring in de zorg en als het kon in de ziekenhuiszorg, maar we hebben het wat breed gehouden: in de zorg.

(VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

Deze selectiecommissie koos ervoor niet enkel bestuurders met ervaring in de ziekenhuiszorg in aanmerking te laten komen, maar ook bestuurders met ervaring in een ander type zorginstelling. Een andere organisatie had een voorkeur voor een jonge vrouwelijke bestuurder. Dit werd niet vermeld in het profiel.

Want je kunt natuurlijk in de selectieprocedure een man, en misschien 55, tegenkomen, waarvan je denkt: dit is gewoon de kanjer, het is gewoon de unieke combinatie, en dan zou je er gewoon op in kunnen leveren.

(LID SELECTIECOMMISSIE)

Hoewel deze selectiecommissie een voorkeur had voor een vrouw tussen de 35 en 45 jaar, wilden ze kandidaten die niet exact pasten bij dit profiel niet uitsluiten. Ze waren bang hierdoor andere, goede kandidaten mis te lopen.

Er zal gewoon een keus gemaakt moeten worden en je moet kijken wat er op de markt is en wie er is. (VOORZITTER MEDISCHE STAF)

De selectiecommissie maakt een inschatting van de arbeidsmarkt en bedenkt wie dit profiel allemaal moet aanspreken. Deze overweging gaat vaak pas een rol spelen wanneer de selectiecommissie zich al een beeld heeft gevormd van de ideale bestuurder. Als ze bedenkt dat dit ideaal niet haalbaar is, gaan praktische overwegingen een rol spelen in plaats van de puur inhoudelijke argumenten.

Eigen werkveld, achterban en prioriteiten

Voor stakeholders kunnen andere overwegingen een rol spelen als ze hun wensen uiten voor het profiel voor een nieuwe bestuurder. Stakeholders hebben vaak een specifiek werkveld, een achterban en eigen prioriteiten. Stakeholders willen als nieuwe bestuurder vaak iemand die zich kan inleven in hun standpunten. Iemand met wie ze verwachten in de toekomst goed te kunnen samenwerken. Een bestuurder met wie ze hun visie en speerpunten kunnen bespreken. Elke stakeholder wil een goede toekomst voor de organisatie, maar heeft ook een eigen belang. Daarnaast kunnen stakeholders vanuit hun positie een eigen visie hebben.

Hoe vertaalt zich dat in de drie zorgorganisatie? Een voorzitter van een cliëntenraad zoekt iemand die affiniteit heeft met zorg en het primaire zorgproces goed begrijpt, want dat is het belangrijkste voor cliënten. De voorzitter van de cliëntenraad van de GGZ-organisatie wil eigenlijk een ervaringsdeskundige, iemand die zelf ook met psychiatrie in aanraking

is gekomen. Dit punt is uiteindelijk niet opgenomen in het profiel. De voorzitter van de VAR zoekt iemand die dicht bij de werkvloer staat. In de medische staf is uitgebreid gediscussieerd over de vraag of de nieuwe bestuurder een dokter moet zijn. Want deze zou zich beter kunnen inleven in de standpunten van de medisch specialisten. Zo spelen de belangen en oriëntaties van elke stakeholder een rol. De verschillende visies op de toekomst van de organisatie en wat een organisatie nodig heeft, kunnen ertoe leiden dat betrokkenen het niet met elkaar eens worden over de ideale bestuurder. Wat betekent dit voor de legitimiteit van het profiel? Dit bespreken we in de volgende paragraaf.

6.3 De legitimiteit van het profiel

De meeste stakeholders waren tevreden met de inhoud van het profiel dat de raad van toezicht had opgesteld. Soms had een betrokkene eigen wensen in het profiel voor de toekomstige bestuurder. In elke organisatie was er wel een partij die een geheel ander type bestuurder voor ogen had dan de raad van toezicht. In twee van de drie casussen was de collega-bestuurder erg kritisch over het profiel. In alle casussen waren de directeuren kritisch. Ze hadden op verschillende punten het profiel graag anders gezien. Dat is opvallend. Juist de mensen die het meest direct gaan samenwerken met de nieuwe bestuurder, de collega-bestuurder en directeuren, hebben andere ideeën over het profiel.

Zo hadden de collega-bestuurder en de selectiecommissie verschillende ideeën over de gewenste achtergrond van de nieuwe bestuurder. De voorzitter van de raad van bestuur vond, kijkend naar de toekomst, dat er iemand met een bedrijfskundige achtergrond nodig was.

Wij moeten in de zorg, ook met zorgzwaartepakketten, veel bedrijfsmatiger gaan werken. Ik heb toen met [naam executive searcher] gezegd: “Wat je eigenlijk wilt hebben, is een soort van change manager, iemand die die bedrijfsmatige kant erg sterk in zijn portefeuille heeft.” ... In mijn perceptie was die zorgcomponent geborgd in het tweede echelon van de directeur. Ja, maar wat ik miste, was vooral dat bedrijfsmatige, waar we veel meer naar toe moeten. En daar was de raad van toezicht het pertinent mee oneens. Ze vonden dat er een heel duidelijk zorgmens moest komen. (VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR)

Het gaat hier om een organisatie die naast het leveren van zorgactiviteiten ook actief is op het gebied van wonen en vastgoed. De huidige voorzitter van de raad van bestuur mist de bedrijfskundige kant in de organisatie en wil deze versterken. De raad van toezicht is juist op zoek naar iemand die de organisatie meer de zorgkant op kan buigen.

Naast [naam zittend bestuurder], met de financiële en vastgoedkennis, zochten ze echt iemand met een, zeg maar een zorgprofiel... En wel iemand die dat kan doen op een bestuurlijk niveau, beleidsmatig niveau. Dus niet zozeer een professional, niet een dokter, maar wel iemand die zeg maar de koers van de organisatie wel een beetje die kant uit kan buigen.
(LID SELECTIECOMMISSIE)

In deze organisatie werden twee profielen opgesteld die heel verschillend waren. De bestuurder maakte een profiel voor iemand met een bedrijfsmatige achtergrond en de raad van toezicht ontwierp er een voor iemand met een zorgachtergrond. Het laatste profiel was uiteindelijk leidend en vormde de basis voor een advertentie om kandidaten te werven.

Ook directeuren hadden in alle drie de casussen andere verwachtingen van het profiel. Ze uitten kritiek op het profiel dat de selectiecommissie had opgesteld.

Ik mag [naam bestuurder] graag hoor, als persoon, dus ik heb geen enkele moeite met haar, maar ik vind dat hier heel duidelijk naar voren komt dat de raad van toezicht een bepaalde visie heeft op wat er met de organisatie moet en dat is een visie die ik niet gekozen zou hebben. Dus er is niet echt iets op tegen, het is natuurlijk niet slecht om je op binden en boeien en verbinding te richten, maar de oorlog moet op een gegeven moment buiten gewonnen worden en niet binnen. (DIRECTEUR)

Deze directeur is van mening dat de organisatie voor de toekomst een bestuurder nodig heeft die zich richt op 'de buitenwereld'. Iemand die zich vooral bezighoudt met externe contacten en ontwikkelingen. De raad van toezicht heeft in de ogen van deze directeur gekozen voor iemand die er juist goed in is om zich te richten op 'de binnenwereld'. Iemand die zich op de interne organisatie richt en dat is volgens de directeur meer iets wat de directeuren moeten doen. Dit meningsverschil sluit aan bij een huidige zoektocht naar de taak en functie van de hedendaagse zorgbestuurder. De hedendaagse zorgbestuurder moet zich bezighouden met de strategie en de grote lijn, neemt het voortouw in veranderingen. Daarbij richt de bestuurder zich vooral naar buiten, lijkt de heersende gedachte in de literatuur. In de praktijk, concluderen Grit en Meurs (2005), worden ze nog steeds de organisatie ingezogen om zich bezig te houden met klassieke vragen van management zoals logistiek en interne vraagstukken. In onderzoek van Van der Scheer (2013) rapporteren zorgbestuurders dat sinds 2000 het belang is toegenomen van de rollen van regisseur en tussenpersoon, waarbij er veel aandacht gaat naar interne zaken. Er wordt vaak nog verschillend gedacht over de bemoeienis van de raad van bestuur met allerlei management aangelegenheden. Ook in deze organisatie verschillen de meningen wezenlijk over de

bestuurlijke bemoeienis met de interne organisatie en dit leidt tot verschillende ideeën over het profiel.

Juist degenen die het meest direct gaan samenwerken met de kandidaat, de collega-bestuurder en directeuren, hebben in de cases vaak andere wensen en kritiek op het opgestelde profiel. Ideeën over wat de organisatie nodig heeft, kunnen sterk verschillen. Dat is verrassend. Hoe sterk verschillen de visies binnen de top over de toekomst van de organisatie? Hier kan meespelen dat het werkveld van de nieuwe bestuurder direct raakt aan het werkveld van de collega-bestuurder en de directeuren. Een bestuurder die zich zal bezighouden met de interne organisatie is misschien in de ogen van de selectiecommissie gewenst. Voor een directeur kan dit betekenen dat iemand zich gaat ‘bemoeien’ met zijn werkgebied. De achtergrond van een kandidaat – is deze bedrijfskundig georiënteerd of afkomstig uit de zorg – kan direct de portefeuilleverdeling binnen een raad van bestuur beïnvloeden. Doordat beslissingen over het profiel direct van invloed zijn op het dagelijks werk en de plannen van het topmanagement kijken deze betrokkenen extra kritisch naar de keuzes van de raad van toezicht.

Schaap met vijf poten

Naast verschillende visies op de toekomst van de organisatie leidt ook eigenbelang tot uiteenlopende wensen voor de nieuwe bestuurder. Op basis van al deze wensen moet een profiel opgesteld worden. Dat is geen eenvoudige opgave. Het gevaar bestaat dat in het profiel geen keuzes worden gemaakt en de verschillende wensen eraan worden toegevoegd. Het profiel is dan een stapeling van wensen. Een bestuurder die aan al die wensen kan voldoen bestaat niet.

Het profiel van de raad van toezicht was een zeer uitgebreid profiel en het was een verzameling van uh, ja profielen die de raad van toezicht is tegengekomen. Het was een ongelofelijk brede beschrijving, waarin, het was niet het schaap met vijf poten, maar wel twaalf, vijftien poten. Ongelofelijk uitgebreid profiel, waarin geen accent was gelegd naar een bepaalde invulling. (DIRECTEUR)

Deze directeur vond het profiel zo uitgebreid met allerlei wensen, dat het onmogelijk was voor een kandidaat om eraan te voldoen. Een profiel waarin tegengestelde wensen zijn opgenomen, kan inconsistent ogen. Een jonge bestuurder met enorm veel ervaring bijvoorbeeld. Een dergelijk profiel kan dan wel draagvlak hebben bij alle betrokkenen, maar het is weinig werkbaar, vaak ook in de ogen van stakeholders.

Een schaap met vijf poten bestaat niet. Er moeten prioriteiten gesteld worden in het profiel. Wanneer dit niet is gedaan, of daarover niet goed met elkaar is gecommuniceerd, zal iedereen zich een eigen beeld vormen van de gewenste nieuwe bestuurder. Er is

overeenstemming over het profiel op papier, maar de beelden die men erbij heeft verschillen. Dit bleek uit de gesprekken met de stakeholders over het profiel. Zo werd de vraag hoe het profiel eruitzag, en wat daarin het belangrijkste was, verschillend beantwoord door verschillende partijen binnen een organisatie. De ene zei dat het belangrijk was dat er iemand kwam met samenbindend vermogen, de ander benadrukte het belang van de benoeming van een vrouw, weer een ander had het over bestuurservaring of stelde dat de bestuurder inhoudsdeskundig moest zijn. Bij een ander profiel noemden verschillende betrokkenen de volgende typen bestuurders: een ondernemend iemand om de strategische positie te versterken, iemand met een wetenschappelijke achtergrond, iemand met veel bestuurlijke ervaring, of een professional uit de zorg die mensen verbindt. Stakeholders beschreven bij eenzelfde profiel elk een eigen ideaaltypen bestuurder. De verschillende kenmerken hoeven elkaar niet tegen te spreken, maar wel wordt zichtbaar dat iedereen eigen prioriteiten stelt in de lange lijst met kenmerken.

