

Tekst: Tim van der Rijken / Marc Mestdagh

Hygiëne aan de bestuurstafel



Wat zijn de beginselen van goed verenigingsbestuur? Niet alleen de wetgevers buigen zich hierover, ook de vereniging moet ze bepalen en toepassen.

Na maanden van online vergaderen raken de vergaderzaaltjes langzamerhand weer gevuld. Ook die van verenigingen. Op tafel staan de obligate flesjes handreinigers en dozen tissues, de stoelen staan op anderhalve meter afstand van elkaar. Als de coronacrisis ons iets heeft geleerd, is het wel het belang van een goede hygiëne. Van gepaste afstand houden. En van je eigenbelang opzij zetten ten behoeve van het collectief. Deze beginselen gelden in feite ook voor goed verenigingsbestuur. Collectief belang voor eigen belang. Afstand bewaren om overzicht te houden. En een goede 'bestuurlijke hygiëne'.

Codificatie

De aandacht voor bestuurlijke hygiëne (good governance, behoorlijk bestuur) is niet nieuw en niet nationaal. Vrijwel gelijktijdig zagen in Nederland (2003) en België (2004) corporate

governance codes het licht voor beursgenoteerde bedrijven. In België volgde in 2005 nog de Code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven en in beide landen werden veel sectorale codes opgesteld, onder meer voor zorg, onderwijs, woningcorporaties, cultuur, goede doelen en pensioenfondsen. Maar voor een belangrijke groep spelers op het maatschappelijk middenveld – verenigingen – bestaat zo'n code nog niet.

Wel heeft de wetgever geconstateerd dat er op het gebied van bestuur en toezicht van verenigingen (en stichtingen en coöperaties) nog het nodige te verbeteren valt. Zowel in België als in Nederland wordt de wetgeving op verenigingen meer gelijkgetrokken met die op vennootschappen. Zie de tabel voor de belangrijkste wijzigingen.

In dit artikel zetten wij uiteen wat volgens ons de drijvende krachten zijn achter 'onhygiënisch' bestuur, welke basale

NEDERLAND

- Ook voor verenigingen en stichtingen een wettelijke grondslag voor een raad van commissarissen/raad van toezicht of een monistisch bestuursstelsel (one tier board, met uitvoerend en toezichthoudend bestuurders).
- Bestuurders en commissarissen dienen zich bij de vervulling van hun taak te richten op het belang van de vereniging en de daaraan verbonden onderneming/organisatie, niet zo simpel als het lijkt.
- Bestuurders en commissarissen met een tegenstrijdig belang mogen niet deelnemen aan de beraadslaging en besluitvorming over het betreffende onderwerp. Als alle bestuurders een tegenstrijdig belang hebben verschuift de beslissingsbevoegdheid naar de RvC.
- De regels voor aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen bij faillissement worden bij alle rechtsvormen gelijk (met uitzondering van onbezoldigde functionarissen van niet-commerciële verenigingen en stichtingen).

BELGIË

- Uitgebreide afhandeling van belangenconflicten op het niveau van het bestuursorgaan (raad van bestuur). Belangrijk hierbij is dat bestuurders dit vooraf melden, zodat het bestuur er passend naar kan handelen. Dat sluit dus formeel heel wat 'scratch my back and I'll scratch yours'-besluiten uit.
- Er kunnen geen punten buiten de agenda worden behandeld, tenzij alle bestuurders aanwezig zijn én allemaal instemmen met de behandeling van bijkomende punten. De open rondvraag – waar soms nog onverwacht de meest interessante zaken op tafel komen – wordt hiermee gecoupeerd.
- Hoofdelijke aansprakelijkheid voor bestuurders, dat wil zeggen dat als er tekortkomingen zijn, elke bestuurder individueel aangesproken kan worden.
- Het bestuursorgaan is nu formeel een collegiaal orgaan – er is geen mogelijkheid meer voor bestuurders om enkel voor de vorm aanwezig te zijn.

De Belgische wetswijzigingen zijn per 1 mei 2019 van kracht geworden; verenigingen hebben tot 1 januari 2024 om hun statuten aan te passen. Het Nederlandse wetsvoorstel Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) uit 2016 zal naar alle waarschijnlijkheid per 1 januari 2021 van kracht worden.

