

17 BESTUURSREGELS

Rob Thijsse gaat **op zoek naar besturen** die goed **functioneren**. Wat doen zij en **wat kunnen we ervan leren?**

tekst Rob Thijsse

NRTO, Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, organiseert bijna driehonderd private opleiders die per jaar 1,2 miljoen mensen opleiden. Een bescheiden organisatie met een onbescheiden taak.

MEER DAN 3.000.000.000 EURO MET ZES MENSEN

Een rustig bedrijventerrein in Houten. Niet de meest sfeervolle locatie, wel centraal in Nederland, met ruime moderne kantoren, en waarschijnlijk niet duur. Het is even zoeken naar het juiste pand, want het naambordje moet nog opgehangen worden. Dat zijn details waar men eigenlijk geen tijd voor heeft bij de NRTO, de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, de branchevereniging voor private opleiders. Die bijna driehonderd private opleiders (inderdaad, zoals we die kennen van de spotjes op tv, met Schouten & Nelissen en NCOI als waarschijnlijk de meest bekende) genereren samen een omzet van wel 3,2 miljard euro. En de NRTO behartigt hun belangen in Den Haag, met een secretariaat van zes mensen en een bestuur van zeven. Een bescheiden organisatie in een bescheiden onderkomen, met een onbescheiden taak.

Verdienvermogen | Nederland heeft van oudsher goed (door de overheid bekostigd) onderwijs, waar ook allerlei organisaties en verenigingen voor zijn opgericht, vaak overigens met heel wat meer mensen in dienst dan deze vereniging. Maar er zijn dus ook private opleiders, die (dacht ik, moet ik bekennen) allerlei 'cursusjes' geven, aan een beperkte groep. Ja ja, aan 1,2 miljoen volwassenen, ieder jaar weer!

Dat is 80% van het totale aantal volwassenen dat een opleiding volgt. Dat zijn imponerende cijfers. En ze hebben ook goede verhalen. De private opleiders leveren een bijdrage aan het verdienvermogen van Nederland. En voortdurende scholing is een voorwaarde voor duurzame participatie. En jongeren die uitvallen uit het reguliere onderwijs voelen zich vaak veel beter thuis in de kleinschalige leeromgeving van private opleiders. Zo kom je in de handzame folders steeds teksten tegen waarvan je denkt: Ja, dat is natuurlijk zo, zo werkt dat. Maar dit artikel moet gaan over goed besturen en organiseren, niet over opleiden. Hiervoor is heel kort samengevat wat de NRTO doet, wie daar meer over wil weten kijkt op www.nrto.nl: een prima site, ziet er goed uit, en wat je ook zoekt, het is daar te vinden.

Lobby en markt | NRTO weet dus in ieder geval de communicatie goed te organiseren en daarmee de lobby richting overheid effectief te ondersteunen. Want de overheid is gezien haar rol in het onderwijs vanzelfsprekend een hele belangrijke partij voor de NRTO, daar staat of valt de markt van veel leden bij. In de propeller van Tack vult de NRTO het lobbyblad goed in. En het marktblad: moet daar niet wat meer aan gebeuren, het stimuleren van het denken bij de leden

GOED BESTUREN

De verenigingswereld is zich nog steeds stap voor stap aan het professionaliseren. Daar zit geen groot plan, een stuwende kracht of een mastermind achter. Wel een aantal initiatieven en betrokken mensen die allemaal in dezelfde richting werken: professionalisering van het verenigingsmanagement. Elke vereniging heeft ook een bestuur, vaak afgedaan als de remmende factor voor een steeds professioneler bureau. Maar is dat wel zo? Rob Thijsse formuleert een lijstje met regels voor het goed besturen van een vereniging en gaat op zoek naar voorbeelden.

DE REGELS

- Regel 1 Richt zich duidelijk op de leden en hun markt
- Regel 2 Doet dit actief, praktisch en concreet
- Regel 3 Zorgt voor vrij besteedbaar geld voor nieuwe initiatieven
- Regel 4 Zet niet al het geld vast in eigen personeel
- Regel 5 Er is een klein maar deskundig bureau met veel jonge mensen
- Regel 6 Benut concrete managementinformatie, onder andere van de eigen helpdesk
- Regel 7 Bestuur zorgt voor beleidsstrategie
- Regel 8 Directeur kan daar vervolgens mee ondernemen
- Regel 9 Bestuur vergadert zes á zeven keer per jaar, niet meer
- Regel 10 Bestuur is samengesteld uit actieve ondernemers uit de branche
- Regel 11 Bestuur is klein en strategisch
- Regel 12 Haalt koepelvertegenwoordigers eenmaal per jaar in de vergadering om verantwoording af te leggen

EN NIEUW TOEGEVOEGD DOOR DIT GESPREK:

- Regel 13 De voorzitter én de directeur zijn bovengemiddeld capabele mensen. Daarbij kan het een pre zijn dat de directeur uit de sector komt
- Regel 14 Een goed bestuur investeert in jonge leden – en luistert daar ook echt naar

over donkere tijden aan de horizon bijvoorbeeld, door het samen maken van toekomstscenario's? Mijn gesprekspartners, voorzitter Hans Hillen en directeur Ria van 't Klooster, kijken mij wat meewarig aan. "De markt van onze leden ziet er prima uit, een leven lang leren is echt noodzaak voor iedereen en met een terugtrekkende overheid ligt daar alleen maar meer werk voor de leden. Onze lobby is daar ook op gericht. En bijeenkomsten in het land, waar de leden met elkaar in gesprek gaan en van elkaar leren, die organiseren wij veelvuldig. Ten slotte, het serviceblad? Zeer beperkt doen wij daar iets aan, maar het meeste kunnen de leden prima zelf."