Verschil tussen profiel op papier en profiel dat leidend is in selectie

Verschillende beelden van hetzelfde profiel kunnen leiden tot misverstanden in de besluitvorming. Zo had een van de drie organisaties een profiel opgesteld waarin gezocht werd naar iemand met bewezen bestuurlijke kwaliteiten. De executive searcher stelde op basis daarvan een lijst op met potentiële kandidaten. De selectiecommissie wilde graag ook een vrouw zien in de lijst met potentiële kandidaten. Maar de voorkeur voor een vrouw stond niet in het profiel op papier en de executive searcher had niet het idee dat dit prioriteit had. Hij ging op zoek naar ervaren kandidaten, die voldeden aan de onderdelen van het profiel die in zijn ogen voorop stonden. De longlist met kandidaten bestond vervolgens uit allemaal mannen. De raad van toezicht was daarover ontstemd, want hij vond het wel belangrijk om een vrouw op de kandidatenlijst te hebben. De raad suggereerde zelf een vrouwelijke kandidaat en zij werd alsnog benaderd om te solliciteren. Betrokkenen vonden het begrijpelijk dat de executive searcher deze kandidaat niet voordroeg op basis van het profiel op papier:

Op papier vind ik het heel logisch dat [naam executive searcher] dat deed, en dat heb ik ook tegen de raad van toezicht gezegd. Want ze wilden hem er bijna voor uit trappen. (BESTURDER)

Blijkbaar hebben selectiecommissies wel eens een specifiek profiel in hun hoofd dan in eerste instantie zichtbaar is. Sommige respondenten die zelf wel eens een sollicitatieprocedure hebben doorlopen, bevestigen dit beeld uit eigen ervaring. Zoals een bestuurder die bijna ‘tabak had’ van de sollicitatie voor zijn huidige functie, omdat er aanvankelijk niet direct een medicus werd gezocht, maar in de gesprekken toch naar voren kwam dat ze liever een dokter hadden. Een ander voorbeeld is een raad van toezicht

die vooraf bepaalde dat er geen interne kandidaten in aanmerking kwamen, maar dit niet opnam in het profiel.

Er staan dingen op paper en er staan dingen niet op papier. ... Je hebt natuurlijk intern nog mensen die denken van: het zou kunnen. Dat was eigenlijk vooraf al afgekaart, dat ze dat niet wilden. (DIRECTEUR)

6.4 De keuze voor een kandidaat

In de keuze voor de eindkandidaat, de beoogde bestuurder, is de uitkomst van het besluitvormingsproces direct zichtbaar. Waarop worden kandidaten beoordeeld en waarom wordt de ene wel en de andere niet gekozen? Deze paragraaf gaat in op de overwegingen voor de keuze voor een kandidaat. Globaal kent de selectie van kandidaten drie fases: de eerste selectie op basis van sollicitatiebrieven en cv's, de verdere verkenning via sollicitatiegesprekken en het voorstellen van de eindkandidaat aan de stakeholders.

De eerste fase in de selectie

In de eerste fase van de selectie worden kandidaten beoordeeld op basis van de cv's. Wanneer de organisatie gekozen heeft voor werving via een advertentie in de krant zal de selectiecommissie een stapel brieven met cv's doornemen. Wanneer een executive searcher is ingeschakeld, draagt deze een aantal mensen voor en beoordeelt de selectiecommissie de cv's van deze kandidaten. In de beoordeling van de cv's speelt vooral het profiel een rol. Bekeken wordt of kandidaten daaraan voldoen.

Het is een kapstok in het begin, het zegt iets over keuzes en hoofdrichtingen. Bijvoorbeeld, als je zegt van een behandelinhoudelijke portefeuille moet het iemand zijn met een medische achtergrond. Als je zegt: "Dat moet", dat is helder. Dan zit je alleen nog maar aan tafel met mensen met een medische achtergrond. (PROCESBEGELEIDER)

Met het profiel in de hand wordt een eerste selectie gemaakt. Het gaat dan in het bijzonder om de biografische component van het profiel. Heeft de selectiecommissie bijvoorbeeld besloten dat de nieuwe bestuurder een medicus moet zijn, dan worden andere kandidaten in principe niet uitgenodigd voor een gesprek. In principe, want er zijn uitzonderingen op deze regel.

In de keuze voor een kandidaat tijdens de eerste fase van de selectie kan ook meespelen hoe deze bekend staat, met andere woorden: de reputatie. In hoofdstuk 5 kwam al naar voren dat de meeste bestuurders van zorginstellingen elkaar kennen. Ook kan de selectiecommissie via contacten meer informatie verzamelen over de kandidaten. Selectie-

commissies hebben dan vaak al een beeld bij een kandidaat die een sollicitatiebrief heeft gestuurd of voorgedragen wordt door de executive searcher. Niet alleen het cv wordt beoordeeld, maar ook de kandidaat als persoon of zijn of haar reputatie.

Niet alle kandidaten waren bekend bij de selectiecommissies. Er zijn ook kandidaten uitgenodigd op gesprekken over wie de selectiecommissie geen eigen informatie had. Een lid van een selectiecommissie vertelt dat hij bewust de keuze heeft gemaakt om alleen te selecteren op basis van het profiel: *“Er zaten natuurlijk veel bekenden voor mij bij, maar ik heb toen echt op criteria geselecteerd.”* Deze selectiecommissie geeft aan dat ze alleen heeft gekeken naar de cv's en de kenmerken van kandidaten, zonder hun persoonlijkheid of reputatie mee te laten wegen.

De tweede fase in de selectie

Na een eerste selectie worden de kandidaten uitgenodigd voor gesprekken. In de tweede fase van de selectie ontstaat er direct contact tussen de kandidaten en de leden van de selectiecommissie. Ze zitten samen aan tafel. Tijdens gesprekken worden de biografische kenmerken uit het profiel minder belangrijk. Ze hebben een rol gespeeld in brievenselectie. In de meeste gevallen voldoen de kandidaten aan de kenmerken in het profiel die prioriteit hebben. Bijvoorbeeld achtergrond, ervaring en opleidingsniveau. Alle kandidaten die op gesprek komen voldoen op een bepaalde manier aan deze eisen. De mate waarin ze voldoen kan verschillen. Ervaring kan betekenen dat er kandidaten zijn met een aantal jaren managementervaring en kandidaten die al tien jaar lid zijn van een raad van bestuur. Een inhoudsdeskundige kan een dokter zijn, maar ook een bioloog, verpleegkundige of een psycholoog. Een procesbegeleider vertelt over de gesprekken:

Niemand had het profiel bij zich. Zo gaat dat ook niet bij een sollicitatie van een raad van bestuur. Je gaat afstrepen, dat is al op papier gebeurd. Maar dan wil men de persoon zien. Men wil er vertrouwen in hebben.

(PROCESBEGELEIDER)

Volgens de procesbegeleider voldoen alle kandidaten in meer of mindere mate aan het profiel. In ieder geval voldoende om uitgenodigd te worden voor een gesprek. Vervolgens wordt het profiel ter zijde gelegd en gaat, zoals de meeste respondenten dit noemen, 'de klik' met de kandidaat een belangrijke rol spelen. Belangrijk worden zaken als: hoe verloopt het gesprek, welk gevoel heeft een selectiecommissie bij iemand, hoeveel vertrouwen heeft ze in deze kandidaat en wat straalt deze persoon uit. 'De klik' met een kandidaat is een ongreepbaar fenomeen. Het gaat erom hoe iemand contact maakt, zichzelf profileert en manifesteert.

Als ik zelf ga nakijken en leg dan weer de kandidaat naast het profiel, dan zeg ik: het zit er in. Het zat er bij zo velen in. Dat is niet het onderscheidende. Het onderscheidende is hoe iemand zichzelf profileert, manifesteert, in contact komt. (PROCESBEGELEIDER)

Daar stond echt iemand waar je niet omheen kon. Visie, uitstraling, sterke persoonlijkheid, genuanceerd, gewoon, iedereen had zoiets van, ook die commissie die ik gesproken had, het is gewoon top of the bill. (LID VAN DE SELECTIECOMMISSIE)

Ik kies toch voor die, en waarom dat zeggen we achteraf wel, maar die wordt het. Kijk maar naar een auto. Je kan zeggen, deze auto is eigenlijk perfect voor mijn situatie, en toch kies ik voor een andere auto, want die vind ik leuker en die vind ik mooier en die heeft zo'n leuke kleur. Dat soort dingen, het gaat om dat soort dingen uiteindelijk. (DIRECTEUR)

Een kandidaat kan perfect bij een profiel aansluiten, maar uiteindelijk wegen in deze fase de persoonlijkheid en uitstraling van een kandidaat zwaarder. Een respondent vertelt daarbij dat hij meestal binnen vijf minuten in een gesprek al weet of hij een kandidaat wel of niet ziet zitten. Daarna, zegt hij, moet hij nog de rest van het gesprek uitzitten. Een beoordeling van de persoonlijkheid is dus snel gemaakt.

De selectiepsychologie probeert een verklaring te geven voor het ongrijpbare fenomeen dat men bij de selectie van zorgbestuurders 'de klik' noemt. Born (2007) zegt in haar oratie dat selecteurs net mensen zijn, en dus onderhevig aan uiteenlopende invloeden van cognitieve en emotionele aard. Recruiters zijn geneigd sollicitanten betere beoordelingen te geven als hun werkgerelateerde opvattingen en denkbeelden, hun biografische kenmerken, maar ook zelfs hun ideeën over niet-werkgerelateerde onderwerpen meer lijken op die van de recruiters zelf. Kandidaten die meer lijken op de selecteurs, dezelfde ideeën en voorkeuren hebben, worden beter beoordeeld. Interessant is wat dit mechanisme betekent voor het streven van raden van toezicht naar diversiteit in een raad van bestuur. Tijdens de interviews vertelden leden van selectiecommissies op zoek te zijn naar een bestuurder met een andere achtergrond, met een andere leiderschapsstijl, capaciteiten en geslacht dan de reeds zittende bestuurder. Dit om zoveel mogelijk diversiteit binnen een raad van bestuur te creëren. Indien tijdens een selectiegesprek een klik eerder ontstaat als er overeenkomsten zijn, bestaat het risico dat de raad van toezicht geneigd is om juist kandidaten te selecteren met dezelfde ideeën, opvattingen en biografische kenmerken als zichzelf. Dit zou het streven naar diversiteit binnen een raad van bestuur in de weg kunnen staan. Daarnaast beschrijft Born dat als selecteurs zich sterk moeten verantwoorden voor

selectiebeslissingen, ze langer en dieper zullen nadenken over de redenen voor hun keuzes. Het gevolg is dat niet alleen relevante informatie, maar ook allerlei irrelevante informatie betrokken wordt in de keuze. Niet alleen kijkt een selecteur naar de vooraf opgestelde profielkenmerken, maar allerlei andere kenmerken van de kandidaat worden beoordeeld en meegenomen in de keuze. Dit wordt ook wel het ‘verwateringseffect’ genoemd. De selecteur betreft ongewild allerlei niet ter zake doende informatie in zijn oordeel, doordat hij extra zijn best doet om een accurate beoordeling te geven.

Een lid van de selectiecommissie vertelt dat men inderdaad tijdens de selectiegesprekken op andere zaken gaat letten dan alleen de vooraf opgestelde profielkenmerken. Dat zou ook nuttig zijn, omdat pas tijdens de selectie helder wordt ‘waarom we iets wel willen of niet willen’. Blijkbaar zijn selectiecommissies niet goed in staat om alle gewenste kenmerken goed op te schrijven. Tijdens de gesprekken wordt duidelijker wat voor een bestuurder men zoekt. Gesprekken met kandidaten helpen weer het profiel aan te scherpen. Het gaat daarin vooral om zaken die je kunt beoordelen tijdens een selectiegesprek: het type persoon en de uitstraling. Daarbij gaat het ook om aspecten die niet omschreven zijn in een profiel, maar die wel te maken hebben met wat betrokkenen ‘de klik’ noemen. Tijdens een gesprek wordt duidelijk met welke kandidaten er wel een klik ontstaat en met welke niet en waarom.

Daarnaast spelen in de tweede fase van de selectie bestuurlijke verhoudingen en samenwerking een grote rol. De raad van toezicht zoekt een balans tussen de zittende en toekomstige bestuurder. De kandidaat moet capabel zijn, maar ook aansluiting vinden bij de gesprekspartners. Hij of zij gaat deel uitmaken van de organisatie en haar topklaag. Tijdens de selectie wordt sterk gelet op de wijze waarop de kandidaat zich naar verwachting zal verhouden tot de collega in de raad van bestuur. Hoe liggen de machtsverhoudingen binnen het bestuur? Zullen de twee bestuurders goed kunnen samenwerken? Kunnen ze met elkaar door een deur?

