

Uitdagingen in de evolutie van het aansturen van onze club

Sneuelnota

10/07/2019

1 Inleiding

De Royal Belgian Sailing Club staat de komende jaren voor enkele uitdagingen rond het aansturen van de werking van de club. Op de algemene vergadering van 30/03/2019 werd hiervoor een statutenwijziging voorgesteld. De belangrijkste elementen van die statutenwijziging, waarmee de raad van bestuur enkele belangrijke uitdagingen wilde aanpakken, kregen echter niet de vereiste 2/3 van de stemmen achter zich.

Wellicht werd dit voorstel van wijziging niet voldoende vooraf afgetoetst en gekaderd, waardoor het tijdens die algemene vergadering wantrouwen opgewekt heeft, en op meer weerstand gestoten is dan verwacht.

Deze sneuelnota heeft tot doel die uitdagingen nu wat breder te kaderen, en enkele voorstellen te formuleren om met die uitdagingen om te gaan. Ze heeft ook tot doel alle geïnteresseerde clubleden te betrekken bij die uitdagingen, om zo een breed draagvlak te bereiken over hoe er met die uitdagingen dient omgegaan te worden.

Deze nota draagt de titel "sneuelnota". Dat betekent dat de raad van bestuur er graag een overleg wil over aangaan met alle leden, en dat in een open en constructieve sfeer, waarbij er ook bepaalde voorstellen mogen sneuvelen. Bij voorkeur komen er dan uit dat overleg verfijningen of betere alternatieven naar boven waardoor de aanpak van de uitdagingen zo breed mogelijk kan gedragen worden.

2 Achtergrond

De Royal Belgian Sailing Club is met zijn 156 jarig bestaan de op één na oudste zeilclub van België. Het is met zijn meer dan 2200 leden ook de op één na grootste zeilclub van Vlaanderen, na de Vlaamse Yachthaven Nieuwpoort (het voormalig VVW Nieuwpoort), dat zijn omvang in de eerste plaats dankt aan de omvang van de jachthaven in Nieuwpoort.

RBSC is de enige Vlaamse club met 5 basissen, waarvan 3 aan de kust en 2 in het binnenland, van waaruit we alle varianten van zeildisciplines aanbieden. Het is ook de enige club met een autonome topsportwerking voor de jeugd, die internationaal hoge ogen gooit tot op het olympische niveau.

RBSC is een vzw, die volgens gezonde democratische principes bestuurd wordt. Zoals elke vzw heeft RBSC leden, die de werking van de club dienen aan te sturen. Dat gebeurt vanuit de algemene vergadering van de vzw.

Die algemene vergadering verkiest daartoe een raad van bestuur, die namens de leden gemandateerd wordt om de club te besturen. De raad van bestuur duidt op zijn beurt een van de bestuurders aan als voorzitter. Dit is de commodore van RBSC. De voorzitter van de club wordt dus niet rechtstreeks verkozen door de clubleden of de vaste leden. Daarnaast verkiest de raad van bestuur ook een secretaris generaal en een penningmeester.

De raad van bestuur vertrouwt op zijn beurt de dagelijkse werking van de club toe aan een team van medewerkers, die door de vzw betaald worden. Zij kunnen op hun beurt beroep doen op vrijwilligers onder de clubleden, die graag een bijdrage willen leveren aan de werking van de club.

De raad van bestuur moet op de jaarlijkse algemene vergadering verantwoording afleggen aan de leden, die op die manier ook een belangrijke controlefunctie hebben over de werking van de vzw. Die algemene vergadering heeft ook de bevoegdheid om bestuurders te ontslaan en nieuwe bestuurders te benoemen.

Aangezien een directe aansturing door meer dan 2000 leden praktisch onwerkbaar is, heeft RBSC er al tientallen jaren geleden voor gekozen om een onderscheid te maken tussen vaste leden en toegetrede leden. Vaste leden zijn clubleden die stemrecht hebben op de algemene vergadering, toegetrede leden zijn clubleden zonder stemrecht. De vaste leden vormen dus de vertegenwoordiging van alle clubleden op de algemene vergadering. Ze zijn dus zowat het parlement van de club.

Alle spelregels omtrent toegetrede leden, vaste leden, en de raad van bestuur, zijn verankerd in de statuten van RBSC vzw.

3 Uitdagingen rond de samenstelling van de vaste leden

3.1 Huidige situatie

De statuten voorzien dat elk toegetrede lid (zonder stemrecht) zich bij de raad van bestuur kandidaat kan stellen om vast lid (met stemrecht) te worden. De raad van bestuur beslist om die kandidatuur al dan niet voor te dragen aan de algemene vergadering, en die krijgt vervolgens de bevoegdheid om te beslissen over de omvorming van het statuut van toegetrede lid naar vast lid.

