

TIPS & TRICKS VOOR HET WERVEN VAN NIEUWE BESTUURDERS

Het zoeken van nieuwe bestuurders is vaak een hele klus. Een goede bestuurder is vooral een betrokken bestuurder: iemand die zich voor de volle 100% engageert, iemand die constructief meedenkt in het belang van de organisatie. De zoektocht naar zo'n witte raaf is niet evident. In dit document geven we je enkele tips & tricks om nieuwe bestuurders aan te trekken.

Bestuurders van overheidsgebonden culturele organisaties worden vaak afgevaardigd door de overheid (de regering of het parlement; het College van Burgemeester en Schepenen of de Gemeenteraad, de Deputatie of de Provincieraad). Deze organisaties zijn afhankelijk van derden voor de samenstelling van hun bestuursorganen. In een laatste paragraaf geven we specifieke tips voor deze overheidsgebonden organisaties.

I. Een bestuursmandaat komt vrij. Wat nu?

Wanneer er een bestuursmandaat vrij komt, wil men vaak een evenwaardige vervanger. Niettemin is het goed om eerst nog een stapje achteruit te zetten om ook de rol van het bestuur te overschouwen:

- Wat voor **bestuursprofiel** heeft je organisatie: controlerend, adviserend, fondsenwervend etc. (zie ook '*Bestuursprofielen en bestuurdersprofielen*')
- Is je bestuur niet **te groot of te klein** om te kunnen besturen en iedereen zijn zeg te laten doen? Is een nieuwe bestuurder wel nodig, of zijn er misschien meerdere nieuwe bestuursleden gewenst?

Als dan beslist is dat er effectief een nieuwe bestuurder moet komen, kan het bestuur een **profiel van de gewenste kandidaat** opmaken (zie ook '*Bestuursprofielen en bestuurdersprofielen*'):

- Welke **vaardigheden of competenties** verwacht je van de nieuwe bestuurder? Deze vaardigheden kunnen gaan van bv. specifieke vakkennis (juridisch, boekhoudkundig, hrm,...) of eerder een generalist met een zeer brede zakelijke kennis.
- Zijn er bijzondere **demografische vereisten** voor de nieuwe bestuurder: wil je een jonge bestuurder aantrekken of net iemand die de grote groep medioren kan vertegenwoordigen? Zetelen er wel voldoende vrouwen in je bestuur? En wat met de allochtone gemeenschap(pen), hebben zij wel een stem in je bestuur?
- Sommige organisaties verwachten ook een bepaalde **maatschappelijke functie** van hun bestuurders: ze willen bv. een CEO, personen met topfuncties in het middenveld, politici etc.

II. Het rekruteren

Als het bestuur heeft uitgekiend aan welke vereisten een nieuw lid moet voldoen, kan je op zoek naar een nieuwe kandidaat. Klassiek genomen kijken de voorzitter en/ of directie hierbij vooral rond binnen hun **eigen netwerk**.

Maar waarschijnlijk zitten er bij de **frequente bezoekers** van je culturele activiteiten wel potentiële kandidaten met bewezen bestuurderskwaliteiten doordat ze bijvoorbeeld al jaren een managementfunctie hebben in de bedrijfswereld, bij de overheid of in andere non-profit

organisaties. Bij deze kandidaten is een hart voor de organisatie en zijn programmatie in ieder geval gegarandeerd!

Daarnaast kan je met het bestuur, of zelfs met zijn Algemene Vergadering ook **brainstormsessies** organiseren om een kandidatenlijstje samen te stellen. Of je kan eens browsen in de bestuurdersdatabank '**Iedereen kan zetelen**' (<http://www.iedereenkanzetelen.be/>). Daarbij kan je hier een vacature achterlaten.

Daarna voert de voorzitter best een **informeel gesprek** met de kandidaat-bestuurder. Dit gesprek behandelt gelijkaardige thema's als een sollicitatiegesprek. Je stelt de organisatie voor en spreekt over de taken van het bestuur en wat er precies van de bestuurders verwacht wordt (tijdsbesteding, inzet, waarom de bestuurder is aangezocht). Daarnaast peil je naar kennis, motivatie en betrokkenheid van de kandidaat-bestuurder.

Eventueel kan je de kandidaat vragen om bij zijn eerste bestuursvergadering toe te lichten wat hij of zij wenst te verwezenlijken en hoe hij of zij kan bijdragen aan het bestuur.