In een van de casussen beschrijft de executive searcher dit proces. De zittende bestuurder keek tijdens de gesprekken naar de bestuurlijke verhoudingen. Een nieuwe sterke bestuursvoorzitter zou zijn positie kunnen verzwakken. De voorzitter van de raad van toezicht vond het juist belangrijk dat er iemand zou komen die de voorzittersrol op zich zou nemen. De executive searcher vertelt daarover:

Waar [naam collega-bestuurder] nu volgens mij ook op ging letten is, kan iemand het ook niet te goed met de voorzitter van de raad van toezicht vinden. ... Dat de voorzitter van de raad van bestuur te nadrukkelijk de voorzittersrol aan gaat nemen. Dus in die zin, en de voorzitter raad van toezicht ging dus juist optellen, is het een echte voorzitter. (EXECUTIVE SEARCHER)

De bestuurders vertellen dat de bestuurlijke verhoudingen een belangrijke rol spelen in de gesprekken. Ze maken een inschatting van onderlinge verhoudingen en of dit in de toekomst zal werken. Ook stakeholders letten daarop bij het uitbrengen van een advies.

De zorg was een beetje: is zij stevig genoeg om daar voldoende inbreng te hebben naar [naam collega-bestuurder] toe. (DIRECTEUR)

De collega-bestuurder krijgt in dit deel van het proces een belangrijkere rol. Verwachtingen over de verhoudingen en samenwerking tussen beide bestuurders zijn in deze fase erg belangrijk. Dit betekent niet, zoals bleek uit het hoofdstuk over inputlegitimititeit, dat de bestuurders de doorslag geven in de keuzes die worden gemaakt. De raad van toezicht beslist en ideeën en wensen van de bestuurder worden daarin meegenomen. Wel krijgt de collega-bestuurder een actievere rol in deze fase. Alle drie de collega-bestuurders hadden een of meerdere gesprekken met de eindkandidaat. De collega-bestuurder, de kandidaat en de raad van toezicht beoordelen op basis daarvan de toekomstige machtsverhoudingen en de toekomstige samenwerking.

De derde fase in de selectie

In de derde fase van de selectie mogen stakeholders advies uitbrengen over de eindkandidaat. Stakeholders als de ondernemingsraad, medische staf en cliëntenraad voeren een gesprek met de eindkandidaat. Vervolgens kan een stakeholder een positief of een negatief advies uitbrengen. Dit advies kan gezien worden als een uiting van hoe stakeholders de eindkandidaat ervaren. Hoe legitiem vinden ze de keuze voor een bepaalde kandidaat? Over de legitimiteit van de eindkandidaat en de adviezen van stakeholders gaat de volgende paragraaf.

6.5 De legitimiteit van de eindkandidaat

Het advies van de stakeholders was in vrijwel alle gevallen positief. Van de elf uitgebrachte adviezen door ondernemingsraden, cliëntenraden, directies, een medische staf en een VAR, waren er tien positief en één negatief. Dit negatieve advies kwam van een ondernemingsraad. Deze twijfelde of de eindkandidaat wel voldoende ervaren was om de organisatie te besturen en om tegenwicht te bieden aan de collega-bestuurder. Daarnaast heeft in een van de casussen een extra gesprek plaatsgevonden tussen de eindkandidaat en een stakeholder, omdat de stakeholder al voor het uitbrengen van het advies twijfels uitte. Stakeholders die positief waren, vertelden bijvoorbeeld dat ze de beoogde bestuurder een prettige persoon vonden, ze een goed gesprek hadden en vertrouwen kregen in deze kandidaat.

Hij weet wel de goede dingen te zeggen in zo'n gesprek. We waren er redelijk van overtuigd, dat hij, ik denk: geef hem maar een kans. Ja, ik bedoel, zo werkt het. (VOORZITTER CLIËNTENRAAD)

Al ontstaat er ook tussen de stakeholders en de eindkandidaat een 'klik', dit neemt niet weg dat zij af en toe nog twijfels hebben over bepaalde kenmerken of eigenschappen van deze persoon. Om wat voor twijfels gaat het dan? Opvalt dat de twijfels vaak gaan over iemands ervaring. Een directeur P&O zegt over de adviezen over de eindkandidaat in zijn organisatie:

Het leverde unaniem positieve adviezen op, waarbij sommige onverkort positief en bij andere waren er aandachtspunten, in termen van: heeft iemand voldoende politieke ervaring? (DIRECTEUR P&O)

De directeur P&O beschreef zijn zorgorganisatie als een intern redelijk politieke organisatie, die ook erg verankerd was in de plaatselijke politiek. In deze organisatie twijfelden enkele stakeholders of de eindkandidaat wel voldoende politieke ervaring had om daarmee om te gaan.

In de andere twee organisaties twijfelden sommige stakeholders of de eindkandidaat wel voldoende bestuurlijk onderlegd was om op hoofdlijnen de organisatie te besturen, gezien zijn vooropleiding en werkervaring. In één geval leidde dit tot een negatief advies, in de andere gevallen tot positieve adviezen met kanttekeningen. Soms gaan de adviezen niet zozeer over het wel of niet benoemen, maar over de voorwaarden waaronder te benoemen. Een lid van een directie vertelt dat de directeuren een positief advies hebben gegeven met suggesties over een assessment en over de arbeidsvoorwaarden.

Ja, we hebben er toen bij gezegd: "Joh, raad van toezicht, als je dan toch tot aanstelling over wilt gaan, dan zijn dit de evaluatiepunten. En denk eens na, want dat was er natuurlijk ook niet, zorg dat er een goed assessment komt. En zorg dat je met een duidelijke aanstelling in ieder geval vooruit kunt, zodat je als het niet goed gaat ook weer van die persoon af kunt." (DIRECTEUR)

Ten slotte waren er stakeholders die in interviews vertelden dat ze twijfels hadden bij de eindkandidaat, maar wel een positief advies uitbrachten. Ze meldden hun twijfels niet aan de raad van toezicht.

Omgaan met negatieve adviezen en twijfels

Hoe gaat de raad van toezicht om met een negatief advies of een uiting van twijfels? Eén advies over de eindkandidaat was negatief. De voorzitter vertelt hoe de raad van toezicht daarmee omging.

Alleen de OR die vond dat er toch, ja, een negatief advies uitgebracht, want daar ga je denk ik ook nog mee praten, en dat zit 'm niet zozeer in de persoon. En ze zeiden: "Het is een negatief advies, maar we kunnen er eigenlijk wel mee leven." Dus we hebben nog even getoetst en afgetast: waar liggen die criteria nu keihard? (VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT)

De raad van toezicht heeft een inschatting gemaakt van de gevolgen van het naast zich neerleggen van het negatieve advies. De raad verwachtte dat er desondanks geen problemen zouden ontstaan in de samenwerking tussen de nieuwe bestuurder en de ondernemingsraad. De voorzitter van de ondernemingsraad beaamt dit.

De raad van toezicht deelde uiteindelijk niet onze mening en heeft onze mening naast zich neergelegd. En dat wel netjes in een brief verwoord en daarna hebben wij een brief teruggestuurd met dat wij, in ieder geval, we hebben laten blijken dat, wij respecteren hun mening en dat wij in ieder geval gewoon goed gingen samenwerken met [naam nieuwe bestuurder], want het ging niet om de persoon. Dus dan moet je dat ook naast je neerleggen en zeggen: "Oké, we gaan met haar samenwerken" en daar moet je gewoon positief in staan. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

De ondernemingsraad is tevreden met de wijze waarop de raad van toezicht gereageerd heeft op het negatieve advies. In een andere organisatie gaf de voorzitter van de VAR aan dat er enige twijfels waren over de eindkandidaat.

Dat was de enige zorg die we hadden en die hebben we ook wel uitgesproken bij de raad van toezicht. Niet in een brief, maar wel bij de uitleg. Maar ja, we vonden de rest niet, dat was niet in verhouding met wat we voor de rest zagen. Interviewer: En hoe reageerde de raad van toezicht daarop? Nou, prima, gewoon goed, ook wel met het vertrouwen dat ze dat zelf wel zagen, dat dat niet zo was. En met name dus heel positief. We hebben het ook niet heel uitgebreid terug gesproken, we hebben een reactie gegeven en ze hebben aangegeven dat ze het prettig vonden dat we deze reactie hebben gegeven, en heel kort over gehad en dat was het. (VOORZITTER VAR)

In beide voorbeelden zien we dat de stakeholders waardering uitspreken voor de wijze waarop de raad van toezicht met hun kritiek of twijfels is omgegaan. Ze voelen zich serieus genomen en de raad van toezicht heeft zijn beslissing toegelicht. Hoewel de raad de adviezen niet heeft opgevolgd, is er toch voldoende draagvlak voor de nieuwe bestuurder en ook voor de wijze waarop deze is aangesteld. De betrokken raden van toezicht hebben

de twijfels weliswaar meegewogen in de besluitvorming en nagedacht over de mogelijke gevolgen, maar dit leidde niet tot een ander besluit.

Adviezen van een collega-bestuurder

Naast bovengenoemde stakeholders adviseert ook de collega-bestuurder over de eindkandidaat. Dit gaat op een andere manier. In de drie cases was de collega-bestuurder intensiever betrokken bij de werving en selectie van de kandidaten en had daardoor ook meer zicht op het ‘backstage’ besluitvormingsproces van de selectiecommissie. Aan het eind van de selectieprocedure spreekt deze collega-bestuurder een of meerdere malen met de eindkandidaat en brengt daarover een mondeling advies uit aan de raad van toezicht. Alle drie de collega-bestuurders hebben positief geadviseerd, waarbij een van hen wel sterke kanttekeningen heeft geplaatst bij de eindkandidaat. In deze adviezen kunnen bestuurlijke verhoudingen en de carrièreperspectieven een rol spelen. Zoals bij een van de zittende bestuurders die eigenlijk zelf de functie van bestuursvoorzitter ambieerde. De twee bestuurders zullen intensief samenwerken in de toekomst. Het uiten van een mening over de eindkandidaat is aan de ene kant erg belangrijk voor een zittende bestuurder, want hij moet de komende jaren overweg kunnen met de nieuwe collega. Samen de organisatie besturen. Aan de andere kant is het uiten van kritiek en twijfels ook riskant. Want wat zal dit betekenen voor de eigen positie? Als een raad van toezicht ervoor kiest stevige kritiek naast zich neer te leggen, hoe moet het dan verder in de samenwerking? Het lijkt een precair proces waarin de collega-bestuurder en de raad van toezicht elkaars ideeën aftasten, maar de raad duidelijk leidend is. In twee gevallen lijken de bestuurders zich over de kandidatenkeuze op de vlakte te hebben gehouden. Ze waren redelijk tevreden over de eindkandidaat. Ze hadden ook een aantal bedenkingen, maar hebben deze niet sterk naar voren gebracht tegenover de raad van toezicht. In één geval heeft een collega-bestuurder wel sterke kritiek geuit over de eindkandidaat, maar uiteindelijk toch een positief advies gegeven. Dit omdat er volgens hem geen andere optie was. Ook de adviezen van de collega-bestuurders heeft de raad van toezicht meegewogen in de beslissingen, maar ze zijn nooit aanleiding geweest om anders te beslissen over kandidaten.

Een advies als beperkte uiting van legitimiteit

Een advies over de eindkandidaat, positief of negatief, is niet altijd een directe uiting van de ervaren legitimiteit van de uitkomst. Want soms geven stakeholders een positief advies, ook als ze twijfels hebben over een kandidaat. Een negatief advies wordt maar zelden gegeven. Hoe komt dat? Hiervoor zijn verschillende oorzaken te noemen. Ten eerste kunnen stakeholders vinden dat de raad van toezicht beter over de opvolging kan beslissen omdat deze de gelegitimeerde partij is om dit besluit te nemen. In hoofdstuk 4 kwam naar voren dat de legitimiteit van de beslissers (formeel verantwoordelijk of beter in staat) een rol speelt in het uitgebrachte advies over de eindkandidaat. Een

directeur vertelt dat hij een positief advies heeft uitgebracht, ondanks zijn twijfels over de kandidaat.

