

Tips voor het vinden van goede bestuursleden

Drie is genoeg

bestuur

#10

Bestuurders en directeuren/secretarissen van brancheverenigingen klagen wel eens dat het zo moeilijk is om goede bestuurders te vinden. Mensen laten zich alleen nog maar leiden door 'what is in it for me', is de gauw gevonden verklaring.

Door Rob Thijssse

Zonder bestuurders kun je niet functioneren als vereniging. Dat gebeurt dus ook niet, er worden dan gewoon 'minder goede' bestuurders verkozen. Minder goed komt dan neer op minder krachtig, minder 'uitstraling', minder naam. Bestuurders zoeken op kracht en naam is al beperkt, maar er zijn genoeg verenigingen die het werven en selecteren van bestuurders beperken tot deze 'essentie'.

Er zijn natuurlijk ook (een paar) verenigingen waar men meer uitgewerkte opvattingen heeft over wat ie-

Kiezen uit één / Wie kent niet de vereniging waar de voorzitter het zo lang en zo intensief heeft gedaan, dat niemand hem wil of durft op te volgen. Na lang delibereren zijn er twee zittende bestuurders die misschien wel willen. De krachtigste van de twee mag niet van zijn baas, dus wordt de zwakste het. Nadenken over een andere opzet van de taak zodat deze minder tijd zou vragen, komt niet aan de orde en daarmee laat de vereniging de kans schieten om uit meerdere kandidaten te kunnen kiezen. Intussen gaat alle aandacht naar de interne discussies over het declaratiegedrag van de vertrekkende voorzitter.

mand tot een goede bestuurder maakt. Ze hebben zelfs eigen opleidingen om potentiële bestuurders het vak te leren (want een vak wordt het wel steeds meer). Dat zegt ook iets over die verenigingen.

De meeste verenigingen zitten waarschijnlijk tussen

de twee uitersten. Er zijn wel wat ideeën over wat iemand tot een goede bestuurder maakt, de voorzitter heeft een inwerkgesprek met een nieuwe bestuurder en er is een pakket stukken om te lezen, inclusief de notulen van het laatste jaar. Vaak is het uitgangspunt dat hij of zij een actief ondernemer moet zijn, 'dus een actief adviserende rol bij zijn oude bedrijf kan ook'. Dat zegt weer iets over deze verenigingen. Voorbeelden te over denk ik.

Smoezen en uitvluchten

Ja maar, zult u zeggen, ga nou niet beweren dat het allemaal aan de verenigingen zelf ligt. Er is toch ook een aantal objectieve externe factoren waar je niks aan kunt doen. Kijk maar naar:

- de hoeveelheid tijd die het vraagt;
- het geringe rendement van je inspanningen als bestuurder;
- goede mensen hebben het al druk;
- mensen zijn echt veel meer bezig met hun directe eigenbelang tegenwoordig;
- mijn branche heeft veel leden met een lage opleiding;
- het imago van brancheverenigingen is suf en saai.

Tijd: als er iets is waar de vereniging zelf iets aan kan doen is het dat: bestuurszaken beperken tot hoofdzaken,



Opleiding / Een vereniging die het eerste nieuwe bestuur na een ingrijpende reorganisatie zwaar op kwaliteit had geselecteerd en daar de voordelen van merkte, had ook nog vele regionale en lokale besturen waar men niet direct kon ingrijpen in de bestuurssamenstelling. Het opzetten van een eigen opleiding was een slimme actie om te doen wat mogelijk is. Bovendien heeft zo'n initiatief effect, nog voor de opleiding van start gaat. Het trekt andersoortige bestuurders aan.

zorgen voor een capabel ondersteunend apparaat dat voorbereidt en uitvoert, echt delegeren aan de secretaris/directeur met mandaat en dergelijke, dat kan allemaal. Vraag u eens af hoeveel vergaderingen afgelopen jaar leuk waren, inspirerend en u met plezier aan terug denkt. De bijeenkomsten waarbij dat niet zo was (80%?), gingen die werkelijk over belangwekkende ontwikkelingen in de markt of over intern geneuzel?

Rendement: idem dito natuurlijk, inclusief het persoonlijk rendement van de ondernemer/bestuurder. Deze kan immers de blik verbreden, horen hoe anderen het doen, ruiken aan een ander vak, enzovoort.

De goeden zijn druk: ja, dus een extra reden om ze te kiezen. Zij zijn door hun drukke agenda gedwongen en in staat hun tijd efficiënt te besteden. Ze kunnen dus prima kort en op hoofdlijnen vergaderen, en hebben het er ook voor over, als het tenminste 'ergens over gaat'.

