

# VERSLAG

## Workshop 3

### Raad van bestuur en directie: beste vrienden of beste vijanden?

**Voorzitter:** Paul Maertens, voorzitter Imelda vzw

**Verslaggever:** Geraldine Fobelets, Steunpunt WVG

#### Praktijkvoorbeeld: Juna vzw

(Johan Van der Auweraert, Directeur Juna vzw en Paul De Witte, Voorzitter Juna vzw)

Begeleidingstehuis voor buitenlandse niet-begeleide minderjarigen:  
22 medewerkers, 20 plaatsen (residentiële voorziening), 6 à 7 man in raad van bestuur

Huidige directeur (Johan Van der Auweraert): 4 jaar geleden gestart, toen was er nog niet veel structuur, stond er nog niets op papier en liepen de bevoegdheden nog door elkaar, heeft meer fundamentele willen leggen/ structuur willen brengen. Via:

- Functieprofielen: verhoudingen van de functies weergegeven, zodat iedereen in de instelling weet hoe hij zich t.o.v. de rest verhoudt.
- Bevoegdheidsverdelingsnota: bevoegdheden weergegeven zowel van raad van bestuur en van directie als van medewerkers, zodat iedereen zijn plaats en verantwoordelijkheid in de organisatie kent. Wie is bevoegd voor wat? Wie heeft eindverantwoordelijkheid en wie deelverantwoordelijkheid? Elke dagelijkse beslissing krijgt hier een plaats in.
- Communicatienota: Hoe communiceert de organisatie intern en extern?
- Loonbeleidnota

3 niveau's:

1. organisatieniveau
2. dagelijkse werking
3. pedagogisch niveau

Het op deze manier duidelijk maken van de verhoudingen en bevoegdheidsverdelingen heeft veel houvast gegeven. Goed dat dit niet naar aanleiding van een incident opgesteld werd, zodat open discussie met open vizier mogelijk was; niet in gevechtspostie tot stand gekomen, maar gedragen door medewerkers en raad van bestuur. Hierdoor wordt het duidelijk dat elke dagelijkse beslissing de organisatie raakt en hierdoor gaat iedereen zich verantwoordelijk voelen voor de organisatie.

Nieuwe medewerkers krijgen een aantrekkelijke map van 10 pagina's waarin de fundamentele staan. De rest staat in een document waarin iedereen zijn verantwoordelijkheden kan terugvinden. Deze verantwoordelijkheden (van bijvoorbeeld begeleiders, othopedagogen, ...) zijn geen juridische

verantwoordelijkheden die worden opgelegd. Althans, ze worden niet vanuit juridisch oogpunt opgesteld. Ze hebben uiteraard wel juridische gevolgen want de bevoegdheden worden heel duidelijk opgelegd en hier kan in geval van crisis dan ook naar worden teruggegrepen.

## **Discussie**

### **Inleiding**

Dikwijls heeft de **directeur-stichter** een enorme machtspositie. Hij/zij is de kenner van de materie, heeft contacten met de overheid, bekomt de financiering, bestaft het project, moet dan een vzw creëren, bekomt via vrienden informatie over de statuten, komt zo te weten dat er een raad van bestuur vereist is en een algemene vergadering, waarop in de vriendenkring leden hiervoor geronseld worden. Het is dan ook zeer moeilijk om deze directeur-fondateur te ontslaan. In veel van zulke vzw's is er dan op een bepaald moment een nieuwe bestuurder gekomen die de ogen heeft opengetrokken en een reorganisatie heeft doorgevoerd, maar in veel vzw's zijn ze nog niet zo ver. Zolang de wetgever laks is en geen duidelijke richtlijnen vooropstelt zullen er nog een tijdje vzw's blijven bestaan waarin zulke reorganisatie nog niet gebeurd is.

Het is belangrijk dat de opgestelde **nota's** een eigen leven gaan leiden. De wetgever kan basisregels opleggen, maar het is best dat uitgebreide regels vanuit de organisatie zelf komen en dan ook doorleefd zijn. Het zou nuttig zijn best practices te hebben die heel concreet modellen opleggen. Met behulp hiervan kan de oefening goed gestart worden, maar bevoegdheidsnota's moeten uiteraard op maat van de organisatie gemaakt worden. Mensen die geïnteresseerd zijn in de nota's opgesteld door Johan Van der Auweraert, directeur van Juna, mogen hem contacteren voor informatie via [info@juna-vzw.eu](mailto:info@juna-vzw.eu) of 053709979.