De statuten voorzien momenteel volgende voorwaarden om vast lid te kunnen worden:

- minstens achttien jaar zijn
- minstens twee jaar ononderbroken toegetrede lid zijn van RBSC
- een actieve bijdrage leveren aan de algemene werking van RBSC, of aan de werking van één of meerdere basissen

Aangezien de vaste leden de vertegenwoordigers zijn van alle clubleden is het evident dat van hen verwacht wordt dat ze een brede visie hebben op de huidige en toekomstige werking van de club, en dat ze hun stemrecht in de algemene vergadering dan ook in de eerste plaats op een positieve (maar ook kritische) manier aanwenden in functie van het welzijn van de club in zijn geheel, en niet specifiek voor het welzijn van één specifieke basis (en dat mogelijk ten koste van andere basissen), en al zeker niet voor een eigen persoonlijk belang. Dit aspect van de rol van de vaste leden staat momenteel niet beschreven in de statuten, omdat het de evidentie zelf lijkt.

De statuten voorzien geen maximum aantal vaste leden. In de voorbije decennia zijn dat er steeds tussen de 75 en de 100 geweest, wat een werkbaar aantal is. Op vandaag zijn het er 70 wat historisch aan de lage kant zit.

De huidige statuten voorzien niet in een mandaat van vast lid voor een bepaalde duur, dat eventueel een aantal keren kan hernieuwd worden. Eens die omvorming van toegetrede lid naar vast lid gebeurd is kan dat vast lid voor de rest van zijn clubleven vast lid blijven. Elk vast lid beslist dus autonoom om zijn statuut terug te laten omvormen naar toegetrede lid.

Aangezien de vaste leden de vertegenwoordigers zijn van alle leden van de club zou de samenstelling van de groep vaste leden idealiter de samenstelling moeten weerspiegelen van alle clubleden (met uitzondering van de kinderen die niet in aanmerking komen om vast lid met stemrecht te zijn). Vandaag is dat echter niet (meer) het geval.

Als we alle clubleden (met uitzondering van de kinderen onder 18 jaar) opdelen volgens leeftijd, geslacht en hoofdbasis waar ze aan verbonden zijn, dan komen we tot volgende vaststellingen:

Bij de vaste leden zijn de mannen substantieel over- en de vrouwen substantieel ondervertegenwoordigd:

Geslacht	Vaste leden	Clubleden 18+	Afwijking
M	94%	77%	+17%
V	6%	23%	-17%

Dit is een algemeen maatschappelijk gegeven, dat helaas ook bij RBSC bestaat, maar dat absoluut de nodige aandacht moet krijgen.

Bij de vaste leden is de leeftijdscategorie boven de 60 jaar substantieel oververtegenwoordigd, en de leeftijdscategorie onder de 50 jaar substantieel ondervertegenwoordigd (alle leeftijden zijn gebaseerd op de toestand op 31/12/2018):

Leeftijd	Vaste leden	Clubleden 18+	Afwijking
18-29	6%	17%	-11%
30-39	9%	10%	-2%
40-49	13%	21%	-8%
50-59	30%	28%	+2%
60-69	26%	16%	+10%
70+	17%	8%	+10%

Dit is enerzijds het gevolg van het feit dat het mandaat van vast lid een mandaat "voor het leven" is, waardoor de leeftijd van de vaste leden elk jaar stijgt.

Anderzijds is het ook het gevolg van het feit dat er de voorbije jaren onvoldoende aandacht geweest is om jongere leden aan te zetten om zich kandidaat te stellen als vast lid.

Tot slot is er bij de vaste leden een oververtegenwoordiging uit de basissen Langerbrugge, en in mindere mate Zeebrugge, Heusden en de groep zonder hoofdbasis, en is er een substantiële ondervertegenwoordiging uit de basis Duinbergen:

Basis	Vaste leden	Clubleden 18+	Afwijking
Duinbergen	14%	44%	-29%
Het Zoute	24%	25%	-1%
Heusden	10%	6%	+4%
Zeebrugge	23%	17%	+6%
Langerbrugge	20%	6%	+14%
Geen basis	9%	2%	+7%

Het onevenwicht in de vertegenwoordiging van de basissen gaat grotendeels hand in hand met het onevenwicht op vlak van leeftijd. De clubleden van Langerbrugge, Zeebrugge en de groep zonder hoofdbasis zijn gemiddeld 59 jaar, waar de gemiddelde leeftijd bij de drie andere basissen 45 jaar is (kinderen onder 18 jaar niet meegerekend).

3.2 Voorstellen tot bijsturing

Om de vertegenwoordiging van de vaste leden meer representatief te maken voor alle clubleden stelt de raad van bestuur een bijsturing voor op vier domeinen:

- de groep zou terug moeten groeien van 70 vaste leden naar 85 of meer (maar best ook niet meer dan 100)
- er dient voluit ingezet te worden op verjonging van de groep vaste leden
- er dient gestreefd te worden naar een groter aantal vrouwen bij de vaste leden
- de onevenwichten voor de vertegenwoordiging van de basissen zouden best verkleinen, zeker voor Duinbergen

Het feit dat het mandaat van vast lid een mandaat "voor het leven" is zet wellicht een rem op de dynamiek in de samenstelling van de groep vaste leden: een vast lid wordt vanuit de statuten niet actief uitgedaagd om voor zichzelf de vraag te stellen of hij of zij nog een representatieve vertegenwoordiger is van alle clubleden. Daardoor houden de meeste vaste leden vast aan hun mandaat, waardoor de groep stelselmatig verouderd.