Als ik raad van toezicht was dan had ik een andere keuze gemaakt. Om zakelijke redenen had ik een andere keuze gemaakt. Maar ik ben geen raad van toezicht dus daar moet ik dus niet verder over zeuren en dat doe ik ook niet. (DIRECTEUR)

Bij de stakeholders kan ook onzekerheid meespelen in hun oordeel. Is de stakeholder wel in staat om te beoordelen of de kandidaat geschikt is als bestuurder van de zorgorganisatie? Een voorzitter van de ondernemingsraad geeft aan dat ze het lastig vindt om advies te geven over een kandidaat:

Ik vind het moeilijk om in één zo'n gesprek een beeld te vormen. Kijk, als jij in een sollicitatieprocedure zit, op een gewone afdeling bijvoorbeeld. En je ziet verschillende mensen. Dan krijg je een beeld van verschillende mensen en dan krijg je een beeld van nou ja, goed, daar antwoordt iemand heel makkelijk op of hoe zit iemand en dan kijk je naar meerdere factoren. Maar je krijgt nu één kandidaat en daar moeten wij iets van vinden. ... Er zit toch een niveauverschil in, eerlijk is eerlijk, hè. Ik bedoel de manier, de ervaring, je zit op een ander niveau te praten en het niveau is niet hetzelfde als dat van een raad van bestuur, raad van toezicht. Dan het niveau van een OR. Zo is het gewoon. (VOORZITTER ONDERNEMINGSRAAD)

Het zou lastig zijn een advies te geven over een kandidaat wanneer er geen andere kandidaten zijn om mee te vergelijken. Deze stakeholder geeft aan dat OR-leden minder gewend zijn op het niveau van een raad van bestuur te praten. Ze twijfelt eraan of de ondernemingsraad adviezen kan geven. Ze acht de raad van toezicht beter in staat een eindkandidaat te kiezen.

Een tweede reden om een positief advies te geven ondanks twijfels over een eindkandidaat, is dat stakeholders dit advies zien als een formaliteit. Een directeur geeft aan dat ze eigenlijk geen negatief advies hadden kunnen geven.

Dan moet je wel hele goede argumenten hebben, want het moment dat iemand wordt gepresenteerd aan de adviescommissie, door de raad van toezicht: "Dit is onze kandidaat". En als meteen aansluitend de arbeidsvoorwaarden worden geregeld, dan moet je wel van goeden huize komen om, dan ben je ongeveer je eigen graf aan het graven. Dus dan moet je wel echt lef hebben, dan moet je wel hele goede argumenten hebben. Nee, ik denk eigenlijk dat dat niet kan. Dat is een formaliteit. (DIRECTEUR)

Het geven van een advies over een eindkandidaat wordt door het merendeel van de stakeholders gezien als formaliteit. Ze zien het gesprek meer als een kennismakingsgesprek, dan als een onderdeel van de selectie. Dit lijkt bevestigd te worden door de timing van adviesgesprekken en de daadwerkelijke benoeming van de bestuurder. In één geval vonden de adviesgesprekken en de benoeming zelfs op dezelfde dag plaats, maar ook in de andere twee casussen zaten er slechts enkele dagen tussen de adviesgesprekken en de benoeming. Het proces van de opvolging is in een vergevorderd stadium. De eindkandidaat is in feite al gekozen, zal alleen nog in gesprek gaan over de arbeidsvoorwaarden, en wordt daarna benoemd. Hierdoor zou een negatief advies wel erg verstrekkende gevolgen hebben, ook voor degene die advies geeft. Stakeholders kunnen geen nee zeggen in deze fase van de selectie, want er is nog maar één kandidaat over. Een voorzitter van de cliëntenraad twijfelt daarom of een raad van toezicht de adviezen wel serieus neemt.

Maar ik weet niet, en daar zou ik ook niet helemaal een mening over durven geven, of een raad van toezicht dat allemaal even serieus neemt. Kijk, ze moeten zich aan bepaalde procedures houden, zijn ze verplicht, maar ik denk, als dat niet zo zou hoeven, zouden ze dan ook zo de mensen erbij betrekken?

(VOORZITTER VAN DE CLIËNTENRAAD)

6.6 Conclusies

Een eerste beschrijving van de gewenste uitkomst bij de opvolging is terug te zien in het profiel. Zichtbaar werd in dit hoofdstuk dat de selectiecommissies uitvoerig hebben nagedacht over het profiel van de nieuwe bestuurders. Ze hebben gekeken naar de organisatie zelf, de toekomst van de organisatie, de vertrekkende bestuurder en diens functioneren, de capaciteiten van de collega-bestuurder en de arbeidsmarkt van zorgbestuurders. Het belangrijkste deel vormt voor de selectiecommissie het deel waarin de competenties van de nieuwe bestuurder worden beschreven. Met name over de biografische component van het profiel en zaken als achtergrond, opleiding, ervaring en geslacht wordt goed nagedacht. Hoewel de drie profielen in eerste instantie op elkaar lijken, verschillen ze wel degelijk van elkaar. Er worden competenties genoemd die aansluiten bij de specifieke sectoren, het verleden van de organisatie, huidige ontwikkelingen binnen de organisatie en de toekomstplannen. Daarnaast blijkt uit een van de profielen dat men een bestuurder zoekt die het strategisch beleid ondersteunt en uitvoert, terwijl het gebruikelijker is dat het bestuur een rol heeft in het ontwerp van de strategische koers.

Daarnaast uiten stakeholders op basis van hun eigen visies wensen voor het profiel. Inhoudelijk zijn zij het niet altijd eens met de gemaakte keuzes. Dit komt doordat elke betrokkene eigen beelden en ideeën heeft over wat een goede bestuurder moet doen

en kunnen. Daarbij kan het gaan om fundamentele verschillen in opvatting over de taak en functie van de zorgbestuurder – over de ideale inrichting van de organisatie en wat voor een bestuurder daarbij past. Er is bijvoorbeeld discussie of een bestuurder zich moet richten op de binnenwereld of de buitenwereld, en of iemand een bedrijfsmatige achtergrond moet hebben of een zorgachtergrond. De verschillende visies maken zichtbaar dat er geen overeenstemming bestaat over wat een goede zorgbestuurder is, maar ook dat de ontwikkelingsrichting van de organisatie niet is uitgekristalliseerd. Opmerkelijk is dat binnen de top van eenzelfde organisatie de meningen soms sterk uiteenlopen. Dit maakt outputlegitimitieit bij een opvolging een lastige kwestie.

De theatermetafoor van de socioloog Goffman is al eerder in dit boek aan bod gekomen. Deels vindt de besluitvorming over de opvolging frontstage plaats. Zo is het profiel zichtbaar voor alle stakeholders. Deels vindt de besluitvorming backstage plaats, waarbij alleen de beslissende partij, de selectiecommissie van de raad van toezicht, alle argumenten kent en zicht heeft op alle beslissingen die worden genomen. In één profiel werd bijvoorbeeld de voorkeur voor een vrouw niet vermeld, terwijl dat wel een wens was van de selectiecommissie. Het beeld van de gewenste bestuurder is bij de commissie specifiekere dan het verhaal op papier. Om voldoende kandidaten te werven, wordt het profiel op papier bewust breed gehouden. Daarnaast kunnen er aan het profiel kenmerken zijn toegevoegd die voortkomen uit wensen van stakeholders. Dit verbreedt het profiel op papier, maar dat kan ook voor de bühne zijn als de opgenomen wens geen enkele invloed heeft op de werving. Het toevoegen van de wensen en ideeën van stakeholders kan gezien worden als een legitimeringsstrategie. Omdat stakeholders hun eigen wensen terugzien in het profiel, zouden ze het als legitiem kunnen ervaren.

Een breed profiel is voor meerdere interpretaties vatbaar, waardoor stakeholders verschillende ideeën kunnen hebben over de gezochte bestuurder. Deze verschillende beelden kunnen de legitimitieit van de uitkomst discutabel maken, ook al was er consensus over het profiel. Kandidaten die wel aansluiten bij het profiel hoeven niet te passen bij het beeld dat een stakeholder voor ogen had. Het profiel dat frontstage werd gepresenteerd is dan niet leidend in de werving en selectie. Of er voldoende draagvlak bestaat voor het meer specifieke profiel van de raad van toezicht is niet duidelijk, want dat profiel blijft backstage.

De eindkandidaat vormt de uitkomst van het besluitvormingsproces. Wordt deze als legitiem ervaren? De adviezen van stakeholders zijn niet altijd een directe uiting van de outputlegitimitieit. Betrokkenen kunnen het gevoel hebben dat ze niet goed in staat zijn om te beoordelen of een kandidaat geschikt is. Zeker niet in één gesprek. De raad van toezicht heeft meerdere gesprekken gehad, meerdere kandidaten gezien, en is meer gewend om over het bestuur van de organisatie te beslissen. Ook wordt het gesprek met de

eindkandidaat door stakeholders vaak gezien als formaliteit. Nee zeggen kan bijna niet. De bestuurder zal toch benoemd worden.

Bij de adviezen van de collega-bestuurders of directeuren spelen heel andere processen een rol, waardoor ook hun adviezen niet altijd een directe uiting zijn van legitimiteit. Bij het uitbrengen van het advies zal het topmanagement rekening houden met zijn verhouding tot de raad van bestuur en de raad van toezicht. Een negatief advies kan het bestaande evenwicht verstoren. Als de raad van toezicht toch kiest voor de eindkandidaat, zal men met deze nieuwe bestuurder moeten samenwerken. Niemand heeft er baat bij om negatieve adviezen te geven. Stakeholders willen een positieve samenwerkingsrelatie met de nieuwe bestuurder in de toekomst en te veel twijfel kan een goede start in de weg staan. Betrokkenen moeten wel erg zwaarwegende bezwaren hebben om de eindkandidaat niet het voordeel van de twijfel te geven. Mede door de inrichting van het proces blijken de gekozen zorgbestuurders, bij twijfel, toch te kunnen rekenen op voldoende draagvlak bij de start van hun nieuwe functie.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Een bijzonder besluitvormingsproces

Het nemen van strategische besluiten (zoals over een missie, reorganisatie, samenwerking of fusie) is geen frequent, maar wel een normaal verschijnsel in zorgorganisaties. Het benoemen van een zorgbestuurder is ook een strategisch besluit, omdat bestuurders een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de koers en het toekomstige beleid van de zorgorganisatie. Tegelijkertijd zijn bestuursbenoemingen zeer bijzonder, doordat de besluitvormingsstructuur anders is dan gebruikelijk. Niet de raad van bestuur neemt de leiding, maar de raad van toezicht. Allerlei stakeholders die gewend zijn te overleggen met de raad van bestuur hebben in dit besluitvormingsproces een andere gesprekspartner: de raad van toezicht of zijn vertegenwoordiger, zoals de selectiecommissie of een intermediair (executive searcher). Daarnaast is het besluitvormingsproces bijzonder omdat het grotendeels in beslotenheid plaatsvindt. De meeste betrokkenen hebben geen zicht op de uiteenlopende argumenten die leiden tot de keuze voor een nieuwe bestuurder, behalve de selectiecommissie zelf. Bovendien is er nauwelijks sprake van een duidelijk en maatschappelijk geaccepteerd beoordelingskader voor wat een goede zorgbestuurder is. Het functieprofiel dat wordt opgesteld heeft veelal de kenmerken van wensdenken en is weinig onderscheidend voor de afzonderlijke organisaties en de te werven bestuurder. Voor de raden van toezicht is legitimiteit een belangrijk onderwerp tijdens de zoektocht naar een nieuwe bestuurder. De raden richten het proces zo rationeel en effectief mogelijk in, zodat de beste kandidaat gevonden wordt voor de openstaande vacature. Zij zoeken draagvlak bij stakeholders voor de beslissingen die worden genomen. Ze vinden het belangrijk dat de nieuwe bestuurder door één deur kan met zijn collega-bestuurder en goed kan samenwerken met andere partijen in de organisatie. Er wordt inspraak georganiseerd voor de belangrijkste interne stakeholders om ervoor te zorgen dat iedereen uiteindelijk achter de keuze staat. Het besluitvormingsproces lijkt nog het meest op het in hoofdstuk 2 beschreven neorationale model, omdat beslissingen centraal gestuurd worden door de raad van toezicht. De gehanteerde procedures en regels staan vooral ten dienste van de raad van toezicht of zijn selectiecommissie. Daarnaast is het selectieproces een mengsel van analyse en intuïtie. We zullen de gevolgen van een dergelijk besluitvormingsproces voor de legitimiteit en de paradoxen die dit met zich meebrengt verder uitwerken in dit hoofdstuk.