### **Stelling 1**

**Het bestuur en de directie moeten door samenwerking de voorziening vooruit helpen. Dit samenwerkingsverband wordt best geïnstitutionaliseerd door de functie van directeur en voorzitter in één persoon te verenigen.**

Iedereen is het ermee eens dat de functies van directeur en voorzitter uit elkaar getrokken moeten worden. Een persoon vond het kunnen dat de directeur lid is van de raad van bestuur. De directeur heeft dan toch bijvoorbeeld slechts 1 stem op 13 en zal slechts heel zelden bij een bepaalde beslissing de groep moeten verlaten. De rest vond dat de directeur wel mag deelnemen aan de raad van bestuur, maar dat hij er geen lid van mag zijn en er dus geen stem mag hebben.

Een belangrijke voorwaarde is wel dat de raad van bestuur voldoende kennis van zaken heeft m.b.t. de voorziening, de wetgeving, etc. En dat er een voldoende korte band is tussen de directie en de raad van bestuur.

Zolang alles goed gaat vormt het immers geen probleem dat de directie in de raad van bestuur zit, maar vanaf er wrijvingen zijn is het veel moeilijker aan de directeur te vragen om weg te gaan. Ook moet de directeur het gevoel hebben dat hij/zij verantwoording moet afleggen aan zijn/haar leidinggever/ diegene die hem/haar heeft aangeworven. Wanneer de directeur lid deel is van de raad van bestuur zal hij/zij veel minder dit gevoel hebben, want dan is hij/zij zelf lid van het clubje dat hem/haar beoordeelt.

Het is belangrijk de bevoegdheden duidelijk af te lijnen/te formaliseren/op papier te zetten en elkaar niet te ondergraven.

Directiecomité: operationele niveau, dagelijkse werking

Raad van bestuur: strategische niveau, bestuur

De verhoudingen moeten alleszins uitgeklaard worden, ook al gaat het om een kleine vzw, want het kan soms fout gaan en dan is duidelijkheid hieromtrent nodig. Het is belangrijk de delegatie van de bevoegdheden af en toe te evalueren, want de directeur trekt vaak bevoegdheden naar zich toe omdat het vooruit moet gaan en er vlug beslissingen moeten genomen worden. Om de 2 jaar een periodieke evaluatie van de algemene directeur is bijvoorbeeld nuttig, zodat deze kan bijgestuurd worden. De directeur moet ook altijd goed de afweging maken: mag ik hier mijn handtekening onder zetten of moet dit naar de raad van bestuur? Anders krijgt de raad van bestuur het gevoel: wat doen wij hier? Als de raad van bestuur het gevoel krijgt dat ze er enkel is om beslissingen te bevestigen die al genomen zijn door de directie en ze zelf geen punten kan aanbrengen geeft dit tot ontevredenheid aanleiding.

De communicatielijnen moeten ook duidelijk zijn en direct. Zo woont de afgevaardigd bestuurder de vergaderingen van het directiecomité bij en communiceert daar ook wat er in de raad van bestuur speelt, terwijl alle verslagen van het directiecomité naar de raad van bestuur gaan. Veel conflicten ontstaan doordat er niet (tijdig) gecommuniceerd wordt.

Volgens sommigen is de figuur van de tandem geschikt om de relatie tussen de directeur en voorzitter te beschrijven. De ene wordt immers altijd bij de andere betrokken. Bestuurders en directie moeten samen kunnen praten, maar deze communicatie moet openblijven naar de directeur/voorzitter toe. Als de directeur mailt met een bestuurder zal de voorzitter in cc gezet moeten worden en als de voorzitter van de raad van bestuur communiceert met een directielid zal de directeur hiervan op de hoogte gebracht worden, ook al weet hij/zij niet grondig waarover het gaat. Volgens anderen is deze figuur van de tandem minder geschikt. De tandem directeur - voorzitter mag immers geen nieuw niveau zijn dat beslissingen neemt en achteraf aan de rest communiceert. Als zij samen praten is dat als bestuurder van de directie en als bestuurder van de raad van bestuur.