Om dat te doorbreken heeft de raad van bestuur enkele jaren terug aan een aantal oudere vaste leden de vraag gesteld of zij het zinvol vonden om nog vast lid te blijven. Die vraag werd niet steeds in dank afgenomen.

Op de algemene vergadering van 30/03/2019 werd een statutenwijziging voorgesteld om het mandaat van vast lid te beperken tot 8 jaar, met onbeperkte mogelijkheid tot hernieuwing, en met een flexibele overgangsregeling voor de huidige vaste leden. Dat voorstel kreeg niet de vereiste 2/3 meerderheid van de stemmen achter zich. Wellicht werd dit voorstel van wijziging niet voldoende vooraf afgetoetst en gekaderd, waardoor het wantrouwen opgewekt heeft, en op meer weerstand gestoten is dan verwacht.

De raad van bestuur blijft er echter van overtuigd dat het wenselijk is om het mandaat van vast lid niet langer "voor het leven" te maken. Via overleg hopen we een draagvlak te vinden voor een manier waarop dit in de statuten kan bijgestuurd worden.

Om de groep vaste leden te verjongen, moeten er uiteraard jonge kandidaten gevonden worden. Het feit dat er in de statuten als enig onderscheidend criterium vermeld staat dat een kandidaat vast lid een actieve bijdrage moet leveren aan de algemene werking van RBSC, of aan de werking van één of meerdere basissen, vereenvoudigt die problematiek niet.

Jongere leden zien een sportclub in de eerste plaats als een omgeving om zich te ontspannen en minder als een omgeving om een actieve bijdrage te leveren aan de clubwerking. Een actief sportend lid, dat geregeld op een basis komt, maar dat geen actieve rol wenst te spelen in de werking van die basis, kan echter even goed een positieve visie hebben op hoe de club zou moeten evolueren, en kan daardoor zeker ook een goed kandidaat vast lid zijn. We moeten dus overwegen om die voorwaarde uit de statuten aan te passen. Tegelijkertijd kan overwogen worden om de rol van de vaste leden wat explicieter te beschrijven zoals hierboven aangegeven.

Door die voorwaarde bij te sturen, zullen we wellicht ook in staat zijn om meer vrouwen warm te maken om zich kandidaat te stellen als vast lid. Maar er zal meer nodig zijn dan enkel die voorwaarde aanpassen. Vrouwen die een gezonde sportieve visie hebben op de werking van onze club verdienen het om door alle clubleden en in het bijzonder door het bestuur aangemoedigd te worden om zich kandidaat te stellen als vast lid.

Tot slot is het duidelijk dat de beste oplossing om de vertegenwoordiging van de basissen meer representatief te maken erin bestaat om vooral in Duinbergen actieve clubleden met een gezonde sportieve visie op de clubwerking aan te moedigen om zich kandidaat te stellen als vast lid, en in het bijzonder als ze vrouw zijn en/of jonger zijn dan 50 jaar (of nog liever jonger dan 30 jaar).

4 Uitdagingen rond de samenstelling van de raad van bestuur

4.1 Huidige situatie

De statuten voorzien in een raad van bestuur die samengesteld is uit minimum vijf en maximum dertien bestuurders, allen vaste leden. De bestuurders worden benoemd door de algemene vergadering, voor een periode van vier jaar, die 3 maal kan hernieuwd worden, dus voor een maximale periode van 16 jaar. Kandidaat bestuurders moeten minimum 5 jaar lid zijn van RBSC, waarvan minimum 3 jaar als vast lid.

De raad van bestuur waakt over de evolutie van de club op middellange termijn. Hij tekent daarvoor een visie uit in overleg met de vaste leden. Die visie bekijkt welke club we vandaag zijn, welke club we over 5 jaar willen zijn, wat de grote uitdagingen zijn om daar te geraken, en hoe we met die uitdagingen denken te moeten omgaan.

Die visie wordt vertaald in een beleidsplan en een jaarbudget dat ter goedkeuring voorgelegd wordt aan de algemene vergadering. Vervolgens staat de raad van bestuur in voor de uitvoering van dat beleidsplan. Hij legt daar verantwoording over af op de volgende jaarlijkse algemene vergadering. Op dat ogenblik wordt ook toegelicht hoe de werking van de club evolueert, hoe de visie eventueel bijgestuurd dient te worden, en hoe het beleidsplan daar voor het komende jaar op inspeelt.

De dagelijkse uitvoering van de werking van de club gebeurt door de medewerkers, die met inspraak van de raad van bestuur aangeworven (en eventueel ook ontslagen) worden. De dagelijkse leiding van het

team van medewerkers wordt toevertrouwd aan de algemeen coördinator. Hij opereert binnen een kader dat uitgetekend wordt door de raad van bestuur, en wordt ook bijgestaan door de raad van bestuur, die voor die specifieke rol in de eerste plaats vertegenwoordigd wordt door de voorzitter. De voorzitter en de algemeen coördinator vormen dus idealiter een uitstekende tandem. De bestuurders zelf laten zich niet in met de dagelijkse operationele werking van de club. Zij houden zich dus ook afzijdig in de dagelijkse aansturing van het team van medewerkers. Dat gebeurt uitsluitend door de algemeen coördinator (op uitzonderlijke situaties na).

