

Corporate governance bij een fusie: ontdek het verhaal van maatwerkbedrijf Amab



Bio

Danny Saerens is sinds 1995 vrijwillig bestuurder bij de beschutte werkplaats Asse, die in 2015 opging in Amab. Als voorzitter van de raad van bestuur was hij verantwoordelijk voor de implementatie van de fusie. Daarnaast is hij nog bestuurder in een hele reeks andere bedrijven en begeleidt hij veranderingstrajecten vanuit de principes van verbindend ondernemen.

Amab ontstond in 2015 als een fusieproject van drie beschutte werkplaatsen uit Asse, Halle en Zaventem. Danny Saerens, voorzitter van Amab, was verantwoordelijk voor de installatie van de bestuursorganen van het maatwerkbedrijf dat gespecialiseerd is in verpakking, montage en enclavewerking in andere bedrijven. We vroegen hem wat zo'n fusieoperatie betekent voor de bestuursorganen.

Danny Saerens De grote uitdaging van de fusie op bestuurlijk vlak was het opschalen van de corporate governance, dus onze principes van goed

bestuur, naar een organisatie die 800 medewerkers telt. Vanuit de beschutte werkplaats Asse hadden we al in 2002 een aantal basisprincipes vastgelegd, maar je kan die niet integraal overnemen wanneer je organisatie groeit van 300 medewerkers naar 800. In Asse had de raad van bestuur nog een heel bepalende rol, maar in een organisatie van 800 man moet je als bestuurder meer zaken uit handen geven omdat het anders te veel wordt. Dat had dus als consequentie dat de raad van bestuur terug op zoek moest naar de rol die ze wou spelen. Want als een organisatie groter wordt en de directie dus meer beslissingsmacht krijgt, loop je het risico dat de bestuurders de organisatie loslaten.

Hoe bent u hierin te werk gegaan?

De beste beslissing die we hebben gemaakt is om van een leeg blad te vertrekken. Dat betekent dus een totaal nieuwe raad van bestuur opzetten voor de gefuseerde entiteit. Dat leek ons een veel logischere keuze dan te proberen de drie bestaande bestuursraden te integreren.

We hebben dan een charter geschreven, op basis van de bestuurlijke oefening die we binnen de beschutte werkplaats Asse al hadden gemaakt, en we hebben dat charter voorgelegd aan de nieuwe raad van bestuur. Grote delen ervan zijn onmiddellijk aanvaard, maar het werd snel duidelijk dat we voor een grotere organisatie toch nog wat nieuwe bepalingen nodig hadden.

Zo hebben we bijvoorbeeld geëxpliciteerd welke eisen een organisatie van 800 mensen stelt aan de raad van bestuur en de directie. Ook vonden we het onder andere belangrijk om erin te vermelden

dat bestuurders politiek neutraal moeten zijn en geen vertegenwoordiger kunnen zijn van een belangengroep. Bestuurders mogen ook niet op een systematische wijze betalende opdrachten uitvoeren voor de organisatie.

De eerste taak van de nieuwe raad van bestuur was dan ook het vastleggen van een missieverklaring voor de organisatie. Samen met de directie hebben we besloten dat we met Amab in de eerste plaats een platform willen bieden aan mensen, volgens de principes van people-planet-profit, om zichzelf te kunnen ontwikkelen. We hebben dat vervolgens verder uitgewerkt door er de dimensie van 'dankbaarheid' aan toe te voegen, die al onze acties zou moeten ondersteunen.

Wat bedoelt u met 'dankbaarheid'?

Dankbaarheid is voor ons een richtinggevende waarde. We hebben dat gedefinieerd aan de hand van vijf grondwaarden voor iedereen in de organisatie. We engageren ons om te denken in termen van opportuniteiten in plaats van problemen. We proberen ook op een zachte manier met elkaar om te gaan. We proberen daarnaast mededogend te zijn en we willen ons dienstbaar opstellen. De vijfde dimensie die daarbij komt kijken is 'enjoy'. Dat wilt zeggen dat we het werk ook plezierig maken voor elkaar.

Hoe brengt u die principes in de praktijk en wat is de rol van de raad van bestuur daarbij?

We zijn tot de vaststelling gekomen dat je die basiswaarden in de praktijk kunt brengen door verbindend te handelen. Daarom zijn we allemaal, bestuurders, directie en managementteam, een cursus

verbindende communicatie gaan volgen. Momenteel zijn we aan het uitwerken hoe we die manier van samenwerken ook kunnen implementeren op de werkvloer. Daarnaast volgden wij een opleiding rond de natuur van bewustzijn en mindfulness. Deze opleidingen vormen samen met onze missie en waarden de basis voor ons veranderingstraject.