## **Stelling 2**

**Gelet op zijn controlefunctie, moet de raad van bestuur ten alle tijde zijn onafhankelijkheid ten aanzien van de directie bewaren. Dit impliceert dat hij onafhankelijk van de directie zijn agenda opstelt en zijn beslissingen voorbereidt.**

De agenda moet in samenspraak bepaald worden. De voorzitter bepaalt de agenda en de directeur kan bepaalde agendapunten aandragen of beïnvloeden. De directie is uiteraard met het strategische begaan en kan hier dan ook een inbreng in hebben. Het is evenzeer zo dat er in de raad van bestuur mensen zijn die bekwaam zijn in het operationele en dat zij initiatief moet kunnen nemen en betrokken moet kunnen zijn. Strategische beslissingen kunnen dus op advies van de directeur genomen worden in de raad van bestuur, maar het is wel heel belangrijk dat de directeur weet dat hij/zij hiervoor naar de raad van bestuur moet, want dat het de raad van bestuur is die erover moet beslissen. Initiatiefrecht van de raad van bestuur en van het directiecomité moet dus kunnen, maar de rol (wie beslist over wat) van elk van beide organen moet heel duidelijk zijn.

Iemand geeft als voorbeeld dat in haar organisatie de agenda bepaald wordt door de voorzitter + 3 bestuurders + de algemene directeur. De documenten worden vooraf gegeven aan de bestuurders.

Volgens sommigen zouden ook medewerkers agendapunten moeten kunnen aanvoeren, aangezien het kan zijn dat de directeur bepaalde punten niet op de raad van bestuur aanvoert waarvan de medewerkers vinden dat ze er wel zouden moeten worden besproken. (Zo is het ook goed als ombudsmensen 1 keer per jaar eens een informeel moment hebben met het personeel, zodat als personeelsleden een probleem hebben met het leidinggevend personeel ze daar voorbij durven stappen en naar een extern persoon durven gaan.) Het is ook belangrijk dat gecommuniceerd wordt aan de medewerkers en het dus duidelijk is voor de medewerkers wat verwacht wordt te worden behandeld door de raad van bestuur en wat niet.

### **Stelling 3**

**Gelet op zijn controlefunctie, moet de raad van bestuur ingelicht worden over elke beslissing die de directie neemt. Indien hij niet akkoord gaat met een bepaalde beslissing, moet hij retroactief die beslissing ongedaan kunnen maken.**

Als er buiten het begrotingskader gegaan wordt is er sowieso terugkoppeling naar de raad van bestuur.

De directeur weet na een tijdje dat de voorzitter dit of dat misschien niet zal goedkeuren. Dat een project van de directie niet goedgekeurd wordt door de raad van bestuur zal dan ook geen twee keer gebeuren. Het terugfluiten kan immers wrevel bij personeel en vakbondacties veroorzaken. Het is de taak van de directeur om dit terugfluiten te voorzien.

Het is de rol van de voorzitter om goed te waken wanneer de raad van bestuur brainstormt zodat hij/zij genomen beslissingen erkent. De voorzitter moet er ook over waken dat de genomen beslissingen gecommuniceerd worden aan de directeur en dat er vervolgens ook weer terug gecommuniceerd wordt naar de raad van bestuur. Diezelfde uitdaging om duidelijkheid te scheppen m.b.t. wat een beslissing is en wat slechts een meningsvorming rust ook op de directeur. Als hulpmiddel wordt aangeraden bij elk agendapunt te zetten of het om een beslissing of een reflectie gaat. Zo ontstaat er ook geen wrevel tussen de bestuurders. Duidelijke verslaggeving is uiteraard ook belangrijk.

**Constatie: Door de professionalisering beantwoordt het vzw-model (structuur met vrijwilligers in raad van bestuur) niet meer aan de praktijk.** De macht die de directeur krijgt is eigen aan het systeem. Het is dan ook zijn taak om de beheerders alert te houden. De combinatie van de huidige professionalisering (verhoogde techniciteit op pedagogisch, financieel, wetgevend, ... vlak) en een raad van bestuur bestaande uit vrijwilligers leidt dus tot zeer grote macht van de directie. Bestuurders kunnen niet meer mee, kunnen de thema's waarmee de vzw zich moet bezighouden niet volgen.

Volgens sommigen zijn de verwachtingen van bestuurders ook veranderd. Ze zijn mondiger geworden, willen mee beslissen, niet alleen advies geven, willen beïnvloeden en willen dat er met hen rekening gehouden wordt.