Het lidmaatschap van de raad van bestuur vraagt een actieve inzet van alle bestuurders, het ganse jaar door. Die inzet gebeurt volledig op vrijwillige basis, zonder enig voordeel of vergoeding. Elke bestuurder houdt daarbij enkel het algemeen belang van de club voor ogen, waarbij de evenwichten tussen de belangen van de verschillende basissen en de aandacht voor de verschillende kernactiviteiten van de club (zoals scholing, jeugdwerking, clubactiviteiten, wedstrijden, etc) constant bewaakt worden. Een bestuurder mag zeker geen persoonlijk belang nastreven, en dient er zelfs over te waken niet de indruk te wekken dat er een persoonlijk belang zou kunnen meespelen.

De werking van een club met de omvang van RBSC is behoorlijk complex. Voor de complexere materies moet het team medewerkers dan ook kunnen beroep doen op de competenties en de inzet van de bestuurders. Op dat vlak wordt van bestuurders van RBSC een grotere inspanning gevraagd dan wat klassiek van de leden van de raad van bestuur van een gewone onderneming verwacht wordt. Dat is niet eigen aan RBSC, het is bij zo goed als alle sportclubs het geval.

De belangrijkste domeinen waarin de leden van de raad van bestuur samen de competenties van de medewerkers moeten aanvullen, zijn de volgende:

- De algemene werking van een vereniging
 - Principes van goed bestuur
 - Uittekenen van een visie, missie en strategie
 - Waken over sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen
 - Voeren van een passend financieel beleid
 - Voeren van een passend human resources beleid
 - Voeren van een passend beleid betreffende infrastructuur (voornamelijk gebouwen)
 - Algemeen beheren van de risico's en aangaan van de gepaste verzekeringen
- De specifieke aspecten van de werking van een grote sportclub
 - Sportief beleid (enkel de grote lijnen, de uitvoering ervan behoort tot de kerntaken van de medewerkers)
 - Relaties (ook contractueel) met diverse overheden: het Vlaams Gewest vooral voor concessies, de provincies West- en Oost-Vlaanderen, de gemeenten Gent, Destelbergen (Heusden), Knokke-Heist en Brugge (Zeebrugge)
 - Relaties (ook contractueel) met de uitbaters van de horeca van de club
 - Relaties met de sportfederatie Wind en Watersport Vlaanderen
- Specifieke complexe dossiers
 - Nieuwe zeesluis Zeebrugge
 - Verontdieping Damslootmeer Heusden
 - Herbesteding site Langerbrugge
 - Etc

Om deze uitdaging aan te kunnen is het van groot belang dat de raad van bestuur samen een goed team vormt, dat ook goed kan samenwerken met de algemeen coördinator. Een goed team is niet te klein, maar zeker ook niet te groot. De ondergrens van 5 bestuurders, die voorzien is in de statuten, is gezond, de bovengrens van 13 bestuurders is aan de hoge kant, maar niet noodzakelijk problematisch.

Elke onderneming of vereniging heeft een dynamiek nodig, en die dynamiek wordt bevorderd door tijdige wissels binnen de raad van bestuur. Anderzijds moet de raad van bestuur ook in de continuïteit van de clubwerking voorzien, dus te snelle wissels zijn ook niet aangewezen.

Vroeger voorzagen de statuten geen beperking in de tijd, waardoor sommige commodores letterlijk voor het leven aanbleven. Dat was niet steeds een gezonde situatie. De statuten werden daarom in 2010 aangepast. Sedert dan voorzien ze in een benoeming van een bestuurder voor 4 jaar, die maximaal 3 maal kan hernieuwd worden, waardoor een bestuursmandaat beperkt is tot 16 jaar. Doordat de voorzitter aangeduid wordt binnen de raad van bestuur, en dit normaal niet in de eerste jaren van het mandaat van

een nieuwe bestuurder gebeurt, zorgt dit nu voor een gezonde dynamiek waarbij een voorzitter in de praktijk zo'n 5 tot 10 jaar kan aanblijven.

De huidige samenstelling van de raad van bestuur ziet er als volgt uit:

Naam	Functie	Leeftijd	Benoemd	Horizon	Professionele achtergrond
François Goubau	Commodore (voorzitter)	65	AV 2004	AV 2020	Bedrijfsleider Genisol (bouwsector)
Carl Sabbe	Secretaris Generaal	59	AV 2009	AV 2025	Bedrijfsleider Savaco (informaticasector)
Philippe Fimmers	Penningmeester	44	AV 2006	AV 2022	Partner Eight Advisory (consultancysector)
Chantal Parisis	Bestuurder	65	AV 2010	AV 2026	Gepensioneerd (voormalig directiesecretaresse)
Mathieu Cardinael	Bestuurder	38	AV 2016	AV 2032	Bedrijfsleider Duo (informatica & communicatiesector)

Tot december 2018 telde de raad van bestuur nog een 6^{de} lid, maar die heeft zijn ontslag aangeboden omdat het steeds moeilijker werd om zijn engagement na te komen, deels door professionele evoluties, deels door een verschuiving in persoonlijke interesses. Het plots terugvallen op het minimum van 5 bestuurders kwam dus eerder als een verrassing.