In het onderzoek zagen we veel identieke patronen in de besluitvorming, zoals de instelling van een selectiecommissie, het inhuren van een executive searcher, raadpleging van stakeholders, een grote mate van beslotenheid, het opstellen van een functieprofiel, veel voorkomende functievereisten, geen aanvullende assessments van kandidaten en het presenteren van slechts één kandidaat aan de stakeholders. Hoewel bijzonder van aard lijkt er toch een soort standaardproces te bestaan voor bestuursbenoemingen. Een veelgehoord argument voor de inrichting van het proces is: ‘Zo doen anderen het ook’. De inbreng van executive searchers speelt hierbij ook een rol, omdat zij een dergelijke aanpak aanreiken. Tegelijkertijd bleek dat elke organisatie binnen de standaardaanpak een eigen weg zocht. Er zijn verschillende manieren om de legitimiteit van het besluitvormingsproces te versterken en raden van toezicht en selectiecommissies maken daarin eigen keuzes.

De opvolgers: de nieuwe zorgbestuurders

Zorgbestuurders staan op dit moment enorm in de belangstelling. Het kabinet wil kwaliteitseisen stellen aan zorgbestuurders. Was er in het onderzoek overeenstemming over de vraag wat een goede zorgbestuurder is? Op het eerste gezicht lijken de grote overeenkomsten tussen de opgestelde profielen van nieuwe bestuurders daar wel op te wijzen. Er wordt gevraagd naar een academisch denk- en werkniveau, affiniteit met de zorg, ervaring in het managen of besturen van zorgorganisaties en een bepaalde stijl van besturen. Van zorgbestuurders wordt verwacht dat ze open en communicatief zijn, geïnteresseerd zijn in medewerkers en hen weten te motiveren. In de functieprofielen zijn zo gezien vooral algemeen geldende competenties en eigenschappen genoemd. De profielen zijn nauwelijks toegesneden op de zorg dan wel op wat de betreffende organisatie op dat moment nodig heeft. In de gesprekken met de selectiecommissies komt toch een specifiek en gevarieerder beeld van het type bestuurder dat de organisaties zoeken naar voren. Punten van variatie zijn sekse, leeftijd, al dan niet inhoudsdeskundig in de zorg, mate van bestuurservaring en mate van deskundigheid op het gebied van bedrijfsvoering. De variatie wordt mede bepaald door de taken en kenmerken van de zittende collega-bestuurder, ervaringen met de vertrekkende man of vrouw, de huidige situatie van de organisatie en de komende uitdagingen voor de organisatie. Uiteindelijk kunnen er vrij grote verschillen bestaan tussen de beoogde taken van de opvolger. Bijvoorbeeld: zal hij of zij zich richten op de interne organisatie of meer op de buitenwereld? Gaat hij of zij vooral aan de slag met verdere ontwikkeling van het inhoudelijke profiel van de organisatie of met verbetering van de bedrijfsvoering?

7.2 Kansen en bedreigingen van legitimiteit

Drie kernthema's zijn bepalend voor de legitimiteit van de bestuursbenoeming: de beslissers, het proces en de uitkomst – ofwel de input-, throughput- en outputlegitimiteit.

Binnen deze drie dimensies zijn er allerlei manieren om de legitimiteit te versterken. Er is geen blauwdruk of een afvinklijst te geven voor een legitiem besluitvormingsproces bij de opvolging van een zorgbestuurder. Uit de casussen zijn geen factoren of keuzes in de besluitvorming te halen die als meer legitiem worden ervaren dan andere. Daarvoor is legitimiteit bij een opvolging een te complex verschijnsel en is wat als juist wordt ervaren te zeer afhankelijk van de situatie waarin de opvolging plaatsvindt. Wat voor de ene zorgorganisatie goed werkt, kan bij een andere heel anders uitpakken. Elke organisatie maakt daarom eigen keuzes. Beslissingen over wie te betrekken en in welke mate, hoe te besluiten, hoe te werven, hoe te selecteren, en wat de gewenste uitkomst moet zijn. De beoogde positie van de collega-bestuurder kan bijvoorbeeld bepalend zijn voor diens rol in het besluitvormingsproces. Het beeld dat men heeft van de arbeidsmarkt kan bepalend zijn voor de wijze van werven. De beschikbare tijd van de selectiecommissie bepaalt mede hoe intensief zij betrokken is bij de selectie van kandidaten en of zij taken delegeert. Zo zijn in dit onderzoek tal van voorbeelden naar voren gekomen van afwegingen die de selectiecommissies maken. Afwegingen over de beslissers, het proces en de uitkomst.

Selectiecommissie in the lead

Hoewel bij bestuursopvolging de positie van de raad van toezicht bijzonder is, blijkt dit voor de raad geen belemmering te zijn om de touwtjes stevig in handen te houden. In de praktijk was vooral de selectiecommissie *in the lead* tijdens de zoektocht naar een nieuwe bestuurder. Raden van toezicht vormden zich een beeld van de bestuurder die de organisatie nodig had, waarna selectiecommissies gericht op zoek gingen. Zij lieten zich niet afleiden door de uiteenlopende wensen van allerlei andere partijen in de organisatie. Het profiel op papier werd bijvoorbeeld wel aangepast aan de wensen van stakeholders, maar leidend was het beeld van het gewenste type bestuurder waarmee de raad begonnen was. Raden of hun selectiecommissies kozen voor de meest effectieve weg, terwijl deze niet door alle stakeholders als de meest legitieme werd gezien. Uit tijdnood werden bijvoorbeeld soms stappen overgeslagen. Hierdoor kregen stakeholders het gevoel dat ze niet serieus werden genomen. Zoals de ondernemingsraad die voordat hij advies uitbracht over het profiel al een advertentie in de krant zag staan. Hierdoor was het proces, ondanks een aantal inspraakmomenten, van meet af aan centraal gestuurd en fungeerde de raad van toezicht als de uiteindelijke beslisser.

Het wettelijk kader biedt de raad van toezicht veel houvast om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen en legitimeert ook zijn dominante positie. Toch levert deze ongebruikelijke rol ongemak en vragen op. De raad van toezicht zou te veel op afstand staan. Hij weet minder goed dan het bestuur en management wat er speelt in de organisatie, terwijl zijn beslissing vergaande gevolgen kan hebben. Daar staat tegenover dat de raad van toezicht een onafhankelijke rol kan vervullen. Stakeholders wensen een goede toekomst voor de organisatie, maar ze hebben ook eigen wensen en kunnen een eigen belang hebben bij de selectie van een nieuwe bestuurder. Vanwege zijn neutrale

positie is de raad van toezicht het meest geschikt voor deze bijzondere taak, al trekken betrokkenen deze conclusie niet altijd van harte.

Opvallend is dat vooral bestuurders en managers ontevreden zijn over hun inbreng in het besluitvormingsproces. Deze partijen zijn gewend om strategische beslissingen te nemen in de organisatie en hebben bij een opvolging ineens geen formele rol meer. Zeker voor de collega-bestuurder is dit een enorme omschakeling. De selectiecommissie heeft het heft in handen en de collega-bestuurder heeft formeel niets te zeggen over de beslissing. Dat voelt natuurlijk vreemd, want deze beslissing is voor de collega-bestuurder juist heel relevant. Hij of zij zal het meest direct met deze persoon moeten samenwerken. Een goede verstandhouding is essentieel om samen een organisatie te kunnen besturen. Daarnaast hebben bestuurders en managers vaak het idee dat niemand een beter beeld heeft van de organisatie, de markt en het besturen van de organisatie dan zichzelf. Hoewel de kans groot is dat een bestuurder een gelijkgestemde zou kiezen, denken bestuurders regelmatig dat zij het beste weten wat voor iemand deze organisatie en deze raad van bestuur nodig heeft. Dat alles maakt het betrekken van collega-bestuurders een precaire kwestie.

Een executive searcher

Voor leden van raden van toezicht is hun toezichtfunctie een nevenactiviteit en zij hebben maar af en toe te maken met een bestuursbenoeming. Een procesbegeleider en intermediair, de executive searcher, kan hulp bieden. Deze kan het proces professionaliseren, al wordt de meerwaarde van hun betrokkenheid gerelativeerd doordat deze mede leidt tot een soort standaardprocedure. De executive searcher kan op zoek gaan naar kandidaten of verbindingen leggen met de stakeholders. De raad van toezicht bevindt zich bij een bestuursvacature tijdelijk in het centrum van de macht, maar is niet gewend contacten te onderhouden met stakeholders. Het is verleidelijk om dan de brugfunctie door de executive searcher te laten vervullen. In de praktijk kan dit ook leiden tot gebrekkige verbindingen en biedt het geen garantie dat de raad van toezicht goed op de hoogte is van de opvattingen van stakeholders. De executive searcher vertaalt het gesprek naar een meer algemeen advies over het profiel, waardoor leden van de raad van toezicht de kans missen om door te vragen. Een deel van de informatie komt hierdoor niet bij hen terecht. In een van de drie casussen was de voorzitter van de raad van toezicht zelf met de stakeholders gaan praten en kreeg hij een beter beeld van de interne organisatie. Stakeholders hadden in deze casus veel vertrouwen in de raad van toezicht en het gevoel dat er echt naar hun mening was geluisterd. De legitimiteit van het optreden van de raad van toezicht lijkt groter als er een rechtstreeks contact is tussen de raad en de stakeholders.

Focus op outputlegitimiteit: de benoeming van een nieuwe bestuurder

In de afwegingen die de raden van toezicht en de selectiecommissies maken, speelt outputlegitimiteit een centrale rol. Het doel, het vinden van een geschikte kandidaat-

bestuurder, is voor hen uiteindelijk belangrijker dan de ingezette middelen: het proces en de raadpleging van belanghebbenden. Selectiecommissies besteden bijvoorbeeld veel aandacht aan het profiel. Daaraan worden de wensen van stakeholders toegevoegd, maar dat kan ook voor de Bühne zijn als de opgenomen wensen geen invloed hebben op de verdere werving. Het beeld van de gewenste bestuurder is bij de commissie meer specifiek dan het verhaal op papier. Daarbij spelen ook praktische overwegingen een rol: met een breed profiel kunnen meer kandidaten geworven worden. Selectiecommissies hebben de indruk dat het aanbod van goede kandidaten erg beperkt is. Door geen keuzes te maken in het profiel ontstaat het beeld van een schaap met vijf poten. Dat kan op het eerste gezicht de legitimiteit vergroten, omdat elke stakeholder zijn wensen terug kan vinden in het profiel. Maar het is onduidelijk of er voldoende draagvlak is voor het meer specifieke profiel van de raad van toezicht, want dat blijft backstage.

Uit het oogpunt van legitimiteit van het proces (throughputlegitimiteit) streeft de raad van toezicht wel een zekere transparantie na tijdens het wervingsproces, zolang dat niet ten koste gaat van het vinden van geschikte kandidaten. Al leidt open werven tot een meer legitiem proces, het levert niet altijd geschikte kandidaten op. Er wordt ook gezocht in het netwerk van de raad van toezicht en dat van de executive searcher. Aan de andere kant kan een advertentie nieuwe geschikte kandidaten opleveren die nog niet bekend waren bij de commissie.

Dat raden van toezicht focussen op legitieme output, het vinden van een goede opvolger, betekent nog niet dat er geen problemen kunnen ontstaan bij dit aspect van legitimiteit. Hierboven noemden we al het probleem van onduidelijkheid over het profiel. Een ander voorbeeld is de eindfase van de selectie, waarin meer ruimte is voor minder rationele aspecten, zoals het ontstaan van een 'klik'. Het gevaar ontstaat dat er dan vooral gezocht wordt naar gelijkgestemden, terwijl de raad van toezicht zegt te streven naar voldoende diversiteit binnen de raad van bestuur. Opvallend is ook dat raden van toezicht de eindkandidaat niet laten testen in een assessment. Zij gaan ervan uit dat informatie uit hun netwerk over de reputatie van de kandidaat voldoende inzicht geeft in zijn of haar bestuurskwaliteiten. Dat roept verbazing op bij sommige stakeholders, omdat een assessment voor andere hogere functies wel gebruikelijk is.

Het opmerkelijkst is dat er geen consensus bestaat over de kenmerken van een goede zorgbestuurder en de gewenste ontwikkelingsrichting van de organisatie. Tijdens het opvolgingsproces worden ideeën over de toekomst van de organisatie en de gewenste topstructuur scherper, maar de ideeën van stakeholders daarover komen niet altijd goed tot uiting. Hoewel de raad van toezicht focust op het realiseren van outputlegitimiteit, mist hij tegelijkertijd cruciale informatie van stakeholders over de gewenste output. Dat opvattingen over de gewenste strategie van de organisatie onder tafel blijven is niet zonder risico. De raad van toezicht kan voor verrassingen komen te staan tijdens of na het selectieproces. Of de nieuwe bestuurder komt voor verrassingen te staan, doordat er toch wat andere dingen spelen in de organisatie dan de raad van toezicht heeft verteld.

