

VERSLAG

Workshop 1 Hoe bestuurders aantrekken

Voorzitter: Ludo Fret, directeur POW, hoofdredacteur ALERT

Verslaggever: Bert Lambeir

Tijdens de workshop wordt gediscussieerd over en worden antwoorden geformuleerd op de 3 volgende vragen:

1. Welke verwachtingen leven er ten aanzien van (nieuwe) bestuurders?
2. Moeten bestuurders een vergoeding krijgen?
3. Moet de overheid zich inlaten met de bestuurlijke kwaliteit van Raden van Bestuur?

In aanloop naar de discussie licht dhr. Paul Caes, directeur-coördinator van VZW Stijn, toe hoe zij nieuwe bestuurders aantrekken. Bij de zoektocht naar een nieuw bestuurslid kijken zij in de eerste plaats naar het profiel van de bestuurder die zij zoeken, en niet naar wie allemaal door bestuursleden als kandidaat aangedragen kan worden. Zij stellen hierbij drie eisen voorop:

- De bestuurder is deskundig
- De bestuurder is betrokken (bij de organisatie of maatschappelijk betrokken meer in het algemeen)
- De bestuurder beschikt over een persoonlijke netwerk

Vervolgens recruteert men, vaak uit bestaande werkgroepen of uit de vrijwilligers (ruim 2500) van VZW Stijn. Dit laatste garandeert alvast een betrokkenheid bij de organisatie en in vele gevallen ook een zekere deskundigheid.

Vast staat dat nieuwe bestuurders actief gezocht en aangesproken moeten worden (kandidaturen uit eigen beweging zijn uiterst zeldzaam).

VZW Stijn heeft de expliciete bedoeling om Bestuurders een echte bijdrage aan (het bestuur van) de organisatie te laten leveren. Zij krijgen er alvast de gelegenheid toe.

Discussie:

I.

De opname van *vrijwilligers uit de organisatie* in het Bestuur is in vele organisaties een punt van discussie. Dit heeft te maken met een dubbelzinnige positie die door die mensen ingenomen wordt: werkgever/bestuurder/controleur enerzijds, werknemer/vrijwilliger anderzijds. In sommige raden van bestuur blijken personeelsleden zelfs een meerderheid te hebben (vb. wijkgezondheidscentra).

Hier hebben we te maken met een incompatibiliteit in functie/verantwoordelijkheden. Al hangt dit volgens anderen dan weer samen met de verantwoordelijkheden die het bestuur toegedicht krijgt. Het is de samenstelling en de taken die maken dat er al dan niet sprake is van spanningen en onverenigbaarheden.

Er wordt opgemerkt dat vrijwilligers van een organisatie vaak minder specifieke competenties bezitten en dat het daarom van belang is ook goed externe bestuurders aan te trekken.

- Een voorbeeld hiervan is het social profit platform van de Kempen: men stelt een pool van vrijwilligers-kandidaat bestuurders uit het regionale bedrijfsleven samen met diverse competenties (HRM, communicatie, financieel, juridisch). Op vraag van organisaties wordt in de pool gezocht naar een 'match' tussen de vrijwilliger en de organisatie (mits die oplossing feitelijk haalbaar is).

Het voordeel hiervan is dat men een raad van bestuur rondom de directie kan uitbouwen, complementair aan de reeds aanwezige competenties. Een matching van de bestuurders met de organisatie (de betrokkenheid ermee) kan overigens gaandeweg groeien.

Men kan ook een bestuur divers samenstellen qua betrokkenheid en deskundigheid. Wat ontbreekt kan doorheen de tijd aangroeien.

Werknemers opnemen in de RvB heeft als nadeel dat zij én (be)sturend én controlerend moeten optreden. Dit betekent dat zij (de werking van) hun eigen directie controleren. Anderen zien een dergelijke samenstelling als eigen aan de pioniersfase van een organisatie die per definitie evolutionair is. Aan nieuwe bestuurleden moet in ieder geval de impact en de relativiteit van een RvB duidelijk gemaakt worden.

Een te grote betrokkenheid bij de organisatie maakt dat de bestuurders de organisatie moeilijk kritisch vanuit een ander perspectief kunnen benaderen. Nochtans is het voor de directie (en de organisatie) erg waardevol om van de RvB ook nieuwe impulsen te krijgen.

Iemand is van mening dat gewezen cliënten van het bestuur deel zouden moeten uitmaken (ervaringsdeskundigen).

T.a.v. nieuwe bestuurders koestert men diverse verwachtingen:

- Juridische kennis.
- Financieel-economische kennis.
Het probleem hierbij is dat voor dit soort mensen uit de actieve bevolking het bestuurdersmandaat weinig aantrekkelijk is.
- Bestuurders mogen niet "voor zichzelf rijden", maar moeten de organisatie collegiaal besturen i.f.v. een gemeenschappelijk doel.
- Een RvB moet operationeel managers van de organisatie in zich opnemen o.w.v. de noodzakelijke technische know-how van specifieke onderwerpen.
- Tegelijk moeten er in een RvB voldoende "generalisten" zetelen, mensen met een breed perspectief (zgn. helikopterperspectief). Een directie is geholpen met mensen die er een lange termijn denken op nahouden, die een visie hebben en keuzes kunnen maken, los van de concrete situatie.
- Bestuurders moeten het terrein van de directie voldoende respecteren.
Te veel vrijheid voor de directie houdt dan weer in dat deze het bestuur zo kan samenstellen dat die zijn agenda uitvoert.

Men spreekt van een "schroom" om mensen met een "afwijkend profiel" (d.w.z. mensen uit de profit) als bestuurder te vragen.