0 Verenigingsbelang, van de vereniging als rechtspersoon met haar medewerkers

1 Bestuurdersbelang inclusief persoonlijk belang: carrière, status, ontwikkeling, erbij horen, vergoeding

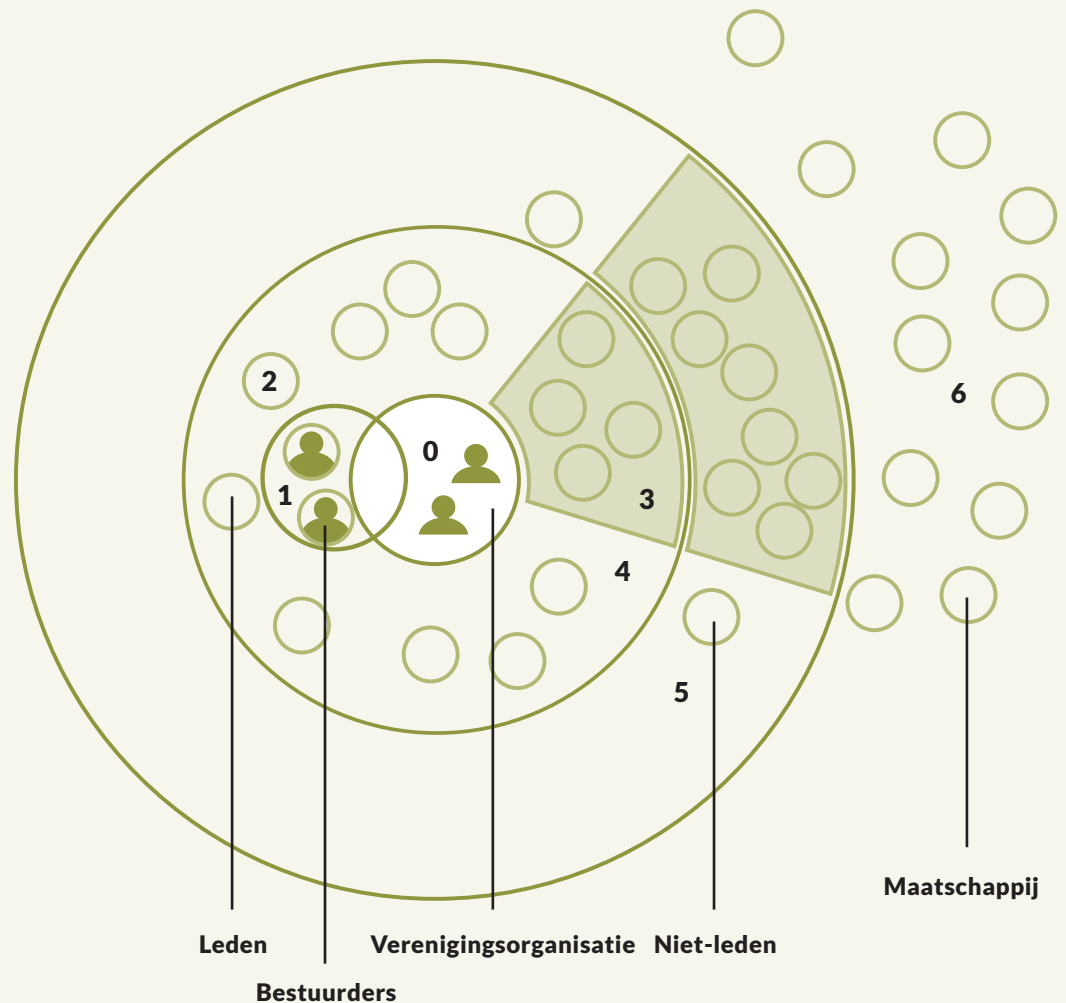
2 Persoonlijk ledenbelang: carrière, status, ontwikkeling, erbij horen, markttoegang

3 Segmentbelang, van het segment dat de bestuurder vertegenwoordigt

4 Collectief ledenbelang, van alle leden van de vereniging gezamenlijk

5 Sector/beroepsbelang, van de hele branche of beroepsgroep (ook van niet-leden)

6 Maatschappelijk belang, zoals duurzaamheid, volksgezondheid of sociale zekerheid



hygiënemaatregelen ieder verenigingsbestuur zou moeten treffen en welke valkuilen zij kunnen vermijden. Wellicht is het ook tijd voor een Code Verenigingsbestuur?

