

Praktische handvaten voor beoordeling van bestuurders

Gedeelde waardering

De raad van toezicht vervult onder andere de werkgeversfunctie van de bestuurder(s). Een belangrijk onderdeel daarvan is de beoordeling van zijn functioneren. Een methode die daarvoor gebruikt kan worden is het 360°-feedbackprincipe.

THEO SCHRAVEN

Het 360°-feedbackprincipe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruik wordt gemaakt van personen die een goed zicht hebben op het functioneren van de betreffende persoon. Dat zijn doorgaans collega's van gelijk niveau, ondergeschikten en de directe leidinggevende. In sommige gevallen kan ook de mening van (interne) klanten worden gevraagd. Door de verschillende percepties van deze personen te combineren, ontstaat een compleet en objectief beeld van de beoordeelde persoon.

Ook de raad van bestuur van zorginstellingen kan ervoor kiezen de 360°-beoordeling in te voeren. Daarmee krijgt de raad van toezicht een breder beeld van het functioneren van de raad van bestuur en wordt voorkomen dat anderen de beoordeling van de raad van bestuur door de raad van toezicht beleven als 'een onderonsje'. Door zich op deze wijze kwetsbaar en toetsbaar op te stellen geeft de raad van bestuur zelf het goede voorbeeld naar alle geledingen binnen het ziekenhuis, bijvoorbeeld naar de medisch specialisten en het stafbestuur. Ook de medisch specialisten ontwikkelen immers een eigen vorm van beoordeling volgens het IFMS-model (Individueel Functioneren Medisch Specialisten).

Stappenplan

De algemene stelregel is dat de raad van toezicht zelf de 360°-beoordeling uitvoert. Raden die er geen ervaring mee hebben, kunnen bij de opzet en start eenmalig externe ondersteuning inroepen om te helpen het beoordelingsmodel op te zetten.

Onderstaande stappen helpen bij het invoeren van de 360°-feedbackmethode.

- 1** De raad van toezicht neemt een beslissing om al dan niet over te gaan op 360°-beoordeling.
- 2** De raad van toezicht geeft opdracht aan de remuneratiecommissie, bestaande uit twee leden van de raad van toezicht, om het (voorlopig) inhoudelijke beoordelingskader voor de raad van bestuur voor te bereiden en om een beoordelingssysteem op te zetten, afgeleid van het (strategisch) beleidsplan.
- 3** De commissie bespreekt het beoordelingskader met de raad van bestuur en de raad van toezicht.
- 4** De raad van toezicht meldt aan belangrijke interne stakeholders dat een 360°-beoordeling voor de raad van bestuur wordt ingevoerd en geeft daarbij duidelijk aan wie en op welke wijze erin betrokken wordt.
- 5** De raad van toezicht stuurt de 'beoordelaars' vooraf een beknopte 'itemlijst' toe voor het gesprek met de remuneratiecommissie. Die itemlijst is opgebouwd rondom het inhoudelijke toetsingskader en andere functioneringspunten. Het gaat om input over de raad van bestuur als geheel en over de individuele raadsleden.

6 De remuneratiecommissie voert gesprekken met delegaties van stafbestuur, ondernemingsraad, cliëntenraad, MT en eventueel de verpleegkundige adviesraad (VAR). Indien er geen VAR is, kan overwogen worden om een verpleegkundige delegatie te spreken. Het gaat hier immers om de grootste beroepsgroep in het ziekenhuis. Wellicht kunnen zij niets zeggen over individuele bestuurders, maar mogelijk wel over hun beeld van dan wel ervaringen met de 'besturing' van het ziekenhuis. De delegaties bestaan uit maximaal drie personen. Ook de bestuurders zelf worden gesproken; er is immers feedback nodig over elkaar en over het eigen zelfbeeld. De commissie stuurt onder geheimhouding een samen-



DOOR MET MEER MENSEN TE KIJKEN, ONTSTAAT EEN OBJECTIEVER BEELD

vattend verslag van het gesprek naar de betrokken delegaties.

7 De remuneratiecommissie rapporteert eerst de hoofdlijnen van de bevindingen aan de raad van toezicht die als geheel tot een (voorlopige) beoordeling komt.