De gemiddelde leeftijd van de bestuurders bedraagt 54 jaar. Dat is jonger dan de gemiddelde leeftijd van de vaste leden die 57 jaar is, maar ouder dan de gemiddelde leeftijd van alle clubleden die 49 jaar is (kinderen onder 18 niet meegerekend). Die gemiddelde leeftijd is dus aanvaardbaar, maar hij mag bij voorkeur niet veel ouder worden.

De samenstelling met één vrouw op 5 leden (20%), is beduidend beter dan de 6% vrouwen bij de vaste leden. Ze komt ook in de buurt van de 23% vrouwen bij alle clubleden boven 18 jaar.

Binnen de werking van de raad van bestuur willen we de bestuurders niet zien als vertegenwoordigers van de belangen van hun hoofdbasis. Toch is het zinvol dat de raad van bestuur voeling heeft met alle basissen. Dat wordt uiteraard bevorderd als er minstens één bestuurder is per basis. Een bestuurder is er echter niet om het belang van "zijn" basis te dienen. Van elke bestuurder wordt verwacht dat hij het algemeen belang van de club in zijn geheel behartigt. Op vandaag heeft de raad van bestuur geen bestuurder meer die Duinbergen als zijn hoofdbasis beschouwt.

4.2 Voorstellen tot bijsturing

De raad van bestuur telt momenteel slechts 5 bestuurders, waarvan de voorzitter voor wie het mandaat eindigt in 2020 en de penningmeester voor wie het mandaat eindigt in 2022.

De raad van bestuur wilde tijdig anticiperen op die evolutie, en heeft daarom aan Jean Vanhoebost gevraagd om vanaf september 2018 als "bestuurder op proef" (zonder stemrecht) deel te nemen aan de vergaderingen van de raad van bestuur. Op die manier leert hij wat een bestuursmandaat bij RBSC inhoudt, leert hij de andere bestuurders kennen, en leren de andere bestuurders ook hem kennen. Ook vroeger werd al zo'n aanloopperiode gebruikt om nieuwe bestuurders te laten kennismaken met de werking van de raad van bestuur, en dat tot algehele tevredenheid van alle betrokkenen.

Die samenwerking met Jean Vanhoebost verloopt zeer goed, en het was de intentie om hem voor te dragen als bestuurder op de algemene vergadering van 30/03/2019. Jean was echter nog maar 2 jaar vast lid, waar de statuten een minimum van 3 jaar opleggen.

Aangezien er de komende jaren nog een aantal nieuwe benoemingen dienen te gebeuren, waarbij er dient gestreefd te worden naar verdere verjonging, vond de raad van bestuur het aangewezen om de statuten aan te passen, en die voorwaarde van 3 jaar te schrappen.

Tegelijkertijd wilde de raad van bestuur het mogelijk maken om ook externe bestuurders te benoemen, die dus geen lid zijn van RBSC. Dat is een gezond principe van goed bestuur, waarop ook Sport Vlaanderen aandringt in zijn Code van Goed Bestuur voor Sportfederaties. Concreet schrijf die code daarover het volgende:

Externe leden zorgen voor de inbreng van ervaring en expertise van buiten de sport. Bovendien zorgen ze voor een neutrale en objectieve stem binnen de raad van bestuur die vaak niet kan worden verschaft door betrokkenen in de sport. Dit leidt tot besluitvorming die vrij is van gevestigde belangen. Een goed streefdoel is dat minstens 25% van de raad van bestuur is samengesteld uit externe leden. Vaak is het echter moeilijk om te bepalen wie kwalificeert als extern lid. Externe leden hebben normaal gezien geen directe band met de organisatie of de sport en worden door de objectieve buitenstaander beoordeeld als

onafhankelijk. Zulke leden kan men vaak vinden in het bedrijfsleven of in andere sectoren die los staan van de sport of organisatie. Hoewel externe leden van de raad van bestuur normaal gezien geen lid zijn van de organisatie, is het mogelijk dat een lid (bijvoorbeeld een recreatieve sporter) kwalificeert als extern doordat er geen directe band is met de organisatie.

Op de algemene vergadering van 30/03/2019 werd hiervoor een statutenwijziging voorgesteld. Ook dat voorstel kreeg niet de vereiste 2/3 meerderheid van de stemmen achter zich. Wellicht werd dit voorstel van wijziging ook niet voldoende vooraf afgetoetst en gekaderd, waardoor het wantrouwen opgewekt heeft, en er gevreesd werd dat dit mogelijk zou aanleiding geven tot een meerderheid van externe bestuurders, of zelfs een volledige raad van bestuur die niet meer uit clubleden zou bestaan. De verduidelijking dat elke bestuurder dient benoemd te worden door minstens 50% van de stemmen op de algemene vergadering, wat dus impliceert dat de vaste leden zo zelf altijd het ultieme beslissingsrecht in handen houden over de samenstelling van de raad van bestuur, inclusief het aantal externe bestuurders, kon die ongerustheid niet wegwerken.

