

Is een maximum van 15 bestuurders ondemocratisch?

Sinds Minister Homans haar voorstel voor een nieuwe regeling van het bestuur van intercommunales naar voor heeft gebracht, en meer bepaald de eis heeft geformuleerd dat het aantal bestuurders in intercommunales moet beperkt worden tot 15, regent het kritiek vanuit diverse hoeken, en vooral vanuit de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. De vrees is immers dat dit zal leiden tot een ondemocratisch bestuur, of dat het een aanslag is op de democratische vertegenwoordiging van gemeenten in 'hun' intercommunales.

Alhoewel wij de zorg van de gemeenten begrijpen, moeten wij vanuit het oogpunt van deugdelijk bestuur deze kritiek weerleggen, en wel op basis van een aantal duidelijk rationele argumenten.

Ten eerste heeft GUBERNA reeds eerder beklemtoond dat de raden van bestuur van intercommunales, een aantal uitzonderingen niet te na gesproken, **veel te omvangrijk zijn om een effectief bestuur uit te oefenen**. Gevolg daarvan is dat de echte bestuurstaken, het overleg over strategische projecten, de monitoring van de organisatie en het management niet langer in de raad van bestuur gebeuren, maar in 'tussenorganen' of zelfs 'informele' overlegfora of comités. De omvang van de raad van bestuur is dermate groot dat er van een diepgaande discussie over de belangrijke bestuursvraagstukken ook geen sprake kan zijn. De vaak beperkte duurtijd van de bestuursvergaderingen en het groot aantal bestuurders laat niet toe om elkeen zijn 'zeg' te laten doen over de voorgestelde besluiten. Eigenlijk is het bestuur vaak verworpen tot een algemene vergadering die kennis neemt van de besluiten en formeel over een aantal punten moet stemmen.

Daarom is het vanuit bestuursoogpunt aangewezen om het aantal bestuurders te beperken. De internationale normen betreffende de omvang van een raad van bestuur variëren, maar vaak wordt gesteld dat meer dan 12 bestuurders niet optimaal is. Het voorgestelde maximum van 15 is dus vanuit vergader technisch oogpunt meer dan verdedigbaar.

Ten tweede stelt zich het **vraagstuk van de democratische vertegenwoordiging van gemeenten** in de raden van bestuur van 'hun' intercommunales. Zoals we uitvoerig hebben toegelicht in ons reflectiedocument over intercommunales (zie <http://bit.ly/GUBERNA-Intercommunales>) is de raad van bestuur niet het geschikte orgaan om een democratische vertegenwoordiging van de aangesloten gemeenten te organiseren. Immers, als het de bedoeling is om de gemeentelijke belangen te verdedigen, de doelstellingen van de gemeente te behartigen e.d., is de raad van bestuur niet het geëigende bestuursorgaan. Een raad van bestuur is immers geen parlement of een gemeenteraad waarin elke partij haar doelstellingen en programma probeert waar te maken. Integendeel, de raad van bestuur moet een collegiaal orgaan zijn waar beslissingen genomen worden in consensus met prioritaire aandacht voor de realisatie van de doelstellingen van de intercommunale. Bovendien gelden voor bestuurders van vennootschappen wettelijke verplichtingen, zij mogen niet hun eigen belang/deelbelang

laten primeren op het ondernemingsbelang. Als er sprake is van belangenconflicten, moet de vennootschap bijzondere maatregelen nemen om de invloed op de besluitvorming (en zelfs de discussie) van de betrokken “geconflicteerde” bestuurder te beperken. Dit staat in schril contrast met een algemene vergadering waar elke stemgerechtigde (aandeelhouder) zijn of haar eigen belangen mag verdedigen, ja zelfs geacht wordt die duidelijk tot uiting te laten komen. Vandaar dat GUBERNA ervoor gepleit heeft om de democratische vertegenwoordiging van gemeenten, zeker in de grotere intercommunales, via een getrappt systeem te ontwikkelen.

Ons voorstel houdt in dat intercommunales hun raden van bestuur echt als raad van bestuur laten functioneren. Dit betekent o.a. een beperking van het aantal bestuurders en een duidelijk prioritaire focus op expertise en ervaring in de betrokken ondernemingsmaterie bij de samenstelling van de raad van bestuur. Ook het aantrekken van een aantal onafhankelijke bestuurders (experten in de materie) naast de ‘representatieve bestuurders’, kan de professionele werking van de raden van bestuur verbeteren en de intercommunale ondersteunen bij het objectiveren van de bedrijfsvoering. Daarnaast pleiten wij voor een ‘aandeelhoudersbestuur’ dat naast de verantwoordelijkheden binnen de jaarlijkse algemene vergadering ook fungeert als het democratisch vertegenwoordigingsorgaan voor de behartiging van de belangen van de individuele gemeenten, aangesloten bij de intercommunale. Op deze manier zou het democratisch draagvlak kunnen gecombineerd worden met effectief bestuur. Vanuit die invalshoek is een maximum van 15 bestuurders dan ook geen nadeel. In tegendeel, het is de voorwaarde voor een effectief bestuur waar bestuurders ook effectief besturen.



Prof. dr. Lutgart Van den Berghe
Executive Director
GUBERNA

Wie is GUBERNA?

GUBERNA is het **Belgisch Instituut voor Bestuurders**, dat in de eerste plaats deugdelijk bestuur in ondernemingen wil promoten. GUBERNA werd opgericht in 1995 en is in de voorbije 20 jaar uitgegroeid tot hét referentiecentrum op het gebied van deugdelijk bestuur. Het vertegenwoordigt een netwerk van meer dan 2000 leden (bestuurders, CEO's en topmanagers).

GUBERNA is een onafhankelijke organisatie en tevens een platform voor deugdelijk bestuur in ondernemingen, met plaats voor toegepast onderzoek, informatie, opleidingen voor (toekomstige) bestuurders en de uitwisseling van ervaringen en kennis.

Voor meer informatie over GUBERNA: www.guberna.be