Nieuwe bestuurders refereerden regelmatig aan 'het lijk in de kast' dat ze tegenkwamen in hun nieuwe functie. Wij komen op de gevolgen van het missen van cruciale informatie later nog terug in dit hoofdstuk.

Compenserende en conflicterende mechanismen

Tussen de drie dimensies van legitimiteit bestaat een wisselwerking. Als stakeholders ontevreden zijn over een dimensie, bijvoorbeeld het proces of de transparantie daarvan, kan dit gecompenseerd worden doordat zij het wel legitiem vinden dat de raad van toezicht beslist. Al hebben ze weinig zicht op de argumenten voor de gemaakte keuze, ze hebben wel vertrouwen in de deskundigheid van de raad van toezicht als beslissende partij. Of ze vinden het niet erg dat de besluitvorming volledig backstage heeft plaatsgevonden, omdat ze erg tevreden zijn met de uitkomst van het besluitvormingsproces: de nieuwe zorgbestuurder. De stakeholders vinden deze nieuwe bestuurder geschikt voor de functie, er is een 'klik' ontstaan en ze zien de toekomstige samenwerking rooskleurig tegemoet. Tekortkomingen van legitimiteit hoeven er nog niet toe te leiden dat het hele besluitvormingsproces niet meer legitiem is in de ogen van stakeholders. Andere aspecten van het besluitvormingsproces worden als zodanig legitiem ervaren, dat ze gebreken kunnen compenseren.

Andersom kan de wisselwerking juist ongunstig uitpakken. Wanneer de raad van toezicht zich sterk richt op een van de drie dimensies van legitimiteit, kan dat afbreuk doen aan de manier waarop de andere legitimiteitsdimensies worden ervaren. Een raad van toezicht die bijvoorbeeld iedereen laat meepraten over het profiel en alle wensen daarin meeneemt, kan in de problemen komen met de legitimiteit van de uitkomst. Er staan dan te veel of allerlei tegengestelde kenmerken in het profiel. Deze kunnen nooit verenigd zijn in één persoon. De selectiecommissie kan geen kandidaat vinden die daarbij past en dus geen volledig legitieme uitkomst realiseren.

Samenvattend: de onafhankelijke positie van de raad van toezicht, zijn formele bevoegdheid en zijn ervaring met toezien op het zorgbestuur legitimeren zijn centrale rol in het besluitvormingsproces over bestuursopvolging. Tegelijkertijd staan de leden op enige afstand van de organisatie en is hun toezichtstaak een nevenactiviteit. Executive searchers kunnen helpen het proces te professionaliseren, maar als zij te veel optreden als intermediair dreigt de raad van toezicht het benodigde contact met stakeholders te verliezen. De sterke focus op outputlegitimiteit kan bijdragen aan het vinden van een goede zorgbestuurder, maar ten koste gaan van de input- en throughputlegitimiteit, al bestaan er wel compenserende mechanismen. Verwaarlozing van de input- en throughputlegitimiteit kan leiden tot onaangename verrassingen en te weinig reflectie op mogelijke keuzes in de besluitvorming. Deze kansen en bedreigingen worden in de volgende paragraaf nog verder uitgewerkt en aangescherpt als paradoxen van legitimiteit.

7.3 Paradoxen van legitimiteit

Beslotenheid draagt bij aan legitimiteit

In het proces van besluitvorming spelen overwegingen van vertrouwelijkheid een belangrijke rol. Een transparant besluitvormingsproces waarbij iedereen wordt geïnformeerd en meebeslist is wel gewenst vanuit het oogpunt van legitimiteit, maar vergroot de kans dat de privacy van kandidaten wordt aangetast. Dat zou goede kandidaten kunnen afschrikken of sollicitanten kunnen schaden, doordat in hun huidige organisaties bekend wordt dat ze aan het solliciteren zijn op een nieuwe functie. Juist de beslotenheid en het garanderen van een vertrouwelijke behandeling van de kandidatuur van de betrokken persoon draagt bij aan de zorgvuldigheid van de gehele besluitvorming. Dit geldt ook voor het samenstellen van het profiel. Daarbij worden de capaciteiten besproken van de collega-bestuurder, degene die vertrekt en vaak ook de managementlaag onder de raad van bestuur. De hele toplaag van de organisatie kan aan bod komen. Ook deze informatie is uiterst vertrouwelijk en daarom vinden discussies hierover achter gesloten deuren plaats.

Dit leidt tot de paradoxale situatie dat beslotenheid en de bewuste keuze om niet alle afwegingen in de openbaarheid te brengen de legitimiteit kunnen versterken. Achter gesloten deuren kan een selectiecommissie vrijuit praten over de positieve maar ook minder positieve kenmerken van een kandidaat. Waarin is hij of zij minder goed in en op welke punten twijfelen we over de kandidaat? Eenmaal besloten, blijven de twijfels achter gesloten deuren en zullen deze later niet tegen de kandidaat werken. Dat vergroot het draagvlak voor de beslissing bij de stakeholders. Kortom, een besloten proces doet niet meteen afbreuk aan de legitimiteit van de beslissing. Integendeel, het draagt bij aan de legitimiteit van de uitkomst.

Beperkte rationaliteit draagt bij aan legitimiteit

In het besluitvormingsproces werden niet alle mogelijke argumenten onderzocht of meegewogen. Bij de opstelling van het profiel werd nog geen heldere, definitieve keus gemaakt voor de beoogde kenmerken van de nieuwe bestuurder. Daardoor was het mogelijk breed te werven en tijdens het selectieproces tot scherpere keuzes te komen. Vooral de stakeholders moesten zich behelpen met een beperkte argumentatie bij de beoordeling van de uitkomst, omdat ze geen volledig zicht kregen op het selectieproces en alleen een gesprek hadden met de eindkandidaat. Er lag ook geen assessmentrapport. Bovendien beschikken stakeholders vaak over een minder goed netwerk dan de raad van toezicht. Het is dan moeilijk de uitkomst van het besluitvormingsproces goed te beoordelen. Allemaal elementen die twijfel kunnen oproepen over de legitimiteit van de uiteindelijke benoeming.

Paradoxaal genoeg blijkt die beperkte rationaliteit ook bij te dragen aan de positieve beoordeling van de legitimiteit van het besluit door de stakeholders. Door bijvoorbeeld het

ontbreken van zicht op andere kandidaten ontstaat er minder twijfel of de geselecteerde kandidaat daadwerkelijk de beste is. Kortom, elementen van besluitvorming die de legitimiteit bedreigen, kunnen haar tegelijkertijd versterken.

Noodzaak van consensus: nieuwe bestuurder een kans gunnen

Wat opvalt is dat bijna alle stakeholders na afloop, enkele maanden tot een jaar na de opvolging, tevreden waren over de uitkomst van het proces. Ze waren erg tevreden over de nieuwe gekozen bestuurder. Ze vonden dat deze een positieve bijdrage leverde aan de strategie van de organisatie of het beter deed dan de voorganger. Dat is opvallend, want bij alle besluitvormingsprocessen was op legitimiteitsvlak zeker het een en ander af te dingen. Stakeholders hadden bijvoorbeeld wel inspraak gehad, maar hun wensen waren niet of nauwelijks meegenomen in de zoektocht naar een nieuwe bestuurder. Of ze hadden geen idee of hun wensen op de een of andere manier verwerkt waren in het profiel. Ze vonden het profiel niet overeenkomen met de gekozen kandidaat. Of ze waren niet tevreden over hun rol in het proces, omdat zij bijvoorbeeld enkel een gesprek met de eindkandidaat mochten voeren. Maar hoewel niet aan alle eisen van legitimiteit was voldaan, waren de meeste stakeholders erg positief.

Dat kan te maken hebben met de eerder beschreven compenserende mechanismen. Er is nog een andere belangrijke reden waarom na afloop de tevredenheid vrij hoog is. Het lijkt of iedereen graag tevreden wil zijn over het besluitvormingsproces en de uiteindelijke uitkomst: de nieuwe zorgbestuurder. 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. Misschien paste deze bestuurder niet helemaal bij het profiel dat de stakeholder voor ogen had, maar er was wel een 'klik' tijdens het kennismakingsgesprek. De betrokkene gunde deze persoon de functie en kreeg vertrouwen in hem of haar. Of stakeholders zouden zelf voor een ander type bestuurder hebben gekozen, maar vinden dat de keuze niet aan hen is. Daarom geven ze de nieuwe bestuurder het voordeel van de twijfel en zullen ze deze steunen in het uitoefenen van zijn of haar functie.

Daarmee sorteren stakeholders voor op het mogelijk maken van een positieve *outcome*, de gevolgen van de besluitvorming op lange termijn. Dat is in het belang van de organisatie, maar zeker ook in het belang van de stakeholders. Het uiten van twijfels is een precaire aangelegenheid, omdat de betrokkenen uiteindelijk wel met de kandidaat moeten gaan samenwerken als deze toch wordt aangesteld. Stakeholders realiseren zich dat het gesprek met de eindkandidaat vaak een formaliteit is, waardoor ze zelden een negatief advies geven. Al is er wel eens kritiek, iedereen lijkt de beoogde kandidaat de nieuwe functie te gunnen, omdat het creëren van een legitiem besluit in ieders belang is. De nieuwe bestuurder kan dan met vertrouwen aan zijn of haar taak beginnen, waardoor de kans op succes en op ieders tevredenheid het grootst is.

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er uitzonderingen zijn op het grote draagvlak voor de legitimiteit van de besluitvorming. Deze uitzonderingen hebben vooral betrekking op de leden van het topmanagement en de collega-bestuurder. Een collega-bestuurder was erg ontevreden over zijn rol in het besluitvormingsproces en trok de uitkomst in twijfel. Niet lang daarna kwam het bericht in de media dat hij een nieuwe functie had gevonden en de betreffende organisatie zou verlaten. Lastig is natuurlijk te bepalen wat de reden was van vertrek. Was deze bestuurder al bezig met vertrek en hoefde hij daarom minder nadruk te leggen op de positieve en legitieme kanten van het besluitvormingsproces en de uitkomst (de nieuwe bestuurder)? Of hebben het feit dat hij feitelijk weinig inspraak had en zijn onvrede over de bestuurder die gekozen is, bijgedragen aan zijn vertrek? Een tweede uitzondering was te zien in een organisatie waar een deel van het topmanagement zich wilde afsplitsen van de organisatie. Ook zij waren ontevreden met de eindkandidaat en hun stem in het proces. Later heeft dit geleid tot een vertrouwensbreuk tussen deze managers en het bestuur van de organisatie. De vraag blijft of deze vertrouwensbreuk voorkomen had kunnen worden als de managers een andere rol hadden gekregen in het proces. Of hadden ze elke eindkandidaat en elke rol in de besluitvorming als weinig legitiem ervaren, doordat ze al ontevreden waren over hun positie in de organisatie? Dat neemt niet weg dat het onvoldoende meenemen van het topmanagement bij een bestuursopvolging serieuze consequenties kan hebben voor de zorgorganisatie.

Ons onderzoek laat alles bij elkaar genomen een tweedeling zien. Collega-bestuurders en het topmanagement zijn het meest kritisch over de uitkomst van de besluitvorming en die kritiek heeft veel te maken met de manier waarop zij invloed hebben kunnen uitoefenen. Degenen die het meest afhankelijk zijn van de nieuwe bestuurder zijn ook het meest kwetsbaar. Voor hen is er veel te winnen en te verliezen, en juist voor deze groep zijn de besluitvormingsprocessen en hun rol daarin lang niet altijd duidelijk. Daar staat tegenover dat de andere belanghebbenden zich voegen naar de nieuwe situatie en er redelijk positief op terugkijken. Zij ervaren de outcome, het functioneren van de nieuwe bestuurder, als positief.

Alles bij elkaar genomen is onze conclusie dat de raden van toezicht kansen laten liggen en onbedoeld risico's nemen. Het gevaar bestaat dat in een centraal gestuurd en redelijk besloten besluitvormingsproces, dat sterk is gericht op de uitkomst, niet alle argumenten en wensen van stakeholders zichtbaar worden. We noemden al het probleem dat er juist binnen de top van de organisatie grote verschillen in opvatting kunnen bestaan over de toekomst van de organisatie en het type bestuurder dat nodig is. Als de raad van toezicht zich onvoldoende op de hoogte stelt van deze opvattingen, laat hij kansen onbenut en loopt de zorgorganisatie een aantal risico's. Dat geldt nog sterker als de raad van toezicht de opvolging aangrijpt om weer eens goed na te denken over de toekomstige koers van de organisatie en de gewenste inrichting van de topstructuur. Het is essentieel om alle stakeholders goed te betrekken bij een dergelijk belangrijk strategisch besluit. Zo niet, dan

loopt de raad van toezicht het risico een bestuurder aan te stellen met een opdracht die niet past bij de visie van andere betrokkenen binnen de organisatie.