Als bestuurder is het dus belangrijk dat je zelf ook meestapt in zo'n veranderingstraject. Als je aan je directieteam vraagt om zichzelf in vraag te stellen en zich op een pad van persoonlijke groei te begeven, dan moet je dat zelf ook durven. Anders klopt het niet. Wij dragen als organisatie zorg voor het samen evolueren als mens. Want doordat je medewerkers zich ontwikkelen, kun je ook groeien als organisatie. Wij vragen mensen dus om zichzelf de vraag te stellen hoe zij kijken naar het leven en wat hen drijft. Dan is het maar normaal dat dat begint bij het bestuur.

Is dat dan het grote verschil tussen ondernemen in de social profit en ondernemen in de profit? Dat je binnen de onderneming de cultuur probeert te installeren die je graag in de samenleving wilt zien?

Niet noodzakelijk. Je ziet ook in de bedrijfswereld veel organisaties die zich volgens de principes van people-planet-profit beginnen te organiseren. Maar het verschil is wel dat in de social profit het succes van je organisatie staat of valt met het realiseren van een

sociale meerwaarde, vooral op de pijler 'people'. Of je als bestuurder daaraan kunt bijdragen hangt eigenlijk af van twee zaken: kun je besturen en kun je je achter de missie van de organisatie plaatsen? Het eerste slaat op de rol van een bestuurder, die anders is dan de rol van adviseur of coach. Het tweede is zo mogelijk nog belangrijker want dat bepaalt hoe je naar de wereld kijkt. Dat dringt door tot in al de beslissingen die je als bestuurder neemt.

Op welke manier?

In onze sector, die van de maatwerkbetrieben, was het een tijdje populair om vooral mensen aan te werven uit een privébedrijf, met het oog op 'professionalisering'. Wij hebben geleerd dat als die persoon niet het DNA van de sector heeft, de integratie van de sociale doelstellingen van de organisatie niet altijd goed verloopt. Daarom vind ik het belangrijk dat we bij Amab voor al onze aanwervingen, ook van bestuurders, goed uitleggen wat onze waarden zijn en dat wij verwachten dat iedereen zich inschrijft in zo'n persoonlijk traject en bereid is om te groeien als mens. Sommigen knappen daar op af, maar voor anderen is dat dan weer een grote meerwaarde om voor ons te komen werken. Ook voor mensen uit andere sectoren trouwens.

Hoe bekijkt u de toekomst van de organisatie en hoe ziet u de rol van de bestuursorganen nog evolueren?

We willen zeker nog stappen zetten om die principes van verbindend handelen te

laten doorsijpelen in alle geledingen van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat we samen met de directie gaan kijken hoe we ons op strategisch vlak verder kunnen voorbereiden op de toekomst. Want onze sector is in volle beweging. Er is bijvoorbeeld het nieuwe maatwerkdecreet. Een van de consequenties daarvan is dat de doelgroep van de sector is uitgebreid. Naast mensen met een handicap, zullen er in de toekomst bijvoorbeeld ook meer mensen met een verleden als vluchteling of na het afronden van een gevangenisstraf zich aanbieden. We zijn nu aan het bekijken hoe we daarmee omgaan. Want dat betekent dat je een principiële keuze zult moeten maken of je je gaat richten tot alle mogelijke doelgroepen of slechts een deel daarvan? Wat kan de organisatie aan? En wat betekent dat voor de interactie op de werkvloer en de begeleiding naar persoonlijke groei? De directie heeft zich daar al over gebogen. Er zijn ook enquêtes afgenomen onder de monitoren. Maar finaal moet de raad van bestuur daar wel zijn verantwoordelijkheid nemen. Het is duidelijk dat het bepalen van de doelgroep van je organisatie van een zodanig strategisch niveau is, dat indien we dit enkel aan de directie zouden overlaten, dat we dan vervreemden van elkaar. Dan komt de directeur bij wijze van spreken morgen dingen vertellen aan de raad van bestuur die we niet meer kunnen begrijpen. Dus verbindend handelen is ook hier weer de essentie van het verhaal.

www.goedbestuur.be

Wilt u zelf ook werken aan het bestuur van uw organisatie? Op goedbestuur.be vindt u een praktisch zelfevaluatie-instrument voor de directie en de raad van bestuur van elke socialprofitonderneming. Op basis een vragenlijst krijgt u een rapport op maat van uw onderneming die u in staat stelt om over het bestuur in de organisatie te reflecteren, het te bespreken, te evalueren en eventueel bij te sturen. Het is ook een ideale manier om zich te benchmarken ten opzichte van andere organisaties. Het gebruik van deze online tool is volledig gratis.

Op www.hrwijs.be vindt u trouwens nog tal van interessante tools voor bestuurders van socialprofitondernemingen.

