



# GEZOCHT:

## goede toezichthouders

---

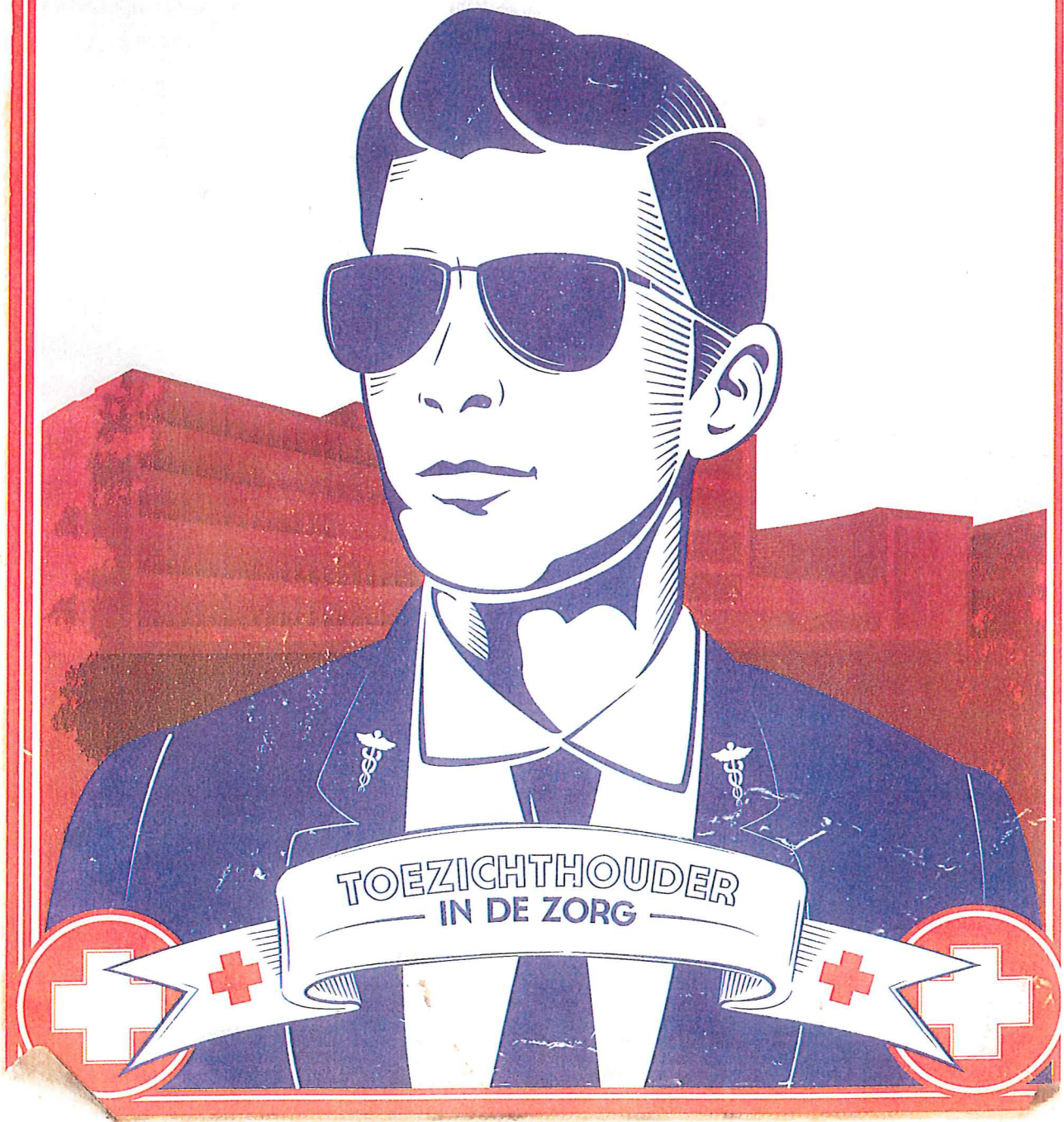
Volgens artikel 4.2. lid 8 van de Zorgbrede Governancecode 2010 moeten leden van de raad van toezicht 'op openbare wijze' geworven worden. Een onderzoek naar wervingsadvertenties voor toezichthouders laat zien dat de praktijk nog veel te wensen overlaat.