Botsende belangen

Het besturen van een vereniging is niet voor iedereen weggelegd. Het vergt sensitiviteit, geduld en visie. Het is balanceren tussen draagvlak en daadkracht, tussen korte en lange termijn. Bovendien brengt de boardroomdynamica tal van valkuilen met zich mee die ook in de vereniging opgeld doen. Denk aan risicoblindheid, tunnelvisie, micromanagement, machogedrag, en ga zo maar door. Dan zijn er nog gewoonte, gemakzucht en gebrekkige competenties die ertoe kunnen leiden dat een bestuur onverantwoord uit de bocht vliegt. Ten slotte ligt, meer dan bij andere rechtspersonen, het risico van belangenverstrengeling op de loer. Dat komt omdat iedere bestuurder – bewust of onbewust – in zijn besluitvorming zeer uiteenlopende belangen kan laten meespelen, zoals in de figuur te zien is.

Hygiënemaatregelen

Om behoorlijk bestuur te borgen zijn er tal van maatregelen bedacht, beproefd en gecodificeerd. Deze hebben veelal betrekking op de samenstelling van het bestuur en het proces van besturen. Verenigingsbestuurders kunnen daar natuurlijk ook uit putten. Zo bevatten veel codes richtlijnen ten aanzien van de samenstelling, zoals:

- Zorgvuldige en tijdige werving en selectie, op basis van vooraf bepaalde functieprofielen en heldere procedures.
- Diversiteit (leeftijd, geslacht en achtergrond) en inclusie (een veilige sfeer waarin iedereen even serieus wordt genomen).
- Maximale zittingstermijn van twaalf jaar.

Ten aanzien van het proces van besturen zijn codes minder dwingend, maar vinden we tal van voorbeelden in de praktijk en in de bestuurskundige literatuur. Denk aan:

- Evalueer jaarlijks met elkaar de bestuurlijke hygiëne en om de paar jaar onder begeleiding van een externe adviseur om



ook een blik van buiten op de bestuurlijke organisatie en wijze van handelen te krijgen.

- Maak in de vergaderingen een duidelijk onderscheid tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (het BOB-model). Wij constateren dat bestuurders beter functioneren als duidelijk is wat van hen verwacht wordt. Duidelijke afspraken over het proces van de bestuursvergadering leiden tot sterkere resultaten. Gestructureerde voorleggers bij agendapunten helpen daarbij.
- Bepaal met elkaar de gewenste gedragsregels en houd deze levend. Een mooie manier om dit te doen is door iedere bestuurder één gedragsregel te laten bepalen. Iedere keer dat er een bestuurder wordt gewisseld mag de nieuwe bestuurder één regel schrappen en één regel toevoegen. Concrete regels die dit in de praktijk oplevert zijn bijvoorbeeld:
 - Wij zijn naar elkaar toe open en eerlijk en mogen elkaar daarop aanspreken.
 - Wij gaan geen conflicten uit de weg en blijven altijd communiceren om ervoor te zorgen dat de situatie niet escaleert.
 - Nieuwe wegen bewandelen, nieuwe routes ontdekken: dan heb je de toekomst.
 - Wij dragen actief agendapunten aan op basis van signalen en ontwikkelingen uit de achterban, markt en maatschappij.
- Bevraag de collegabestuurders eens waar zij op een andere manier (professioneel, hobby, engagement) betrokken zijn bij verenigingen of stichtingen. Zijn ze daar vrijwilliger, lid of be-

stuurder? Hoe kijken ze naar verschillen en overeenkomsten tussen die organisaties op het vlak van 'besturen', de organisatie van de organisatie, het omgaan met leden? En welke lessen trekken zij daar uit?

- Bespreek hoe iedereen naar de persoonlijke invulling en waarde van het lidmaatschap kijkt (what's in it for me?) ten opzichte van wat men voor de organisatie voor ogen heeft (what's in it for us?). Zo houdt het bestuur zicht op hoe leden naar de organisatie kijken. Een bekend risico is immers dat bestuurders deze voeling verliezen – en dat risico wordt groter naarmate bestuurders langer hun positie bekleden. Daarbij is het goed te beseffen dat bestuurders zich ook best nog als leden mogen opstellen.