De raad van bestuur blijft er echter van overtuigd dat het wenselijk is om meer flexibiliteit te introduceren voor het aantrekken van nieuwe bestuurders, inclusief het mogelijk maken van externe bestuurders. Via overleg hopen we een draagvlak te vinden voor een manier waarop dit in de statuten kan bijgestuurd worden.

De vernieuwing die zich de komende jaren opdringt in de raad van bestuur dient met de gepaste omzichtigheid aangepakt te worden. De samenstelling van de raad van bestuur dient bij voorkeur te voldoen aan volgende voorwaarden:

- Een goed samenwerkend team (dat bij voorkeur 6 tot 8 leden telt)
- Een team met complementaire competenties in de domeinen die hierboven geschetst worden
- Een team met voldoende evenwichten op vlak van leeftijd, geslacht, en band met de 5 basissen
- Een team dat bij voorkeur ook minstens 1 externe bestuurder heeft
- Een team met leden die tijd willen en kunnen vrij maken voor het engagement dat een bestuursmandaat vereist, soms ook tijdens de kantooruren

Volgens de huidige statuten kan elk vast lid zich kandidaat stellen om bestuurder te worden. Dat is op zich een goede zaak, maar het kan ook aanleiding geven tot een ondoordachte samenstelling van de raad van bestuur.

Daarom zal de raad van bestuur in de loop van dit jaar nog enkele bestuurdersprofielen opstellen, om op basis daarvan nieuwe kandidaten te kunnen warm maken om als "bestuurder op proef" deel te nemen aan de vergaderingen van de raad van bestuur, om na wederzijdse evaluatie te kunnen overgaan tot voordracht tot benoeming door de algemene vergadering, steeds binnen het kader dat in de statuten voorzien is.

5 Bespreking met de vaste leden op 15/06/2019

5.1 Uitnodiging en feedback

Deze nota werd verstuurd naar alle vaste leden op 21/05/2019, met een uitnodiging om hierover samen te komen op 15/06/2019, en om eventuele feedback door te sturen tegen 11/06/2019. Op 7/06/2019 werd een herinneringsmail gestuurd.

Volgende feedback werd ontvangen:

- 26 vaste leden bevestigden aanwezig te zullen zijn (waaronder de 5 bestuurders)
- 14 vaste leden verontschuldigde zich
- 30 vaste leden hebben helemaal niet gereageerd
- 10 vaste leden gaven feedback (7 tegen 11/06/2019, 3 na 11/06/2019), waarvan 6 aanwezig; van de overige 4 bevestigden er 3 dat ze de voorgestelde wijzigingen voluit ondersteunen
- Op 15/06/2019 waren 27 vaste leden aanwezig (inclusief 5 bestuurders)

5.2 Algemene feedback

De structuur van de aansturing van RBSC werd toegelicht, samen met de rol die de statuten daarin spelen. Er is een brede consensus dat goede statuten beter iets te flexibel zijn dan iets te strikt. Met iets flexibelere statuten kan de algemene vergadering nog steeds beslissen om bepaalde zaken niet te doen, waar iets te strikte statuten de algemene vergadering kunnen verhinderen om bepaalde zaken te beslissen die ze met een voldoende meerderheid wel zouden willen doen.

Er is ook een brede consensus dat van de algemene vergadering mag verwacht worden dat ze altijd beslissingen zal nemen waarbij het gezond verstand in het algemeen belang van RBSC zal zegevieren. Dit bevestigt dat statuten voldoende flexibiliteit mogen bieden aan de algemene vergadering.

De statuten moeten vooral de grote lijnen weergeven, en niet noodzakelijk alle technische of praktische details. Zoals nu reeds voorzien is in de statuten kan een Huishoudelijk Reglement bepaalde zaken meer in detail uitwerken. Het aanpassen van het Huishoudelijk Reglement kan met een eenvoudigere procedure gebeuren dan een statutenwijziging.

5.3 Feedback over de samenstelling van de groep vaste leden

Er is een brede consensus over het feit dat er dient naar gestreefd te worden om de vaste leden zoveel mogelijk representatief te maken voor alle leden, maar dat er tegelijkertijd voor gezorgd dient te worden dat die vaste leden hun specifieke verantwoordelijkheid kennen, die ze optimaler zullen kunnen opnemen naarmate ze aan bepaalde criteria voldoen.

Om die representativiteit na te streven vormt een indeling van het aantal leden volgens geslacht, leeftijd en basis de meest geschikt insteek, zonder daarbij al te rigoureuze exacte representativiteit te beogen. Het criterium van financiële inkomsten per basis, waarbij de inkomsten uit lidgelden en liggelden van de leden zouden weerhouden worden als criterium voor de representativiteit van de basissen, en dus als streefdoel voor het aantal vaste leden per basis, vindt geen breed draagvlak.

Er is een brede consensus over het feit dat de beste manier om een betere representativiteit te bereiken erin bestaat om de groep vaste leden te laten groeien door het actief aanmoedigen van leden om zich kandidaat te stellen om vast lid te worden, en dat bij voorkeur door te focussen op jonge en vrouwelijke leden, met bijzondere aandacht voor de representatie van de basis Duinbergen.