III. Bestuurders opleiden

Een nieuwe bestuurder heeft bij zijn aanstelling natuurlijk een kennisachterstand ten aanzien van de andere bestuurders. Om dit euvel zo snel mogelijk te verhelpen, kan je een 'stoomcursus' over de organisatie aanbieden. Zo'n stoomcursus bevat niet enkel een **informatiepakket** met het organogram, beleidsplan, jaarrekeningen, statuten, huishoudelijk reglement en de bepalingen omtrent bestuurdersaansprakelijkheid. De directeur of de voorzitter licht dit informatiepakket echter best toe in een **informatiegesprek**. Hierin kunnen volgende zaken worden verhelderd:

- Overzicht taken en aansprakelijkheden en eventuele bestuurdersaansprakelijkheid
- De relevante bepalingen uit het huishoudelijke reglement en de statuten
- Organogram met eventueel de namen van medewerkers
- Bespreken beleidsplan met missie, visie, doelstellingen
- De belangrijkste speerpunten van het programma of de activiteiten van de organisatie.
- Voor bestuurders uit andere sectoren: welke tendensen zijn belangrijk in de sector en hoe wordt dat toegepast door de organisatie (bv. digitalisering in de bibliotheek, het duurzaamheidsdebat in de kunstensector, participatie bij het lokaal cultuurbeleid, in de erfgoedsector de basisfuncties en het depotdebat etc.)

IV. Tips & Tricks voor organisaties met politiek afgevaardigde bestuurders

Vele Vlaamse culturele organisaties zijn afhankelijk van hun politieke overheid die bestuurders afvaardigt. Omdat de organisatie zelf geen in beslissingen in de keuze van bestuurders kan nemen, en omdat het voor de organisatie vooral belangrijk is dat ze betrokken bestuurders heeft, kunnen zetelende voorzitters of de directie toch proactief omgaan met deze benoemingen. Hoe ver organisaties hierin kunnen gaan hangt natuurlijk van de context af. Bij overheden met een sterke oppositiecultuur, zijn politieke partijen misschien minder geneigd om in te gaan op bestuurdersvoorstellen van de organisatie en zullen de partijen vooral in zijn eigen rangen bestuurders zoeken. Als ook de organisatie een minder open relatie heeft met zijn schepen,

gedeputeerde of minister, worden bestuurdersvoorstellen minder snel geaccepteerd. Een organisatie kan op drie manieren de overheid bijstaan bij de benoemingen:

1. Het **gewenste bestuurdersprofiel** overhandigen aan de politieke overheid. Dit profiel kan opgesteld zijn zoals hierboven beschreven (competenties, demografische diversiteit, maatschappelijke functie). Maar verschillende organisaties verwachten ook van hun politiek afgevaardigde bestuurders dat ze een regelmatige 'gebruiker' zijn: dat de nieuwe bestuurders voorstellingen bijwonen, of lid zijn van de bibliotheek. Door gebruikers te vragen, is de organisatie er zeker van dat de bestuurders ten minste interesse of een hart voor hun culturele project heeft. Zo kan betrokkenheid bij het bestuur groeien.
2. De organisatie kan tussen het **politiek personeel** zelf **op zoek** gaan naar mensen met **interesse voor cultuur**. Dit kan door bv. kieslijsten uit te pluizen en dan controleren wie onder hen een regelmatige bezoeker is van de organisatie.
3. Enkele organisaties slagen er in om een **wenslijst** samen te stellen met concrete namen van gewenste kandidaten, deze voor te leggen aan de overheid en dan goedgekeurd te zien.

Hoe dan ook kan de organisatie ook bij de overheid bepleiten dat ze **niet het volledige bestuur vernieuwd**, maar dat ze ook een deel van de oude bestuurders behoudt. Daarnaast kan de organisatie blijvend **aandringen op een snelle (her)benoeming** van het bestuur. Dit vermijdt nodeloze onzekerheid en discontinuïteit in het bestuur.

Vaak gehoorde verzuchtingen over politiek afgevaardigde bestuurders is dat in de loop van de legislatuur hun aandacht voor de organisatie verslapt wat tot absenteïsme leidt, of dat ze te weinig tegengewicht kunnen bieden aan het professionele management van de organisatie. Daarom is het cruciaal dat de organisatie ook **de nieuwe bestuurders voldoende opleidt** over de werking van de organisatie. (cf. supra)