Eén stem | Het bestuur bestaat uit zeven personen, vertegenwoordigers van zes marktgroepen (mbo, hoger onderwijs, talen, training & development, en online leren), met een onafhankelijke voorzitter, Hans Hillen, die ook de kwaliteitsportefeuille beheert. Ook de bestuursleden kunnen algemene portefeuilles hebben, zoals 'Ondernemerschap'. Vertegenwoordigers van specifieke achterbannen in het bestuur, dat is meestal voer voor verdeeldheid. Is dat bij NRTO een probleem? "Nee. Daar is een principiële discussie over gevoerd, ook over de vraag of de NRTO dan geen federatie moet zijn. De keuze die is gemaakt is: we moeten één orga-

nisatie zijn, met één ingang in Den Haag. Dat is de kern van het bestaansrecht van verenigingen, met één stem spreken namens velen."

En die keuze, daar houdt men zich aan. Door het succes van NRTO bij de lobby wilden meer kleinere verenigingen zich aansluiten, met als eerste de VTN (Taleninstituten). Dat kon op voorwaarde dat ze onderschreven dat de NRTO één organisatie moet zijn en dat ze hun eigen vereniging zouden opheffen. In het beleid wordt vervolgens steeds de focus gelegd bij wat de leden bindt. Dus zo wordt een potentieel probleem, waar meer verenigingen mee worstelen, aan de kaak gesteld, besproken en over de aanpak besloten. Er wordt consistent beleid gevoerd om de voordelen binnen te halen en de nadelen daarmee naar de achtergrond te laten verdwijnen. Zo doe je dat als je een vereniging goed wil leiden.

Duo met tegenkracht | Dat klinkt allemaal leuk – denk u misschien – en papier is geduldig, maar als deelbelangen een rol gaan spelen red je het niet met papier. Inderdaad. Dus is er ook nog een voorzitter die als belangrijk kenmerk heeft dat hij goed kan samenbinden, en een directeur die met een enorme gedrevenheid het gemeenschappelijke steeds voor ogen heeft en zorgt dat daar resultaten mee worden geboekt.

SERVICE? ZEER BEPERKT DOEN WIJ DAAR IETS AAN, HET MEESTE KUNNEN DE LEDEN PRIMA ZELF

We hebben het al eerder in deze serie over goed besturen gezien: een vereniging kan best een inherente zwakte hebben, of in ieder geval niet aan alle regels voldoen, maar als je je daarvan bewust bent en het op tafel legt en alles doet om tegenkracht te organiseren, kan zo'n zwakte in de praktijk grotendeels wegvallen.

De directeur, Ria van 't Klooster, was ooit een actief ondernemer in dezelfde branche. Zij lijkt zeer gedreven om de NRTO-belangen te behartigen, praat vol enthousiasme over haar werk en de organisatie en beheerst het lobbyvak tot in de toppen van haar vingers. Met zo'n directeur hoef je als bestuur niet veel meer te doen, toch? Zowel directeur als voorzitter ontkennen dit. Er zijn 'countervailing powers' nodig, bestuursleden kunnen in specifieke situaties soms veel toevoegen en vervullen ook een nuttige rol door mee te gaan in de lobby.

Kladje | Wanneer nieuwe bestuurders moeten worden gezocht is er overigens geen expliciet, formeel gehanteerd profiel. Wel een kladje: er is een opvatting over wat goede bestuurders zijn. In ieder geval moeten ze boven hun eigen belang uit kunnen stijgen en in het belang van de hele vereniging denken.

Ook de voorzitter is een belangrijke figuur voor de directeur, het bestuur en de organisatie. Wat afstandelijk, op de achtergrond aanwezig, is hij toch een belangrijke verbinder, kan hij deuren openen en connecties aanboren. Hij legt zijn wil niet op, hij luistert goed, maar heeft wel degelijk invloed. Twee jaar geleden was Hans Hillen nog minister, hij is dus politicus, maar in mijn waarneming een hele duidelijke, zakelijke man, met een onomwonden visie. Niet wat ik associeer met een raspoliticus. Eerder een echte bestuurder.

Nieuwe regels | In dit gesprek ontstaan een paar nieuwe regels. Regel 13: de voorzitter én de directeur moeten bovengemiddeld capabele mensen zijn, dat betaalt zich altijd terug.

Waarbij ik nu al drie directeuren heb gesproken die eerst zelf ondernemer waren in dezelfde branche en een grote gedrevenheid aan de dag leggen alsof de vereniging hun eigen bedrijf is. Dat helpt blijkbaar ook. Het maakt goed besturen in elk geval gemakkelijker, bestuurders kunnen zich dan op hun kerntaken richten, kunnen niet gemakkelijk redenen vinden om zich met de interne details te bemoeien.

Ria van 't Klooster heeft nog een voorstel voor Regel 14: een goed bestuur investeert in jonge leden (mijn toevoeging zou zijn: en luistert daar ook echt naar, doet er op zijn minst inspiratie door op). "Volstrekt juist, het is hoogst noodzakelijk om jongere leden gericht te bedienen. En zoals de ervaring van de NRTO daarbij is: jongere leden willen echt wel meer doen dan twitteren, willen elkaar graag ontmoeten. Maar het moet wel (ook) gaan over de onderwerpen die hen interesseren. Bijvoorbeeld online leren." ←

Het was weer een goed en inspirerend gesprek, met een bovengemiddeld goed bestuurde vereniging.