Een (kandidaat) vast lid voldoet daarbij best aan zoveel mogelijk van volgende criteria:

- Een actieve bijdrage leveren aan de werking van een basis of van de club in zijn geheel.
- Een actieve sportbeoefenaar zijn.
- Een goede voeling hebben met de werking van één of meerdere basissen.
- Een goede voeling hebben met de nationale of internationale evoluties binnen onze sport, recreatief of competitief.
- Een positieve ambassadeur zijn van RBSC binnen en buiten onze club.
- Op een positieve manier betrokken willen zijn bij de werking van RBSC in zijn geheel.

Er is ook een brede consensus over het feit dat bestaande vaste leden best op een actieve manier aangezet worden om hun mandaat van vast lid regelmatig in vraag te stellen. De best geschikte oplossing is het mandaat van vast lid te beperken in de tijd. Er is een brede consensus over volgende invalshoeken:

- Het mandaat van vast lid geldt voor een periode van 4 jaar.
- Er staat geen beperking op het aantal keer dat de termijn van 4 jaar kan hernieuwd worden.
- De raad van bestuur verwittigt de vaste leden van wie de termijn van 4 jaar ten einde komt, zodat zij tijdig hun kandidatuur kunnen indienen om hun mandaat van vast lid te hernieuwen voor 4 jaar.
- De raad van bestuur legt alle kandidaten die willen hernieuwen voor aan de algemene vergadering, zonder dat de raad van bestuur het recht krijgt om bepaalde kandidaturen niet te weerhouden.
- De raad van bestuur kan op de algemene vergadering een aanbeveling uitspreken over de kandidaten, gebaseerd op bovenvermelde criteria en op een evenwichtige representativiteit.
- De algemene vergadering beslist met een gewone meerderheid over de aanvaarding van de hernieuwing. De vaste leden die aan het einde van hun mandaat zijn, mogen deelnemen aan die stemming.

- Er komt een overgangsregeling voor de huidige vaste leden, waarbij de eerstvolgende 4^{de} verjaardag van de aanstelling als vast lid beschouwd wordt als het einde van het huidig mandaat. Voor vaste leden waarvan de datum van aanstelling als vast lid niet kan teruggevonden worden, wordt de 4^{de} jaarlijkse algemene vergadering na de goedkeuring van de statutenwijziging beschouwd als het einde van het huidig mandaat.

Voor de aanvaarding van nieuwe vaste leden wordt ook voorgesteld om de statuten aan te passen zodat de raad van bestuur niet langer de mogelijkheid heeft om bepaalde kandidaturen niet voor te leggen aan de algemene vergadering. De raad van bestuur kan echter wel een aanbeveling formuleren over de kandidaturen aan de algemene vergadering. De raad van bestuur licht toe dat er in de recente geschiedenis ook nooit van die mogelijkheid gebruik gemaakt werd.

5.4 Feedback over de samenstelling van de raad van bestuur

Er wordt toegelicht dat de algemene kijk op bestuursmandaten de voorbije 10 jaar sterk geëvolueerd is:

- van een mandaat van (gewenste) eer naar een mandaat van (minder gewenste) inzet, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid;
- van een mandaat met een (overdreven) status en een (niet in vraag gesteld) respect, naar een mandaat met groeiende kritiek en afnemende appreciatie.

Deze evoluties zijn niet typisch voor RBSC, het zijn algemeen maatschappelijke evoluties, die zich ook bij RBSC voordoen.

Daarnaast is er in de voorbije 10 jaar groeiende aandacht gekomen voor de principes van goed bestuur. Die aandacht werd mee in beweging gebracht door diverse richtlijnen van goed bestuur, waaronder ook de Code van Goed Bestuur voor Sportfederaties. In al die codes wordt benadrukt dat "externe" of "onafhankelijke" bestuurders een belangrijke meerwaarde kunnen hebben in de werking van een raad van bestuur.

Dit doet op geen enkele manier afbreuk van het feit dat de raad van bestuur in de eerste plaats moet samengesteld zijn uit competente bestuurders die een goede voeling hebben met de club en met de sport in het algemeen. Het is evident dat die bestuurders in de eerste plaats binnen de club zelf gezocht moeten worden. Dat vormt de basis voor de betrokkenheid van de (vaste) leden bij het aansturen van de club.

Een "externe" of "onafhankelijke" bestuurder is een bestuurder die geen lid is van RBSC, die dus ook geen lidgeld betaalt, en die bijgevolg ook geen stemrecht heeft op de algemene vergadering. We noemen hem verder gewoon "externe" bestuurder. Hij is echter wel een volwaardige bestuurder. Binnen de raad van bestuur heeft hij dus identieke (stem-)rechten, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden als de bestuurders die wel (vast) lid zijn van RBSC. Hij kan echter met meer onafhankelijkheid zorgen voor een neutrale en objectieve stem binnen de raad van bestuur.

Na een uitgebreid debat is er een brede consensus over het feit dat het versoepelen van de criteria om iemand voor te dragen als kandidaat-bestuurder positieve effecten kan hebben voor RBSC, zonder dat die versoepeling belangrijke nadelen of risico's met zich meebrengt. Het laat de algemene vergadering immers toe om zelf finaal een beslissing te nemen over die benoemingen, zonder dat daarbij beperkingen opgelegd worden in de statuten.

