

Checklist Werving & selectie bestuurder

Bij de rol van werkgever, die een toezichthoudend orgaan vervult, is de continuïteit van de bestuurderspositie van groot belang. Bovendien is deze positie als geen ander van invloed op de toekomst en het reilen en zeilen van de organisatie. Het proces van werving en selectie dient daarom zeer zorgvuldig te worden doorlopen. De toezichthouders zijn niet in alle gevallen even ervaren met dit proces: reden waarom er bij voorkeur extra aandacht aan wordt besteed.

Ook kan het effectief zijn zich te laten ondersteunen door een professionele partij c.q. een executive search bureau.

Allereerst komt het profiel aan de orde:

- Is er een profiel opgesteld voor het voltallige bestuur en voor de functies daarbinnen?
- Wie zijn betrokken bij het opstellen van het profiel? Denk aan de raad van commissarissen/ raad van toezicht (Rvc/RvT), de zittende bestuurders of directie, de medische staf, ondernemingsraad en de cliëntenraad.
- Speelt het profiel in op ontwikkelingen binnen de sector? De focus op cliëntwensen, kwaliteit en veiligheid binnen het primair proces kleurt het profiel anders in dan wanneer de nadruk wordt gelegd op financiële resultaten. Denk ook aan zaken als Innovatie en Informatietechnologie.
- Wordt er aandacht geschonken aan de strategische voornemens van de instelling en de ontwikkelingen die daartoe zullen leiden? Is dit beeld voor alle betrokkenen helder?
- Bij de keuze van een nieuwe bestuurder wordt deze vaak vergeleken met de voorgaande. Van belang is niet te zwaar daarop te leunen, maar te focussen op wat de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft.
- Hoe is er rekenschap gehouden met de samenstelling en samenwerking binnen een meerhoofdig bestuur? Welke portefeuillevindeling heeft men voor ogen, o.a. kwaliteit en veiligheid, financiën etc.?
- Is aandacht besteed aan de gewenste persoonlijkheidskenmerken en kennis, kunde en ervaring (competenties) van de kandidaat? Hoe wordt aangekeken tegen de bestuursstijl c.q. de gewenste leiderschapstijl.
- Is er nagedacht over de honorering c.q. het totale beloningspakket? Welke bandbreedte is eventueel bespreekbaar en past deze binnen de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector 2013' en met de WNT (Wet Normering Topinkomens).
- Is er overeenstemming over de bovengrens?

Ten aanzien van de procedure kunnen de volgende afwegingen worden gemaakt:

- Is de aanleiding tot het stellen van de vacature voor alle relevante betrokkenen helder (gecommuniceerd)?
- Is het proces professioneel ingestoken; met andere woorden zijn de stappen doordacht? Zijn alle belanghebbenden betrokken? Wie is verantwoordelijk voor elke stap?
- Is er een communicatieprotocol en wordt geheimhouding afgesproken? Hoe en wanneer wordt er gecommuniceerd met de verschillende belanghebbenden en de media?
- Zijn tijdfasering en ondersteuning door het bestuurssecretariaat voldoende gewaarborgd?
- Wie doet de briefselectie, de voorselectie en wie maken de uiteindelijke keuze voor de voordracht aan de RvC/RvT: voorzitter, vicevoorzitter, remuneratiecommissie, (vaste) werving en selectiecommissie? Wordt de bestuurder erbij betrokken en zo ja, hoe?
- Wordt er gekozen voor uitbesteding en gaat dan de voorkeur uit naar eigen werving (door middel van een advertentie), executive search bureau of een combinatie van beide?
- Vindt er nog een externe en objectieve toetsing plaats door middel van een executive assessment?
- Welke referenties worden nagetrokken: hoe en door wie?
- Zijn alle afspraken over informatievoorziening, honorering, geheimhouding, enzovoort duidelijk vastgelegd?

Voor de uitvoering van de selectiegesprekken is het raadzaam om na te denken over:

- Rolverdeling tijdens het interview: wie stelt welke thema's of vragen aan de orde en hoe komen we van een eerste individuele uiteindelijk tot een gezamenlijke beoordeling?
- Voor hoeveel gespreksrondes wordt gekozen en wie zitten in de selectiecommissie. Nadere selectie- en/of kennismaking na de eerste ronde? Wordt gekozen voor een 'klik-gesprek met overige leden RvC/RvT en/of collega-bestuurder(s) en/of medische staf en/of MT leden?
- De selectiecommissie, of degenen die de kandidaat hebben geselecteerd dienen een gemotiveerde voordracht te doen aan de voltallige RvC/RvT.
- Wie bericht de kandidaat na afloop en wanneer?

In praktijk blijken de volgende aspecten steeds weer van belang:

- Zoek in brede zin in de markt, kijk ook buiten de sector en buiten het bekende namenlijstje. Welke wervingskanalen worden gebruikt? Vaak zijn er uitstekende kandidaten te vinden onder het aanstormend talent (dat nog niet zo bekend is). Heb goed zicht op mogelijke potentials uit de organisatie zelf. Zoek ook in eigen netwerk, maar bewaak dat de voorgedragen kandidaten onafhankelijk genoeg zijn van diegene die heeft voorgedragen.
- Zorg dat er wat te kiezen valt: bij één kandidaat kan niet goed worden 'gebenchmarkt' en kan een gevoel blijven bestaan dat het een gedwongen keuze is geweest.
- Bedenk van tevoren wat er verwacht wordt van het executive assessment en de referenties. Is het assessment nog van invloed op de keuze of vooral richtinggevend aan het inwerk- en eventuele ontwikkelprogramma? Aangeraden wordt om altijd referenties in te winnen. Van belang is zich wel te realiseren dat dit weloverwogen dient te gebeuren en dat gegeven informatie gekleurd kan zijn.
- Laat de persoonlijke voorkeur en 'klik' niet te zwaar doorwegen. Uiteraard is het hebben van een 'klik' van belang, maar zeker niet de doorslaggevende factor voor succes in de functie.
- Beoordeel iedere kandidaat direct na het gesprek afzonderlijk en individueel: vermijd 'groupthink' en bevorder de discussie.
- 'Bij twijfel niet inhalen': zoek verder wanneer de twijfel blijft overheersen, zelfs wanneer dat betekent dat de procedure opnieuw gestart moet worden. Een verkeerde beslissing heeft immers een veel langere (en kostbaardere!) nasleep.
- Hoe past de beoogde kandidaat in het bestuursteam.
- Draag zorg voor een goede inwerkprogramma.