

VERSLAG

Workshop 4 Interne werking van de Raad van Bestuur

Voorzitter: Raf Derycke, gedelegeerd bestuurder Broeders van Liefde, ondervoorzitter VVI

Verslaggever: Eveline Ankaert, Instituut voor Sociaal Recht

Stellingen

Stelling 1: De Raad van Bestuur is een collegiaal orgaan. Beslissingen dienen dan ook steeds unaniem genomen te worden.

Stelling 2: De Raad van Bestuur moet zichzelf en zijn leden op jaarlijkse basis evalueren. Indien nodig, moet men bestuurders die niet naar behoren functioneren ook voortijdig de deur wijzen.

Stelling 3: Het belang van de organisatie is ondergeschikt aan het maatschappelijk belang. De Raad van Bestuur moet die houding onderschrijven en dit heeft gevolgen voor de beslissingen die zij neemt (bv. keuze van de doelgroep, uitbreidingsbeleid, ...).

Verslag

De drie stellingen die in deze workshop als uitgangspunt werden geponeerd, hadden betrekking op het beslissingsproces van de Raad van Bestuur, de performantie en evaluatie van de Raad en tot slot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

Stelling 1

Al van bij de aanvang van de workshop werd opgemerkt dat het begrip "unanimiteit" uit de stelling in verband met het beslissingsproces van de Raad van Bestuur niet het gepaste woord is. Unanimiteit is immers niet altijd noodzakelijk en ook niet altijd mogelijk. De Raad van Bestuur is per definitie een collegiaal orgaan, maar discussie mag niet worden uitgesloten. Interne verdeeldheid binnen de Raad moet aldus kunnen en kan bovendien vruchtbaar zijn. Aansturen op stemmingen met het oog op het bereiken van een meerderheid binnen de Raad werd als negatief ervaren. Stemmingen moeten volgens de deelnemers aan de workshop enkel ten uitzonderlijke titel plaatsvinden. Het is echter wel van belang dat de genomen beslissingen breed worden gedragen en loyaal worden onderschreven door alle bestuursleden. De deelnemers aan de workshop verkozen dan ook het begrip "consensus" boven de term "unanimiteit".

Ter illustratie werd de beslissing aangehaald over de aanwerving van een nieuwe directeur van de organisatie. Bij een danig belangrijke beslissing is unanimiteit opportuun, maar in de praktijk is het niet onwaarschijnlijk dat niet alle bestuursleden (eventueel vanuit een persoonlijk belang) akkoord gaan met de voorgedragen kandidatuur. De mogelijkheid werd geopperd om in de statuten of het huishoudelijk reglement in te schrijven dat unanimiteit voor dergelijke beslissingen noodzakelijk is. De meerderheid van de aanwezigen was echter van oordeel dat dit de werking van de Raad van Bestuur zou (kunnen) hypothekeren. Het leek hen wel een goed idee om in de statuten op te nemen dat gestreefd wordt naar unanimiteit en dat bij te grote interne verdeeldheid de beslissing moet worden uitgesteld tot een volgende vergadering. Er werd op dit vlak ook gewezen op de rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur, die als "primus inter pares" conflictsituaties moet voorkomen en tegengaan. Om persoonlijke belangen uit te sluiten werd daarnaast ook geadviseerd op de noodzaak aan een belangenconflictenregeling. De beslissingen van de Raad moeten immers steeds de doelstellingen van de organisatie onderschrijven en een preventieve maatregel in de vorm van een belangenconflictenregeling kan als buffer worden ingebouwd.

De conclusies bij de eerste stelling luiden dat de Raad van Bestuur steeds moet streven naar unanimiteit en dat stemmingen zo veel als mogelijk moeten worden vermeden. Het beslissingsproces is een dynamisch proces dat moet resulteren in een consensus die solidair wordt gevolgd en uitgedragen.

Stelling 2

Bij het poneren van de tweede stelling werd onmiddellijk duidelijk dat het nut van een evaluatie van de Raad van Bestuur niet ter discussie staat. Wel stelden de deelnemers zich vragen naar de precieze inhoud van de evaluatie, de wijze waarop deze dient te gebeuren en de initiatiefnemer daartoe.