Ook over het principe dat "externe" bestuurders een meerwaarde kunnen hebben is er een brede consensus.

De vrees dat die versoepeling of het toelaten van "externe" bestuurders zou aanleiding geven tot een raad van bestuur die teveel bestuurders zou tellen die geen voeling meer hebben met de club wordt als ongegrond beschouwd. Bij de beslissing over de benoeming van bestuurders zal de algemene vergadering dat immers met gezond verstand kunnen voorkomen. De statuten moeten dus niet voorzien in een onderscheid tussen "gewone" en "externe" bestuurders, waarbij er een beperking zou ingebouwd worden op het aantal "externe" bestuurders.

Aangezien er consensus is over het toestaan van "externe" bestuurders, is het ook niet vereist om het criterium van een minimum aantal jaren (vast) lid te weerhouden. Dit zou immers kunnen aanleiding geven tot de absurde situatie dat een RBSC lid, dat nog niet lang genoeg (vast) lid is, ontslag zou kunnen

(of moeten) nemen uit de club, om vervolgens wel zijn kandidatuur te kunnen indienen als "externe" bestuurder.

Er wordt wel gevraagd dat de gewenste bestuurdersprofielen door de raad van bestuur bekend gemaakt worden bij de vaste leden, en bij uitbreiding eventueel bij alle leden. Er wordt ook gevraagd dat voorgedragen kandidaat-bestuurders voldoende uitgebreid voorgesteld worden aan de vaste leden, zodat die met kennis van zaken kunnen beslissen over hun benoeming.

6 Volgende stappen

6.1 Uitbreiding van de groep vaste leden

Voor de uitbreiding, vervrouwelijking en verjonging van de groep vaste leden willen we beroep doen op alle leden, met een positieve, constructieve en sportieve drive, die graag wat tijd maken om klankbord te zijn voor hun collega's clubleden, en voor de raad van bestuur.

We mikken daarbij vooral op de leden van de basis Duinbergen. Jonge en/of vrouwelijke leden van die basis, maar ook van andere basissen kunnen hun kandidatuur stellen aan de voorzitter van de raad van bestuur.

Zo'n kandidatuur gebeurt bij voorkeur met een korte motivatiebrief aan de raad van bestuur, waarin ook een beknopte persoonlijke situering opgenomen wordt.

6.2 Uitwerken van de statutenwijziging tegen 2020

De raad van bestuur zal elk komend overlegmoment met de vaste leden aangrijpen om de voorgestelde wijzigingen aan de statuten te kaderen, er feedback over te vragen, waar nodig bij te sturen, om zo te kunnen komen tot nieuwe statuten die wel een 2/3 meerderheid kunnen halen op de algemene vergadering van 2020. De raad van bestuur durft daarbij ook te rekenen op een grote opkomst van de vaste leden om hierover op die overlegmomenten een constructieve dialoog aan te gaan.

6.3 Vernieuwen van de raad van bestuur

De raad van bestuur zal nog in de loop van 2019 een aantal bestuurdersprofielen opstellen, om op basis daarvan nieuwe kandidaten te kunnen warm maken om als "bestuurder op proef" mee te draaien in de raad van bestuur, en dat vanaf het najaar 2019.

Van zodra er door die waarnemers en door de bestuurders voldoende vertrouwen ontstaan is om met succes een bestuursmandaat te kunnen aangaan, zal de raad van bestuur de namen van die waarnemers kenbaar maken. Zolang dat nog niet het geval is zijn we van mening dat die rol van waarnemer beter in de luwte gebeurt. Dit geeft alle betrokkenen maximale kansen om zonder druk een vrije keuze te maken over het al dan niet aangaan van een bestuursmandaat.

Op de algemene vergadering van 2020 zal Jean Vanhoebost opnieuw voorgedragen worden als bestuurder. Hij zal dan aan alle huidige statutaire voorwaarden voldoen om te kunnen benoemd worden. Als hij benoemd wordt zal de samenstelling van de raad van bestuur na het vertrek van François Goubau als commodore (voorzitter van de raad van bestuur), die in 2020 de horizon van zijn 16-jarige termijn bereikt zal hebben, nog steeds aan het minimum aantal van 5 bestuurders voldoen.

Indien mogelijk zullen tegen dan ook al 1 of 2 andere bestuurders benoemd worden, mogelijk voorafgegaan door een statutenwijziging waarvoor wel een draagvlak gevonden werd.

Binnen de huidige raad van bestuur werd overeengekomen dat François Goubau na de algemene vergadering van 2020 als voorzitter zal opgevolgd worden door Carl Sabbe. De voorbereiding van die overgang is al enkele jaren terug ingezet.

7 Conclusie

De raad van bestuur hoopt rond deze sneuvelnota na overleg en bijsturing een draagvlak te vinden bij alle clubleden, en bij de vaste leden in het bijzonder, om op die manier stevige fundamenten te leggen voor een succesvolle verderzetting van de indrukwekkende geschiedenis van onze club.

Elk lid dat feedback wil geven op deze nota kan hiervoor contact opnemen met de raad van bestuur via raadvanbestuur@rbsc.be. Uiteraard kan elke bestuurder er ook persoonlijk over aangesproken worden.