8 Daarna volgt een terugkoppeling naar de raad van bestuur, zowel gezamenlijk als individueel, die de mogelijkheid krijgt hierop te reageren, en bespreking van de ontwikkel/aandachtspunten voor de raad van bestuur. Bij significante discrepanties tussen de uitkomsten van de stappen 6, 7 en 8 is een extra ronde nodig tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur om tot een definitief, maar vooral zorgvuldig oordeel te komen.

9 Afhankelijk van de aard van de bespreking in de stappen 6, 7 en 8 koppelt de remuneratiecommissie terug naar de delegaties op die punten waar dat wenselijk is.

10 De raad van toezicht rondt de beoordeling af en evalueert de gekozen vorm. Daarna monitoring door raad

van toezicht bij voorkeur op een wijze die stimulerend is voor de raad van bestuur.

Good governance

Indien de raad van toezicht de eisen die aan governance en toezicht worden gesteld professioneel navolgt, werkt hij eigenlijk al met een vorm van 360°-feedback. In normale omstandigheden spreekt een delegatie van de raad van toezicht twee maal per jaar de cliëntenraad, de ondernemingsraad en het medisch stafbestuur (overigens in aanwezigheid van de raad van bestuur). In de meeste zorgorganisaties zijn er inmiddels jaarlijkse themabesprekingen tussen raad van toezicht, raad van bestuur en MT. Bovendien spreekt de raad van toezicht jaarlijks de accountant. In de auditcommissie werkt een delegatie van de raad van toezicht bovendien met de controller (en raad van bestuur).

Wanneer deze overlegvormen stevig zijn ingevuld, zijn er voldoende momenten voor de raad van toezicht om zicht te krijgen op het functioneren van de raad van bestuur. Desgewenst kan aan de overlegmomenten met cliëntenraad, ondernemingsraad, stafbestuur en accountant één keer per jaar een korte *privat session* worden toegevoegd. In zo'n *privat session* spreekt de raad van toezicht kort onder vier ogen met bijvoorbeeld de accountant over de kernvraag of er buiten de managementletter nog iets is dat gemeld moet worden over raad van bestuur of organisatie.

Scherp blijven

Indien de raad van toezicht al zo te werk gaat, is een apart systeem van 360°-feedback feitelijk overbodig. Wel kan natuurlijk aanvullend en voor de afwisseling een afzonderlijke vorm van feedback toegepast worden met als doel bestuur en toezicht scherp te houden. Zeker wanneer er routines met gevaar van 'sleetsheid' in de relatie bestuur-toezicht ontstaan, is het gewenst om eens andere vormen dan gebruikelijk in te voeren. ●

THEO SCHRAVEN, senior adviseur/partner
Governance University.

Do's and don'ts

Do's

- De raad van toezicht moet (vooraf) een beoordelingskader naar inhoud en vorm hebben. Op www.zorgvisie.nl is een voorbeeld van zo'n format voor een beoordelingskader geplaatst.
- Voer het systeem in op het moment dat het goed gaat met bestuur en de organisatie.
- Zie 360°-beoordeling meer als een ontwikkelingsinstrument voor het bestuur dan als 'afrekeninstrument'.
- Neem er de tijd voor.
- Zorg voor zorgvuldige terugkoppeling, eerst naar de raad van bestuur, maar ook (op hoofdlijnen) naar organen en functionarissen die erbij betrokken zijn.
- Als eenmaal gestart wordt met zo'n systeem dan ook doorzetten en herhalen (bijvoorbeeld tweejaarlijks).

Don'ts

- Verschuilen achter anderen of een systeem. Als de raad van toezicht zelf al vindt dat een bestuurder onvoldoende presteert, moet hij dat zeggen en niet een bureaucratisch systeem optuigen waarin op een omhullende en omslachtige manier het (dis)functioneren aan de orde komt.
- Stuur als raad van toezicht geen (anonieme) vragenlijsten rond, maar voer zelf gestructureerde gesprekken.
- Vergroot details niet uit. Als raad van toezicht krijg je nieuwe informatie; plaats die in de juiste context.
- Te weinig tijd nemen voor het traject, waardoor het niet goed wordt afgerond. Daarmee is er grote kans op miscommunicatie en misverstanden wat contraproductief werkt.
- Er zit per definitie altijd wat bias in een beoordeling door anderen. Ga daar als raad van toezicht niet in mee; weet er doorheen te kijken.