Wat de draagwijdte van de evaluatie betreft, werden twee vormen van evaluatie aangehaald, namelijk de evaluatie van de Raad van Bestuur als geheel en de evaluatie van de individuele bestuurders. De praktijk wijst uit dat de Raad van Bestuur als totaliteit op regelmatige basis wordt geëvalueerd. Deze globale evaluatie kan gebeuren aan de hand van een lijst met diverse criteria die een puntenschaal vormen. De beoordelingscriteria dienen door de bestuursleden gezamenlijk te worden vastgelegd, zonder inmenging van de directie. Het evalueren van de individuele leden op basis van hun taken en competenties gebeurt daarentegen niet systematisch en daar bleek ook weinig tot geen vraag naar te zijn. Er werd opgemerkt dat de evaluatie van de bestuursleden door de leden zelf een zeker pervers effect heeft aangezien de organisatie in dat geval terugplooit op zichzelf en een dergelijke vorm van evaluatie kan leiden tot een heksenjacht. Daarbij werd ook gewezen op het feit dat de bestuurders van non-profit organisaties meestal vrijwilligers zijn en dat kandidaten voor die functie dun gezaaid zijn. Een evaluatie van de individuele bestuurders zou dan een afschrikkend effect kunnen ressorteren, terwijl de schaarste aan kandidaat-leden eerder zou moeten aanzetten tot motiveren. Indien de individuele evaluatie wordt opgevat als een systeem van zelfevaluatie, meenden de deelnemers aan de workshop dat deze evaluatievorm wel een positieve stimulans zou kunnen zijn voor de vrijwillige bestuurders. Het uitgangspunt van de zelfevaluatie behoort de missie van de organisatie te zijn en het resultaat zou een graad van zelfreflectie zijn waarbij ieder voor zich een aantal punten ter verbetering bepaald zonder dat daar individuele gevolgen aan worden verbonden. Verder werd aangehaald dat vrijwilligheid moeilijk te beoordelen valt. Een objectief profiel waarin de verwachtingen ten aanzien van de bestuurders worden verwoord en waarbij loyaal gedrag ten opzichte van de organisatie als belangrijkste vereiste wordt gesteld, kan een nuttig instrument zijn. Tot slot waren

de aanwezigen het erover eens dat het initiatief tot evaluatie van de werking van de Raad van Bestuur bij de voorzitter ligt.

Bij de tweede stelling kan worden besloten dat een evaluatie van de globale werking van de Raad van Bestuur aangewezen is en dat deze op periodieke basis moet plaatsvinden, maar daarom niet jaarlijks. De voorzitter van de Raad van Bestuur is het best geplaatst om de idee van een werkingsevaluatie aan te kaarten bij de bestuursleden. Het draagvlak voor een evaluatie van de individuele leden van de Raad van Bestuur is beperkt, gelet op het tegennatuurlijk effect van dergelijke evaluatie. De individuele evaluatie oogst meer bijval, indien deze wordt opgevat als een zelfevaluatie waarbij de focus ligt op het aanhalen van punten van verbetering eerder dan op het verbinden van negatieve gevolgen aan de evaluatie (bvb. ontslag). Dergelijke vorm van zelfreflectie zou constructief en motiverend kunnen werken.

Stelling 3

De derde stelling werd, net als de twee voorgaande, als te absoluut bevonden. Deze stelling geeft de indruk dat er een spanningsveld bestaat tussen het belang van de organisatie en het maatschappelijk belang. Dit is allerm minst het geval, aangezien het doel van de organisatie inspeelt op de maatschappelijke noden (zoals kinderopvang, zorg voor personen met een handicap, geestelijke gezondheidszorg). Het belang van de organisatie en het maatschappelijk belang liggen aldus in elkaars verlengde. Een zekere nuance is hier echter op zijn plaats, aangezien de organisatie bij het bepalen van haar missie het maatschappelijk belang zal moeten aftoetsen aan de haalbaarheid inzake middelen en mogelijkheden.

Wat betreft de houding van de Raad van Bestuur, werd gesteld dat de Raad zelf bepaalt welke houding zij aanneemt ten aanzien van het maatschappelijk belang en dat de visie van de organisatie niet van buitenaf (lees "door de overheid") kan worden opgelegd. Men moet vertrouwen op de competentie van de Raad van Bestuur en daarnaast moet de Raad ook openstaan voor samenwerking met andere actoren uit het maatschappelijk veld. De overlegcultuur wordt in het huidige tijdperk sterk gepromoot en er is vandaag dan ook meer ruimte dan vroeger om met anderen samen te werken aan het maatschappelijk belang onder meer via het afsluiten van functionele samenwerkingsakkoorden. Er wordt tot slot ook aandacht gevraagd van de beleidsmakers voor het maatschappelijk belang en voor een zekere lijn en langetermijnvisie inzake beleid. Wisselende beleidsdoeleinden maken het de organisaties moeilijk om te werken en hun belang in samenloop met het maatschappelijk belang na te streven.

Bij de laatste stelling kunnen we concluderen dat het belang van de organisatie en het maatschappelijk belang niet ondergeschikt zijn aan elkaar, maar dat het eerder parallele belangen betreft. Het belang van de organisatie is dus niet absoluut. De focus van de organisatie moet liggen in het dienen van het maatschappelijk belang. Dit vraagt echter enige nuance, aangezien de organisatie ook rekening moet houden met andere factoren zoals draagkracht, regelgeving, personeel, uitrusting, expertise,... Men moet ook kijken naar de ruimere context van samenwerking en de gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid in plaats van te focussen op het eigen belang van de organisatie. Van de beleidsmakers wordt verwacht dat ze een langetermijnvisie hanteren en bij het maken van keuzes voldoende afstemmen tussen wat leeft aan de basis en wat de overheid poneert.