**Met een veilig en fijn gevoel
aan de bestuurstafel
kunnen zitten**

Aanvullend kunnen ook aanpassingen in de structuur (de formele kant van governance) worden overwogen om het bestuur op de rit te houden. Verenigingen kunnen bijvoorbeeld diverse formele en minder formele organen installeren, zoals een raad van toezicht (in Nederland) of een commissaris/revisor (in België), dan wel een adviesraad met daarin leden, (maatschappelijke) stakeholders, externe experts en/of partners. Maar pas op voor bestuurlijke drukte (moeras van besluitvorming), overlappende bevoegdheden (waardoor niemand zich meer verantwoordelijk voelt) en het ontstaan van schaduwbesturen (met interne conflicten als gevolg).

De vraag is of de nieuwe wetgeving in de praktijk wel werkbaar zal blijken te zijn

Rolvervulling

Behalve het meewegen van uiteenlopende belangen, hebben bestuurders ook verschillende rollen te vervullen. Denk aan rollen als ambassadeur, inspirator, klankbord of bruggenbouwer. Om te zorgen dat dit de vereniging helpt in plaats van frustrereert, is het nodig om de verwachtingen van bestuurders ten aanzien van elkaar en de vereniging – en vice versa – duidelijk te benoemen, om de aanwezige competenties te (h)erkennen en benutten en om voor iedere bestuurder een persoonlijke comfortzone te creëren. Hier ligt een schone taak voor de voorzitter.

Los van het noodzakelijke formele ‘besturen’ (de statutaire verplichtingen), moet er in de vergadering voldoende aandacht voor zijn om bestuurders te betrekken in het grotere verhaal (de missie of collectieve ambitie). Een mogelijke oplossing is bewust de bestuursvergadering op te knippen in twee delen, waarbij het tweede deel enkel en alleen over de ‘inhoud’ en bij voorkeur ook over de toekomst gaat. Het is hierbij wel belangrijk dat het bestuur verbonden blijft met de organisatie en de achterban. Een valkuil voor te ambitieuze besturen is dat zij een eiland worden en te weinig omkijken naar de leden-achterban. Hier moet een balans gezocht worden tussen beheersen en bewegen. Te ver voor de fanfare uitlopen is immers niet wenselijk.

Ten slotte kunnen bestuurders een heel belangrijke katalysator zijn om vanuit de ledenachterban input te geven aan de organisatie. Zij kunnen meehelpen om de kracht en de intelligentie van de leden te valoriseren. Niet door hen in saai bijeenkomsten te vertellen hoe zij het zien, maar door de leden te enthousiasmeren en te betrekken bij de vraagstukken die zich aandienen bij de vereniging.

Beheerst de bocht uit

Het besturen van een vereniging is geen kunstje, maar een kunde. Bestuurders dienen immers meervoudige belangen én rollen te combineren. Zij dienen de vereniging wendbaar te houden zonder uit de bocht uit te vliegen. Het vereist stuurmanskunst om beheerst de bocht uit te gaan.

Aangescherpte regelgeving dwingt bestuurders nog beter na te denken over hun rolvulling en belangenafweging. Wij vragen ons af of deze nieuwe wetgeving in de praktijk wel werkbaar zal blijken. In het bijzonder de bepaling in het Nederlands wetsvoorstel dat bestuurders en commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de rechtspersoon en de daaraan verbonden organisatie is knellend, evenals het verbod op deelname aan beraadslaging en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen. Het belang van de vereniging is immers niet altijd evident en het besturen van een vereniging brengt met zich mee dat bestuurders verschillende belangen (kunnen) hebben. De Belgische wetgeving geeft op dat punt meer ruimte, maar daar knelt weer het verbod op het behandelen van punten die niet geagendeerd zijn.

Toch kan met enkele basale hygiënemaatregelen een hoop ellende worden voorkomen en wordt bestuurder zijn zelfs leuker dan voorheen. Wij raden aan om deze maatregelen vast te leggen in een bestuursreglement, maar vooral om deze met elkaar levend te houden en elkaar aan te spreken op onhygiënisch gedrag. Dan zit uiteindelijk iedereen met een veiliger en fijner gevoel aan de bestuurstafel.

**Tim van der Rijken / professioneel bestuurder
en toezichthouder bij diverse organisaties in het
maatschappelijk middenveld**

**Marc Mestdagh / bedrijfsleider van het Belgische
verenigingsmanagementbureau 2Mpack / oprichter en
bezieler van BSAE, de Belgische zusterorganisatie van DNA**