*tekst* Hans Hoek | *beeld* Erik Flokstra, Twin Media

**B**ij alles wat er mis gaat in de gezondheidszorg – en niet alleen daar – wordt publiekelijk geconstateerd dat de interne toezichthouders 'weer hebben zitten slapen'. Door steeds meer wetten en regels probeert de politiek het toezicht tot verbetering te dwingen, terwijl beroepsorganisaties hard bezig zijn om professionalisering te faciliteren. Het debat is levendig, en er is zelfs een stroming die denkt dat alle problemen zijn opgelost als raden van toezicht aan iemand verantwoording afleggen en

door iemand ontslagen kunnen worden. Toezicht op het toezicht lost alleen niets op, maar verplaatst het probleem naar die nieuwe toezichtslaag. Toezicht is mensenwerk. Verbetering komt dus alleen tot stand als het toezicht gehouden wordt door mensen die vakbekwaam en professioneel zijn en de juiste attitude hebben. Dat kan door scholing en voornoemde professionalisering, maar minstens zo belangrijk is het vinden van de juiste mensen. Mensen met een zekere expertise, die zich betrokken voelen bij de zorg en die met hun competenties en hun persoonlijkheid een goede aanvulling vormen

— WE WANT —  
**YOU!**



op het team dat een raad van toezicht is. Dat laatste zou te zien moeten zijn aan het profiel dat gevraagd wordt bij de werving van nieuwe toezichthouders.

### Old boys

Vanuit die gedachte heb ik tussen augustus 2011 en december 2012 alle advertenties voor toezichthouders in de zorg in *NRC Handelsblad* en de *Volkscrant* verzameld en geanalyseerd. Ik werk aan een rapport op basis van dit onderzoek, dat eind mei 2013 wordt uitgebracht. In dit artikel licht ik alvast een tipje van de sluier op door een aantal opvallende zaken te belichten. In de genoemde periode verschenen in beide kranten samen 103 advertenties voor totaal 169 vacatures. In de helft van die advertenties werd meer dan één toezichthouder gezocht, in enkele gevallen zelfs vier leden tegelijk. Op jaarbasis zijn dit ongeveer 120 vacatures. Uitgaande van circa 1300 organisaties met vijf tot zeven leden in de raad van toezicht zijn er jaarlijks circa 1700 vacatures voor toezichthouders in de gezondheidszorg te vervullen. Als we aannemen dat via andere kanalen (site NVTZ sinds najaar 2012, *Trouw*, lokale kranten en eigen websites) ook een beperkt aantal vacatures te vinden is, dan wordt er voor 150 tot 200 vacatures openbaar geworven. Dat is rond de 10 procent van de behoefte aan nieuwe toezichthouders. Dat spoort niet met de eis van openbare werving uit de Zorgbrede Governancecode 2010. Op grond van de hiervoor genoemde cijfers is de veronderstelling gerechtvaardigd dat nog steeds zo'n 90 procent van de werving niet openbaar

geschiedt maar via het 'old boys network' of via niet openbare search van bureaus.

Er worden ook nog steeds 'old boys' gezocht. Slechts in een klein deel van de advertenties wordt de voorkeur uitgesproken voor een vrouw, iemand uit een andere etnische groep of iemand met een bepaalde leeftijd. Toch bevatten alle advertenties de mantra dat de raad streeft naar een evenwichtige, diverse samenstelling met verschillen in maatschappelijke afkomst, opleiding, leeftijd en geslacht.

Bijna alle advertenties gebruiken het standaard NVTZ-profiel 1.0. Als we dat profiel kritisch bekijken, dan voldoen alleen de 'old boys' daaraan. Men vraagt strategisch inzicht, bestuurlijke ervaring, een relevant netwerk, academisch werk- en denkniveau of

opleiding, denken op hoofdlijnen en politiek inzicht. Geen wonder dat het toezichthouderschap in de zorg zo'n mooie tweede carrière voor politici, ceo's en voormalige zorgbestuurders is.

