

Checklist Opvolging en interim-voorziening

Zorg voor continuïteit en kwaliteit in het bestuur is een directe verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. De raad van toezicht dient alert te zijn op signalen die in praktijk kunnen worden gegeven en die kunnen duiden op noodzakelijke veranderingen in de bestuursamenstelling:

- De mate waarin de bestuurder zélf zijn opvolging bespreekbaar maakt. Doet hij dat in hoge mate, dan is het mogelijk om hier open van gedachten over te wisselen. Wanneer hij het thema bij voorkeur niet lijkt te willen bespreken, kan dat erop wijzen dat hij zich te sterk wil verbinden aan zijn positie en wellicht ook niet actief groei- en ontplooiingskansen biedt aan andere directeuren en managers.
- Het verloop van bijvoorbeeld managers in het tweede echelon. Hoog verloop kan erop duiden dat het bestuur in zijn managementtaak tekort schiet of dat er weinig of geen doorstroommogelijkheden worden gepercipieerd. Het houden van exitinterviews door de raad van toezicht levert doorgaans een goed beeld op van de beweegredenen van de vertrekkers.
- De visie van het bestuur op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Wordt in woord en daad een beleid uitgedragen en voorgeleefd? Wordt dat beleid vertaald in leiderschapsprogramma's?

Om zicht te krijgen op de wijze waarop het bestuur Management Development in praktijk brengt, dient dit onderwerp regelmatig op de agenda van de raad van toezicht te worden geplaatst.

- Brengt het bestuur jaarlijks de talenten in kaart aan de hand van een 'vlootinspectie'? Worden loopbaanpaden en ontwikkelingstrajecten systematisch besproken binnen de instelling en met de betrokkenen?
- Hoe deze worden geëffectueerd kan afgeleid worden uit de bijbehorende budgetten en de mate waarin deze werkelijk worden besteed. Informatie over de activiteiten en de positionering van de Human Resource of Human Resource Development afdeling biedt goed zicht op de mate waarin Management Development serieus genomen wordt door het bestuur. Wanneer er onverhoopt afscheid wordt genomen van een bestuurder, is het van belang om snel in opvolging te voorzien. Zeker wanneer het afscheid ongepland of ongewenst was, is een overdracht- c.q. inwerkperiode door de zittende bestuurder niet meer aan de orde. Dan ontstaat de vraag hoe de tussenliggende tijd het beste overbrugd kan worden.
- Kan een collega-bestuurder tijdelijk alle honneurs waarnemen?

- Wanneer er sprake was van een eenhoofdige directie, is het dan mogelijk om de tussenliggende tijd zonder bestuurder door te brengen?
- Is er een tijdelijke vervanger beschikbaar binnen de instelling, wanneer er onverhoopt afscheid genomen moet worden van het bestuur/bestuurder?
- Wanneer de raad van toezicht het tweede echelon persoonlijk kent, kan snel een goede inschatting worden gemaakt?
- Of is een interim-oplossing aan de orde?

Voor de raad van toezicht betekent deze tijd vaak een intensivering van activiteiten. Niet alleen gezien de invulling van de positie, maar ook omdat de betrokkenheid bij bestuurlijke zaken kan toenemen. Gezien de gewenste afstand (in het two tier-model) tussen bestuur en toezicht, is het van belang om deze periode zo kort mogelijk te houden. Bij de keuze voor een interim-voorziening spelen verschillende overwegingen mee:

- Hoe lang verwachten wij een interim-bestuurder nodig te hebben? Is deze onbeperkt beschikbaar? In praktijk blijkt de gemaakte inschatting ten aanzien van beschikbaarheid (het aantal dagen per week, maar ook de einddatum) vaak gaandeweg te veranderen.
- Wat wordt de opdracht aan de interim-bestuurder? Alvast veranderingen in gang zetten voor de nieuwe bestuurder of waarnemen van de volledige directiefunctie met als doel het continueren van lopende processen? Maak eerst de opdracht-formulering en het profiel alvorens op zoek te gaan naar een kandidaat.
- Welke achtergrond c.q. ervaring is gewenst? Is branchekennis van belang of is deze voldoende geborgd binnen de instelling? Welke competenties en persoonlijke stijl?
- Keuze van een bureau (bij voorkeur aangesloten bij de Raad voor Interim-Management, RIM) of voor een gerenommeerde 'eenpitter'? Doorslaggevend is de grootte van het eigen netwerk en de mate waarin het eigen referentiekader toereikend is om een goede inschatting te maken. Wordt er gekozen voor ZZP'ers, zorg dan dat er te kiezen valt en nodig er meerdere uit. Trek zo nodig referenties na om zicht te krijgen op de kwaliteiten van de ZZP'ers.
- Hoe zwaar is de selectie/kennismakingsprocedure opgetuigd?
Met de ondernemingsraad, raad van toezicht, collega-bestuurders en het Management Team. Is er draagvlak? Zoek – bij reële kritiek – verder naar een andere.

Nationaal Register

- Hoe wordt het contact met het bureau gewaarborgd? Is er tussentijds contact en zijn er van tevoren evaluatiemomenten afgesproken? Met andere woorden: hoe snel kan worden bijgestuurd wanneer de interim-bestuurder niet (helemaal) lijkt te voldoen?
- Hoe wordt de overdracht aan de nieuwe (uiteindelijke) bestuurder en de borging van de resultaten geregeld? Wordt er een overdrachtsdocument opgesteld en een overdrachtsperiode afgesproken? In praktijk is deze periode beknopt, vaak één week, waarna er mogelijk nog ontmoetingen 'of the record' kunnen plaatsvinden.
- In hoeverre kan de inzet van de interim-bestuurder van invloed zijn op het definitieve profiel? Geef de interim-bestuurder een rol daarbij: deze heeft namelijk een objectieve kijk door het ontbreken van een persoonlijk belang.