Eigen belang: de vraag is of mensen meer vanuit hun eigen belang handelen dan vroeger of dat ze er vooral duidelijker voor uitkomen. Ook hier gaat op dat als het maar interessant genoeg is, er ook eigenbelang aan zit om te besturen. De druk in bedrijven op presteren neemt zeker toe, maar dat hoeft niet in de weg te staan dat het branchebelang kan prevaleren. Er blijken altijd capabele mensen te zijn die kunnen en willen.

Bovendien, al lijkt dit flauw, moet de vereniging een grens stellen aan de omvang van het bestuur. Bij zes á zeven personen bereik je de absolute limiet, waarboven je eigenlijk niet meer goed kunt werken en individuele bestuursleden niet voldoende aan bod komen (waarom zou je er dan bij zitten?). Drie is een mooi aantal. Draagvlak kun je ook anders en effectiever creëren.

Lage opleiding leden: onzin natuurlijk, ondernemers zijn altijd serieus te nemen, ongeacht hun opleiding. Waar academische taal nodig is, kan de secretaris daarin voorzien. En hij of zij zal ook in staat moeten zijn bestuurders effectief te informeren in andere dan academische taal.

Imago: misschien wel het lastigste punt. Velen blijven denken dat brancheverenigingen saai zijn. Hier ligt zeker een punt waar collectieve actie nuttig kan zijn. De kern ligt natuurlijk in zorgen dat de eigen realiteit anders is, en dat ook effectief uitdragen. Als ik een poster zie van Koninklijk Horeca Nederland met daarop een opsomming van alle belastingen en regels waar de leden onder zuchten, denk ik: hé, dat is een simpele maar effectieve illustratie, die hebben haar op de tanden. Waarom zie ik dat soort dingen niet vaker?

Beeld

Als een branchevereniging geen goede bestuurders kan vinden, is er dus genoeg grond om zichzelf de spiegel

voor te houden: doen we er genoeg aan? Wat zegt dit over ons? Weten we eigenlijk wel wat we verstaan onder een 'goede bestuurder'? Over dit laatste maar cruciale punt wil ik graag nog wat meer zeggen. Een iets preciezer beeld van een goed bestuur en bestuurder kan al veel schelen. Er zijn een paar vrij algemene principes die goed en zakelijk werken als je ze consequent toepast.


- Het bestuur is er voor de hele branche, niet voor de eigen deelbelangen of achterban. Bestuursleden moeten dus breed kunnen kijken en denken, en kunnen in principe zonder last of ruggespraak opereren.
- Ze moeten kunnen loslaten, delegeren.
- Ze willen in het bestuur om er wijzer (hier: verstandiger, meer kennis) van te worden, om er dus voordeel van te hebben: waarom mag dat niet? Ze doen er toch heel veel voor, onbetaald? Mensen die iets willen leren dragen ook iets bij, denken hardop mee, brengen nieuwe gezichtspunten in.

Procedure

Een en ander kan gemakkelijk worden vertaald in een profiel van een bestuurder, wat bij de selectie/kandidaatstelling al zeer behulpzaam kan zijn. Een selectiecommissie die onpartijdig oordeelt en op zijn minst per kandidaat een advies geeft aan de Ledenvergadering hoort daar bij. Dit heeft al effect voor er een advies is uitgebracht.

Natuurlijk kennen veel verenigingen de vrije kandidaatstelling, soms ter plekke op de vergadering. Het instrument van het advies door de commissie sluit dit niet per se uit, maar iedereen die dit probeert te omzeilen door zich ter plekke kandidaat te stellen, maakt zich toch wel verdacht of belachelijk, ook al staat het niet in de statuten. Er zijn vele manieren om iets te laten werken.

In mijn adviespraktijk heb ik meermalen meegeemaakt dat waar er eerst met moeite kandidaten te vinden waren, er na veranderingen in lijn met deze suggesties opeens 'te veel' kandidaten waren en dat er echt gekozen kon worden. Dat is niet alleen fijn voor de democratie, maar ook voor de prestaties van de vereniging, die onder een goed bestuur en directie met sprongen vooruit kunnen gaan.

Gewone, zakelijke gezondverstandoplossingen kunnen ook prima werken in een branchevereniging. Een vereniging is geen bedrijf, maar daarom kunnen bedrijfsprincipes er nog wel werken - als men dat wil. 

Rob Thijsse is directeur van Thijsse Advies