7.4 Aanbevelingen

Hoewel het besluitvormingsproces situationeel gebonden is, zijn uit de drie casussen lessen te leren die bij elke opvolging van toepassing zijn.

Reflecteer meer over het proces van besluitvorming

Het bestaan van een soort standaardaanpak bij een opvolging is nog geen garantie voor een goed of professioneel ingericht besluitvormingsproces. 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 mythes 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 ook in stand gehouden, doordat het zelf weer een legitimatie levert voor een volgend proces. Er zijn tal van keuzemomenten waarop meer reflectie wenselijk is, zoals de meerwaarde en de rol van de executive searcher, het idee van een ‘kleine wereld’ waarin iedereen bekend is, de rol van het profiel 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.

Communiceer helder over het proces en ieders rol en kom afspraken na

Stakeholders vinden het erg belangrijk om correct behandeld te worden in het proces. Ze begrijpen dat de raad van toezicht soms andere keuzes maakt dan ze zelf gedaan zouden hebben, dat ze niet overal bij betrokken worden en dat er vertrouwelijk met informatie over kandidaten wordt omgegaan. Betrokkenen beseffen dat overwegingen van effectiviteit en vertrouwelijkheid een rol spelen. Maar er ontstaat onvrede als stakeholders niet weten hoe het proces verloopt. Door helder te communiceren over ieders rol en de stakeholders op de hoogte te houden over het verloop van de besluitvorming, kunnen raden van toezicht een hoop goodwill creëren. Goodwill die kan bijdragen aan de ervaren legitimiteit van het besluitvormingsproces dat geleid heeft tot de nieuwe bestuurder. Stakeholders zijn dan voorbereid op hun rol en weten wat ze te wachten staat. Het is belangrijk het beeld van ‘schijninspraak’ te voorkomen. Dat kan bijvoorbeeld ontstaan als stakeholders later ontdekken dat er met hun meningen weinig tot niets is gedaan of als verschillende fases in het proces elkaar overlappen. Naast helder communiceren is het zaak om zoveel mogelijk conform de afgesproken procedure te handelen. Een goede planning is voor dat laatste essentieel, omdat juist in momenten van tijdnood procedurele afspraken niet goed worden nagekomen. Een heldere procedure die consequent wordt gevolgd, voorkomt het idee dat

inspraak slechts een formaliteit is, een idee dat afbreuk doet aan de legitimiteit van het proces.

Verwerf meer inzicht in opvattingen van stakeholders

Het opvolgingsproces voor een bestuurder is te vaak een gemiste kans voor de raad van toezicht om inzicht te krijgen in wat er allemaal speelt in de zorgorganisatie. De gesprekken met stakeholders over de huidige situatie, de toekomst en het type bestuurder dat daarbij past, worden in sommige gevallen onvoldoende benut. Daarmee gaat een unieke gelegenheid verloren voor de raad van toezicht, die normaal op meer afstand van de organisatie staat, om een goede kijk te nemen in de organisatie. Als er verschillende denkbeelden bestaan over de interne situatie, de toekomstige richting van de organisatie en de bestuurder die daarbij nodig is, moet de raad van toezicht dat weten. Het aanstellen van een zorgbestuurder is een zodanig belangrijk strategisch besluit dat het wenselijk is om alle relevante stakeholders erbij te betrekken. Het is aan te bevelen om als raad van toezicht zoveel mogelijk zelf te praten met de stakeholders, al dan niet samen met de executive searcher. Het is verleidelijk om het inspraakproces beperkt te houden, want het gaat sneller en effectiever als niet iedereen die er belang bij heeft uitvoerig mag meepraten en meebeslissen. Voor zover er angst bestaat onder raden van toezicht dat verschillende partijen zich te veel gaan 'bemoeien met de besluitvorming' lijkt deze ongegrond. Een goede communicatie met de stakeholders verhoogt juist eerder de legitimiteit van het benoemingsproces en de leidende rol van de raad van toezicht.

Besteed aandacht aan rol bestuur en topmanagement

Het is belangrijk dat raden van toezicht beseffen welke risico's en kansen er bestaan als het gaat om de rol van het bestuur en topmanagers in het besluitvormingsproces. De rol die de collega-bestuurder en het topmanagement toebedeeld krijgen, kan van grote invloed zijn op de toekomstige samenwerkingsrelatie binnen de top van de organisatie. Vooral de collega-bestuurder heeft enorme belangen in het proces, want hij of zij gaat zal het meest direct met het nieuwe bestuurslid samenwerken. Daar komt bij dat bestuurders gewend zijn strategische beslissingen te nemen en dat zij op dat terrein deskundig zijn. Het is belangrijk dat een raad van toezicht zich dit realiseert en bewust besluit hoe daarmee om te gaan. Weinig inspraak kan enorme gevolgen hebben. Betrokkenen kunnen ontevreden zijn met de keuze, of de relatie met de raad van toezicht verslechtert. Iemand kan zich niet meer op zijn plek voelen en gaan uitkijken naar een andere functie. Maar er kan zich ook een situatie voordoen dat een collega-bestuurder zelf de voorzittersrol ambieert of dat een directeur wil doorgroeien naar een bestuursfunctie. In dat geval staan betrokkenen heel anders in het proces en kunnen zij niet meebeslissen. De raad van toezicht dient ook de diversiteit en de totale topstructuur te bewaken, waardoor het nodig kan zijn om de collega-bestuurder en de directeuren niet al te veel stem te geven in de keuze voor de nieuwe bestuurder. Het gevaar is anders dat het topmanagement op zoek gaat naar

hetzelfde type persoon, met dezelfde stijl van leidinggeven en visie op de organisatie als zichzelf. Het is niet nodig de rol van de collega-bestuurder en het topmanagement te formaliseren zoals dat is geregeld voor de medezeggenschapsraden. De wenselijke mate van betrokkenheid hangt af van de situatie en de huidige samenstelling van de top van de organisatie. Voor een raad van toezicht is het belangrijk daarin een bewuste keuze te maken. Dat vereist inzicht in de voordelen, nadelen, kansen en risico's van het betrekken van de collega-bestuurder en het topmanagement.

Gezagsbasis van de raad van toezicht

We hebben laten zien dat het vertrouwen van belanghebbenden in het beoordelingsvermogen van de raad van toezicht invloed heeft op hun oordeel over het resultaat. Als dat vertrouwen groot is, zal dat ook bijdragen aan een positieve waardering van een brede zoektocht zonder al te specifieke profieisen. Als dat vertrouwen beperkter is, kan het gegeven dat er geen zuiver rationele weging mogelijk is, doordat geen harde selectiecriteria voorhanden zijn, het oordeel over de eindbeslissing negatief beïnvloeden. Het is van belang dat de raad van toezicht als regisseur en uiteindelijke beslisser investeert in zijn gezagsbasis en zijn draagvlak binnen de organisatie. Dat betekent dat de raad contact onderhoudt met deze belanghebbenden – in het bijzonder degenen aan de top van de organisatie – opdat zij ook weten dat deze cruciale beslissing bij hem in goede handen is. 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.

Literatuurlijst

- Bijker, W.E., Bal, R., Hendriks, R. 2009. *The paradox of scientific authority: the role of scientific advice in democracies*. Massachusetts: The MIT Press.
- Born M. Ph. 2007. *Vruchten van selectie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bovenkamp, H.M. van de. 2010. The limits of patient power. Examining active citizenship in Dutch healthcare. PhD Thesis. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen J.P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Curtin, D. en Meijer, A.J. 2006. Does transparency strengthen legitimacy? A critical analysis of European Union policy documents. *Information Polity*, 11,109–122.
- Cyert, R.M., March, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Denzin, N., Lincoln, Y. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Furtado, E.P.H., Karan, V. 1990. Causes, consequences and shareholder wealth effects on management turnover: a review of empirical evidence. *Financial Management*, 19, 6-75.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. 1996. *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West Publishing.
- Fredrickson, J.W. 1986. The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11, 280-297.
- Friedrich, K. 2006. On legitimacy. *International Relations*, 20, 302-308.
- Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Green, J., Thorogood, N. 2004. *Qualitative methods of health research*. London: Sage Publications.

- Grit, K., Meurs, P. 2005. *Verschuivende verantwoordelijkheden: dilemma's van zorgbestuurders*. Assen: Van Gorcum.
- Hart, P. 't, Metselaar, M., Verbeek, B. 1995. *Publieke besluitvorming*. 's-Gravenhage: Vuga Uitgeverij B.V.
- Hemerijck, A. 2003. Vier kernvragen van beleid. *Beleid en Maatschappij*. 30, 3-19.
- Hickson, D., Butler, R., Cray, D. 1986. *Top decisions. Strategic decision making in organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hogarth, R. 1987. *Judgment and choice*. New York: John Wiley.
- Hupe, P. 2007. *Overheidsbeleid als politiek, over de grondslagen van beleid*. Assen: Van Gorcum.
- Kesner, I.F., Sehora, T.C. 1994. Executive succession. Past, present & future. *Journal of Management*, 2, 327-372.
- Koopman, P., Pool, J. 1997. *Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Kuhrana, R. 2002. *Searching for a corporate savior. The irrational quest for charismatic CEO's*. Princeton/Oxford: Princeton university press.
- Lange, H., Beijer, H. en Abeln, H. 2013. *Bestuurskracht. Vuistregels voor de inrichting van het ziekenhuisbestuur*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Langley, A., Minzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., Saint-Macary, J. 1995. Opening up decision making: The view from the black stool. *Organization Science*, 6, 260-279.
- Leeuw, J.D. de. 1983. Het bemannen van topfuncties. In: Greve, W.B., Snellen, I.Th.M., De Leeuw, J. *Besluitvorming in de top*. Alphen aan den Rijn: Stafleu.
- Luijk, H. van, en Schilder, A. 1997. *Patronen van verantwoordelijkheid: Ethiek en Corporate Governance*. Schoonhoven: Academic Service.
- March, J.G. 1978. Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608.

- March, J.G., Olsen, J.P. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitesforlaget.
- March, J.G. 1962. The business firm as a political coalition. *Journal of politics*, 24, 662-678.
- March, J.G. en Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Meulen, M. van der. 2009. *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Meurs, P. en Van der Grinten, T. 2005. *Gemengd besturen. Besturingsvragen en trends in de gezondheidszorg*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Meurs, P. 1997. *Nobele Wilden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Mintzberg, H. , Raisinghani, D., Théorêt, A. 1976. The structure of unstructured decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Noordegraaf, M. 2004. *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized Action and Corporate Governance: The reliance on rules of ceo succession. *Administrative Science Quarterly*, 44, 384-416.
- Putters, K. 2009. *Besturen met duivelselastiek*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Putters, K. 2001. *Geboeid ondernemen. Een studie naar het management in de Nederlandse Ziekenhuizen*. Assen: Van Gorcum.
- Scharpf, F. 1997. *Games real actors play: Actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder: Westview Press.
- Scheer, W. van der, Meurs, P., Ngo, D. 2007. *Bestuurders in beweging*. Rotterdam: Erasmus CMDz/iBMG.
- Scheer, W.K. van der. 2013. *Onder Zorgbestuurders. Omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Amsterdam: Reed Business.

- Scheer, W.K., van der. 2007. *Bestuurders in beweging: ontwikkelingen in het profiel van bestuurders van gezondheidszorgorganisaties*. Rotterdam: Erasmus CMDz.
- Scheer, W.K., van der, Putters, K. 2008. *Besturen tussen Kunst en Kunde: de geneeskundige bestuurder gewaardeerd*. Utrecht: NVZD
- Scholtes, E. 2012. *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Den Haag: Boom Lemma.
- Sessa, V.I. 2001. Executive promotion and selection. In London, M. (Ed.) *How people evaluate other in organizations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Steen, M. van der. 2009. *Een sterk verhaal: een analyse van het discours over vergrijzing*. Lemma, Den Haag.
- Strauss, G.D., Kohler, T. 1983. Executive succession in health care organizations. *Administration in Mental Health*, 1, 23-35.
- Stoopendaal, A. 2008. *Zorg met afstand. Betrokken bestuur in grootschalige zorginstellingen*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Suchman, M.C.1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20, 571-610.
- Suddaby, R., Greenwood, R. 2005. Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*. 50, 35-67.
- WRR, 2006. *De lerende overheid: een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Amsterdam: University Press.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research: design and methods*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Zwaan, A.H. van der. 1990. *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk: onderwerp van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Bijlage: Methoden

Het doel van dit onderzoek een groter begrip van het besluitvormingsproces dat plaatsvindt bij de selectie van een nieuwe zorgbestuurder. We willen dit proces meer zichtbaar maken en vervolgens onderzoeken hoe betrokkenen in zorgorganisaties de legitimiteit hiervan beoordelen, en hoe legitimiteitsoverwegingen een rol spelen in de beslissingen rond de bestuursopvolging. In deze bijlage beschrijven we welke onderzoeksmethoden we hiervoor hebben gebruikt.