Er is eensgezindheid over het feit dat de directie een steeds centralere rol gaat spelen in het bestuur van de organisatie. Dit vindt iedereen vanzelfsprekend (gezien de toenemende eisen aan en techniciteit van het bestuur). Die accentverschuiving moet wel gepaard gaan met

- Grote transparantie van informatie
- Het goed documenteren van de leden
- Het au sérieux nemen van de bestuurders

Er is ook sprake van een evolutie in het profiel van of in de verwachtingen t.a.v. een bestuurder: de verwachte inspanning is groter geworden (zeker in kleine organisaties), de situatie is complexer geworden dus liggen de eisen hoger. Daarom precies ligt er meer verantwoordelijkheid bij de directie.

II.

Gezien de hoge verwachtingen zou men kunnen pleiten voor een *vergoeding* van de bestuurders. Hierover zijn de meningen verdeeld:

- Volgens iemand is een reden om kosteloze inzet te bepleiten dat belangeloosheid een belangrijk argument in de rechtsverdediging kan zijn (bij eventuele rechtzaken)
- Men kan bestuurders ook "vergoeden" door hen vorming aan te bieden. Vraag is of het hier gaat om vorming binnen dan wel buiten de (tijds-)investering van de bestuursvergaderingen. Men kan streven naar een evenwicht in de agenda van de bestuursvergadering tussen enerzijds inhoudelijk informeren, anderzijds effectief besturen.
- Mensen hebben de ervaring dat nieuwe mensen die aangesproken worden met de vraag een bestuursmandaat op te nemen, vaak vragen naar een vergoeding/zitpenning. Hier zit ook een contradictie tussen vb. adviesraden van de overheid (waar men wel zitpenningen krijgt) en raden van bestuur die wel onbezoldigd zijn. Men vraagt zich af of die belangeloosheid samen met de "generatie van de liefdadigheid" zal verdwijnen.
- Aan zitpenningen zouden hogere eisen/verwachtingen gekoppeld zijn of kunnen worden.
- Competenties worden betaald (denk maar aan boekhouder, revisor, ...)
- Maar moet je bestuurders honoreren voor een strategisch debat? En wat is dat honoreren dan? Een etentje, een vergoeding, een bezoek aan iets? Het moet dan in alle geval een incentive zijn, geen lokmiddel.
- Iemand is van mening dat een vergoeding, los van de verwachtingen, wenselijk is.
- Raden van Bestuur functioneren divers. Met penningen werken betekent dat je meer resultaatgericht tewerk moet gaan in het licht van bepaalde doelstellingen. Dit betekent nagaan in hoeverre die doelen zijn bereikt (incl. zelfevaluatie van de RvB). Dat kan je niet met vrijwilligers realiseren.

Een sterk inhoudelijk debat staat steeds minder op de agenda van een bestuursvergadering. Groeiende administratie en snelle evoluties hebben het echte reilen en zeilen van de organisatie tot het domein van de directie gemaakt. Wat moet een RvB doen? Administratie en financiën? Visie ontwikkelen en inhoudelijk discussiëren? Maar dan heb je opnieuw mensen nodig met technische competenties die ook een debat kunnen voeren – dat is de verwachting.

III.

Als bestuursleden vergoed worden, en voorzieningen daarvoor van de overheid de nodige middelen krijgen, kan de *overheid* dan via *regelgeving* eisen stellen aan de kwaliteit van het bestuur?

Hierover is duidelijke eensgezindheid:

- Krijgen van overheidsgeld brengt hoedanook regelgeving met zich mee.
- Men ziet in een dergelijke regelgeving meer valkuilen dan voordelen.
- En men vindt het een illusie te denken dat men met meer regelgeving alle problemen oplost.
- Een reglementering rond belangenconflicten van bestuurders bij het uitoefenen van hun mandaat zou wel interessant zijn. Al vinden sommigen dat een organisatie dat zelf moet voorzien en dat de overheid hiervoor niet nodig is.
- De overheid moet het speelveld bepalen (zoals de scheidsrechter de regels) maar het kiezen en nastreven van een (deugdelijk) bestuur behoort tot de rol van de organisatie.
- De overheid vraagt nu al transparantie in het beleid. Zo is er al een grote inmenging en overheidsbepaling in een segment van de gehandicaptensector. Toenemende stiefmoederlijkheid is niet wenselijk.
- De overheid zou een quotum voor diversiteit in het bestuur kunnen bepalen (vb. aandeel stakeholders in de vergadering). Zo bestaat een RvB idealiter uit werkgevers én gebruikers (ex-cliënten als ervaringsdeskundigen). En wanneer het niet evident is stakeholders in de RvB te hebben (vb. actieve politici) kunnen zij nog altijd bij het geheel van de organisatie betrokken worden.

Enkele conclusies en aanbevelingen:

- Een bestuur is best divers samengesteld: mensen met specifieke competenties, mensen met een brede visie, mensen met een grote betrokkenheid;
- Een bestuur is best divers samengesteld: stakeholders (in brede betekenis) en externen;
- Het bestuur respecteert het terrein van de directeur die een steeds grotere en centrale rol in de organisatie speelt;
- Vergoeding van bestuurders is voor de meesten geen must al is men het erover eens dat bestuurders gehonoreerd moeten worden voor hun engagement. De aard van die tegemoetkoming wordt niet bepaald (geschenk, etentje, vorming, uitstap);
- De organisatie neemt zelf initiatief tot een eventuele financiële vergoeding (en draagt die bij voorkeur zelf);
- De overheid laat zich niet actief in met de deugdelijkheid van de besturen. Dit is de verantwoordelijkheid van de organisaties.
- De overheid bepaalt enkel het brede speelveld waarbinnen bestuurd kan en moet worden. De concrete modaliteiten worden door de organisatie en het bestuur uitgewerkt.