### Spagaat

Die focus op bestuurlijke eigenschappen verklaart voor een deel de problemen in het interne toezicht. Ik denk dat toezichthouders niet 'zitten te slapen', maar dat veel toezichthouders nog steeds zo sterk de bestuurdersmentaliteit hebben, dat meedenken en meegaan met de bestuurder veel vanzelfsprekender is dan tegengas geven. Dit wordt nog versterkt door de krampachtigheid waarmee in de profielen de toezichthouders op afstand van de bestuurders gezet worden. Bijna alle advertenties zeggen dat de kandidaat het evenwicht moet weten te vinden tussen betrokkenheid en afstand. Als dat verder wordt toegelicht, wordt juist de afstand benadrukt. Toezien 'met de handen op de rug', evenwicht tussen 'guidance en governance' zijn termen die in nogal wat profielen terugkomen. Dat spoort met de uitkomsten van het recente onderzoek van GITP en het Nationaal Register onder bestuurders, die enerzijds willen dat de raad van toezicht hen voldoende ruimte geeft en zich niet met alles bemoeit, maar anderzijds de rol van sparring partner missen. Van deze spagaat moeten we af. Zowel besturen als toezichthouden moet je met grote betrokkenheid en grote kennis van de organisatie doen, maar wel vanuit een andere rol en een andere professionaliteit. Toezicht houden is een heel ander vak dan besturen. Maar dat blijkt niet >

◆

'TOEZICHT HOUDEN  
IS IETS HEEL  
ANDERS DAN  
BESTUREN. MAAR  
DAT BLIJKT NIET UIT  
DE PROFIELEN'



uit de profielen. In het gunstigste geval vraagt men 'bestuurlijke en/of toezichthoudende kennis en ervaring', alsof je dat onder één noemer kunt brengen. Ik heb maar een paar profielen gezien, waarin expliciet om toezichthoudende ervaring werd gevraagd. Een van de uitdagingen voor de toekomst is om meer te focussen op kennis en ervaring als toezichthouder in plaats van bestuurlijke ervaring. Dan moeten we wél helder krijgen wat het vak toezichthouder behelst en zorgen dat mensen daarvoor opgeleid kunnen worden.

### Opdrogende vijver

De combinatie van enerzijds een bestuurderprofiel in plaats van een toezichtprofiel en anderzijds de überhaupt geringe mate waarin van openbare werving gebruik wordt gemaakt, heeft als consequentie dat alle zorgorganisaties tegelijk aan het vissen zijn in een kleine vijver, waarin ook onderwijs, wonen, cultuur, welzijn en het MKB vissen voor toezichthouders. Die vijver is sinds 1 januari nog kleiner geworden omdat de Wet Bestuur en Toezicht nog maar maximaal vijf toezichtfuncties toestaat. Er is dus alle reden om het profiel te wijzigen en anders te werven, zodat andere mensen toe kunnen treden tot de elite van het toezicht. Gelukkig gebeurt dat al stilzwijgend. In mijn vele contacten met raden van toezicht zie ik veel toezichthouders die - in positieve zin - niet aan het standaardprofiel voldoen. Vooral bij kleine en middelgrote organisaties zie ik meer jonge mensen, meer vrouwen en meer mensen met een andere maatschappelijke achtergrond dan



bestuurder. Vaak leidt dat ook tot een heel ander spel met de bestuurder, meer kritische vragen en meer betrokkenheid bij de organisatie.

Toezicht houden is geen leuk bijbaantje meer, maar een vak waarin je veel tijd moet steken en waarin nogal wat van je verwacht wordt. Ook de afbreukrisico's zijn groter en de kans op aansprakelijkstelling neemt toe. Vanuit die optiek zou de sollicitant mogen verwachten dat hij/zij uit het informatiepakket goed kan opmaken waar hij/zij aan begint. Dat valt tegen. Bij ongeveer 30 procent van de onderzochte vacatures is alleen de summier advertentie beschikbaar en moet een belangstellende bellen voor meer informatie. Dat is een behoorlijke drempel om te solliciteren. In de andere 70 procent is wel een uitgebreid of beperkt profiel beschikbaar. Maar ook dan is het een zoekplaatje om te vinden hoe de raad

van toezicht is samengesteld, hoe hij werkt en welke inzet van een nieuw lid wordt gevraagd. Soms is zelfs het aantal leden van de raad van toezicht niet te vinden. De informatie over de organisatie is algemeen en geeft meestal weinig inzicht in de strategische uitdagingen en de risico's waar de organisatie voor staat. Ook de procedure voor de werving wordt niet beschreven. Als een belangstellende dus besluit een sollicitatiebrief te schrijven, heeft hij/zij geen idee waar hij/zij aan begint. In de gesprekken moet je er dus achter komen of deze functie bij je past, waar de uitdagingen liggen en welke risico's je loopt. Dat kan veel beter. ♦

.....  
**Dr. ir. Hans Hoek** is directeur C3 adviseurs en managers

De volledige publicatie op basis waarvan hij dit verhaal heeft gepubliceerd, is vanaf eind mei als e-book te downloaden op [www.c3am.nl](http://www.c3am.nl)