Een verkennend kwalitatief onderzoek

De vraagstellingen van dit onderzoek lenen zich voor kwalitatief onderzoek. Een verkennende studie of een exploratief onderzoek kan helpen processen en betekenissen te onderzoeken die nog weinig zijn onderzocht (Denzin en Lincoln, 1994; Van der Zwaan, 1990). Dit type onderzoek hebben we gekozen omdat de opvolging van zorgbestuurders nog weinig is beschreven. We gingen verkennen wat er gebeurt in een zorgorganisatie als er een nieuwe bestuurder gezocht en gekozen gaat worden, wie beslist er mee en op welke manier. In de verzamelde informatie hebben we patronen en verbanden gezocht, zonder dat we vooraf hypothesen hadden geformuleerd. Vooraf werd weliswaar de keuze gemaakt om vooral te kijken naar het besluitvormingsproces, maar daarvoor was nog geen theoretisch kader uitgewerkt. In de loop van het onderzoek is het thema *besluitvorming* theoretisch verder onderzocht.

In het onderzoek zijn het vergaren van empirische kennis en het ontwikkelen van een passend theoretisch kader hand in hand gegaan. Theorie en empirie zijn naast elkaar onderzocht en niet na elkaar. Op basis van een eerste verkenning van de praktijksituatie, een opvolging van een zorgbestuurder, is het overkoepelende theoretisch kader bepaald. Uit die verkenning bleek legitimiteit een relevant thema. Allerlei kwesties die speelden tijdens de opvolging hadden op de een of andere manier met *legitimiteit* te maken. Het thema legitimiteit is in een latere fase van het onderzoek, op basis van meer kennis van de praktijksituatie, verder theoretisch uitgewerkt. Daarbij is een onderscheid gemaakt in kwesties die betrekking hebben op input-, throughput- en outputlegitimiteit.

Methoden

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt: een literatuurstudie, verkennende interviews en casestudies (interviews en documentenstudie). Green en Thorogood (2004) geven aan dat het gebruik van verschillende methoden zowel kan dienen ter vergroting van de validiteit van de onderzoeksgegevens als ter verbreding van de inzichten die het onderzoek oplevert. Daarnaast wordt het onderwerp belicht vanuit

meerdere perspectieven door verschillende betrokkenen bij een opvolging naar hun ervaringen te vragen. Deze methoden worden hieronder uitgewerkt.

Literatuurstudie

In de literatuur zijn verschillende thema's verkend voor dit onderzoek: besluitvorming, legitimiteit van governance in de zorg, zorgbestuurders en opvolging van bestuurders (ook in andere sectoren en in het buitenland).

Verkennde interviews

Er zijn tien verkennde interviews gehouden met betrokkenen bij de opvolging van zorgbestuurders (drie bestuurders, drie voorzitters van een raad van toezicht, drie executive searchers en een manager). Doel van deze interviews was beter inzicht te krijgen in de gang van zaken bij opvolging. Dit inzicht diende als basis voor verdere uitwerking van het onderzoeksplan en voor het opstellen van selectiecriteria en vragen voor de casestudies in de volgende fase van het onderzoek.

Tijdens de interviews hebben we geprobeerd het vertrouwen te winnen van de respondenten, want de opvolging van een bestuurder kan een gevoelig onderwerp zijn binnen organisaties (Finkelstein en Hambrick, 1996). De interviews waren semi-structureerd van aard, omdat de opvolging van zorgbestuurders een wetenschappelijk onontgonnen terrein is. We hebben respondenten de mogelijkheid gegeven om uit te weiden over antwoorden en de veronderstelling waarop de vraagstelling is gebaseerd te weerleggen (Strauss & Kohler, 1983).

Om te voorkomen dat de respondenten vervallen in algemeenheden is gevraagd tijdens een deel van het interview te praten over de laatste opvolging die ze hebben meegemaakt. Voorwaarde voor deelname was dat de respondenten in het afgelopen jaar een opvolging hebben meegemaakt. Door deze beperking is de kans op *recall bias* zo klein mogelijk: de kans op vertekening van resultaten doordat respondenten door het verstrijken van de tijd zaken zijn vergeten en informatie niet meer nauwkeurig kunnen weergeven.

Casestudies

Onderzoek door middel van casestudies verdient de voorkeur wanneer 'hoe'- en 'waarom'-vragen gesteld worden, onderzoekers weinig controle hebben over de gebeurtenissen en het gaat om een eigentijds fenomeen in een 'real-life' context (Yin, 1994). De methode van casestudies ligt volgens 't Hart et al. (1995) voor de hand bij onderzoek naar besluitvorming, vanwege het complexe en veelomvattende karakter van het verschijnsel.

We zijn gestart met twee pilotstudies. In twee zorginstellingen is het interviewschema getoetst bij de collega-bestuurder en een lid van de raad van toezicht. Door deze

pilotstudie kon het interviewschema aangescherpt worden en kregen de interviewers meer feeling met het thema.

Vervolgens zijn drie casestudies verricht bij drie verschillende typen organisaties: een ziekenhuis, een GGZ-organisatie en een organisatie voor ouderenzorg en wonen. De gekozen zorgorganisaties waren stichtingen met een raad van toezicht, wat de meest voorkomende organisatievorm is in de zorg. Er is bewust gekozen voor organisaties met een twee- of meerhoofdige raad van bestuur, omdat de complexiteit van de opvolging naar verwachting daar groter is en zo ook de rol van een collega-bestuurder in beeld kan worden gebracht. De aanleiding voor de opvolging was in alle gevallen het vertrek van een bestuurder. Een fusie mocht geen aanleiding voor de opvolging zijn, want dat zou een heel ander proces betekenen. De opvolging mocht niet langer dan een jaar geleden hebben plaatsgevonden, zodat het besluitvormingsproces nog enigszins vers in het geheugen lag. Ten slotte moesten we ook pragmatisch zijn bij het selecteren van cases. We zochten zorgorganisaties die bereid waren ons toegang te bieden tot een erg vertrouwelijk proces. Hiervoor is het netwerk van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur gebruikt en de sneeuwbalmethode. Dit laatste houdt in dat respondenten uit het onderzoek gevraagd is of ze een collega weten die ook zou willen deelnemen aan het onderzoek. Respondenten zijn meer geneigd om deel te nemen als ze gevraagd worden op aanraden van een collega (Khurana, 1998).

In de casestudies is zoveel mogelijk informatie verzameld over de betreffende opvolging door middel van interviews en een documentenstudie. Er zijn semigestructureerde interviews gehouden met alle betrokkenen bij een opvolging, zoals de raad van toezicht, de gekozen bestuurder, de collega-bestuurder, de executive searcher, de OR, de cliëntenraad, de VAR, de medische staf, het hoofd P&O en het managementteam. Dit bood de mogelijkheid de opvolging vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Door dezelfde vragen te stellen aan verschillende betrokkenen wordt het onderwerp van verschillende kanten belicht. Het interview werd gestart door aan de respondenten te vragen om in eigen woorden te vertellen hoe de besluitvorming over de opvolging is verlopen. Vervolgens werd meer gericht gevraagd naar de manier waarop beslissingen genomen werden en waarom voor een bepaald type besluitvormingsproces gekozen is. Ten slotte werd uitgebreid gevraagd hoe ze de legitimiteit hadden ervaren: waar waren ze tevreden over en waarover niet? Wat hadden ze liever anders gezien? Wat vonden ze van het profiel en van de eindkandidaat? Wat zouden ze andere organisaties aanraden om te doen?

Tevens vond in alle cases een documentenstudie plaats. De volgende documenten werden verzameld:

- algemene informatie over de organisatie, zoals instellingsstatuten, jaarverslagen (over het jaar waarin de opvolging plaatsvond) en openbaar toegankelijke informatie op de website van de organisatie;

- verslagen van vergaderingen en besprekingen over de opvolging (waar beschikbaar) van de selectiecommissies en van de stakeholders;
- het profiel in verschillende versies en de advertentietekst voor de vacature (indien van toepassing);
- adviezen van stakeholders over het profiel en de eindkandidaat;
- overige correspondentie over de opvolging.

Analyse en interpretatie

De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgeschreven om zo de betrouwbaarheid van de onderzoeksgegevens te vergroten. Vanaf de start van de eerste interviews zijn er begonnen deze te analyseren om op basis daarvan het interviewschema nog te kunnen aanpassen. De uitgeschreven interviews en documenten zijn met atlas-ti thematisch gecodeerd en geanalyseerd. Op basis daarvan is het theoretisch kader aangescherpt, waarmee opnieuw naar de interviewcodes is gekeken en deze zijn herzien.

Vertrouwelijkheid

De vertrouwelijkheid van de data speelde een belangrijke rol in de presentatie van de onderzoeksresultaten. De opvolging van zorgbestuurders speelt zich af achter gesloten deuren, vanwege de gevoeligheid van de informatie. Sterke maar ook zwakke kanten van kandidaten en zittende bestuurders komen uitgebreid aan bod. De zorgorganisaties die deelnamen aan dit onderzoek gaven ons toegang tot een proces dat normaal besloten is. Tijdens interviews praatten betrokkenen open over de inhoud van de besluitvormingsprocessen. Natuurlijk onder de voorwaarde dat onderzoeksgegevens volledig anoniem verwerkt zouden worden, zodat respondenten vrijuit konden praten over hun ervaringen.

Om herkenning van de onderzochte organisaties te voorkomen, zijn de onderzoeksresultaten thematisch beschreven. Om de vertrouwelijkheid van de onderzoeksgegevens te bewaken, hebben wij concessies moeten doen. Het was daarom niet mogelijk om per case de opvolging van begin tot einde te beschrijven, al zou het beslist interessant zijn een geïntegreerd verhaal over een concrete opvolging te beschrijven. We zijn verder voorzichtig geweest met het presenteren van allerlei details over een kandidaat. Wij hebben continu een afweging gemaakt tussen enerzijds het zo inzichtelijk mogelijk maken van het proces en anderzijds het bewaken van de vertrouwelijkheid.

EEN ZORGBESTUURDER BENOEMEN

Een gewaagde beslissing

Een zorgbestuurder benoemen biedt een fascinerend inzicht in een proces van besluitvorming dat normaal achter gesloten deuren plaatsvindt.

Het benoemen van een nieuwe zorgbestuurder van een zorgorganisatie is een bijzonder proces. Niet de raad van bestuur maar de raad van toezicht staat aan het roer. Het kiezen van een nieuwe bestuurder is een uiterst gevoelige kwestie, waardoor er maar beperkt informatie naar buiten komt. Benoemingen verlopen niet volgens gebaande paden van reguliere besluitvorming. Dat brengt risico's met zich mee voor het draagvlak van het besluit. Draagvlak voor de nieuwe bestuurder is essentieel, omdat de uitkomst zo belangrijk is voor velen.

In dit boek onderzoeken Maartje Derks en Kor Grit hoe zorginstellingen in de praktijk omgaan met vragen als: Wie zijn gerechtigd te beslissen of mee te praten? Hoe komt de organisatie op een legitieme wijze tot een besluit? Wat is een goede zorgbestuurder? Lastige vragen waarover lang niet altijd overeenstemming bestaat.

Het boek is relevant voor toezicht-houders, bestuurders en alle andere belanghebbenden bij bestuurs-benoemingen. Derks en Grit vermijden de illusie om een blauwdruk voor dit complexe besluitvormingsproces te willen leveren, maar zij bieden wel praktische handvatten om het proces van besluitvorming te verbeteren.

Drs. Maartje Derks, gezondheids-wetenschapper, houdt zich bezig met vraagstukken op het gebied van arbeid- en organisatiekunde in de zorg en zorgbestuur. Ze is als adviseur verbonden aan het NZi.

Dr. Kor Grit, econoom en filosoof, is universitair docent bij het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is medeauteur van het boek *Verschuivende verantwoordelijkheden. Dilemma's van zorgbestuurders.*