De directie moet deze thema's voorleggen aan de raad van bestuur en het is dan de taak van de raad van bestuur om "domme vragen" te durven stellen, om te vragen om het eens eenvoudig uit te leggen. De raad van bestuur weet soms beter iets meer.

←→ De raad van bestuur kan en mag niet alles willen weten wat de directie doet. Veel bestuurders willen ook niet op de hoogte zijn.

→ Het is heel belangrijk een goed evenwicht te zoeken. De raad van bestuur weet bijvoorbeeld niet alles wat er in het ziekenhuis gebeurt, maar wel alles wat er in het directiecomitee gebeurt. De raad van bestuur moet een basis weten van de vzw. Anders verzwakt dit de vzw totaal. De directeur heeft een motorfunctie naar de medewerkers en de raad van bestuur toe.

Volgens sommigen is er een wijziging nodig in de raad van bestuur op vlak van tijdsbesteding: oudere mensen hebben tijd, maar jonge mensen moeten betaalde mandaten krijgen zodat ze voldoende tijd kunnen vrijmaken. In de profit sector zijn het allemaal betaalde mandaten. Bezoldigde mandaten zijn nodig door de professionalisering, maar ook door de juridisering. Indien er een fout gemaakt wordt staat er immers steeds vlugger een advocaat aan de deur. In vzw's kan toch niet geconcurrereerd worden met de commerciële sector. Er is een beperkte raad van bestuur nodig en dus niet 20-30 mensen, want die verschuilen zich achter elkaar, maar een beperkte groep die betaald wordt. Vrijwilligers kan men ook geen verplichte vorming opleggen. Het is geen bezoldiging, maar een vergoeding van inspanning. Volgens sommigen is het niet goed sommige leden te vergoeden en andere niet, want dan gaan die andere leden denken "dat de betaalde leden het maar doen, zij worden ervoor betaald". Anderen hebben geen probleem met deze 2 verschillende snelheden want sommige leden doen veel meer werk (verslagen schrijven,...) dan andere leden. Iemand geeft als voorbeeld dat in zijn organisatie die mensen van de raad van bestuur die alles opvolgen een kleine bijdrage krijgen, terwijl de rest enkel een jaarlijkse attentie krijgt.

Zeër veel hangt af van de manier waarop de raad van bestuur en de directie naar mekaar kijken. De directeur ziet de raad van bestuur vaak als een noodzakelijk kwaad. Nochtans kan men heel veel aan de raad van bestuur hebben als men die mensen informeert over de grote lijnen (niet in detail). De raad van bestuur is heel nuttig want die mensen kunnen afstand nemen, beleven de dagelijkse emoties niet mee zoals de directeur. De mentaliteit is heel belangrijk. Het is heel belangrijk om er geen machtspelletje van te maken, maar er vanuit te gaan dat je iets aan mekaar hebt.

Er is een grote nood aan vorming van de bestuurders. Een handboek met de minimaal verwachte kennis zou ter beschikking moeten worden gesteld door de directie, want sommige leden van de raad van bestuur weten nu na 5 jaar nóg niet waar het allemaal over gaat. De federaties kunnen hier misschien een rol in spelen, i.p.v. dat 300 keer apart het warm water moet worden uitgevonden en het dan nog 250 keer mislukt. Ook is het misschien goed jaarlijks enkele workshops te houden, zoals bij de tandartsen.

In een bepaalde organisatie zijn reflectiecellen opgericht binnen de raad van bestuur. Deze cellen nemen geen inhoudelijke beslissingen. Niet alle leden van de raad van bestuur kunnen alle thema's volgen. Daarom is het goed de thema's/bevoegdheden aan bepaalde mensen/cellen toe te kennen die daar dan meer op gaan focussen. Er moet wel collegiaal beslist worden. Er is dan ook veel diversiteit nodig in de raad van bestuur. Zodat er iemand is die juridisch onderlegd is, iemand die de zaak inhoudelijk kent, iemand die een balans kan lezen, etc. Iedereen moet zijn nederige plaats kennen.

In sommige organisatie's geeft iemand van het personeel 1 keer per jaar vorming aan de raad van bestuur of mogen nieuwe bestuurders het departement leren kennen door eens een kijkje te komen nemen, zodat ze weten waarover het gaat.

## **Conclusie**

Opsplitsing functie directeur – voorzitter

Belangrijk dat de bevoegdheidsverdeling op papier gezet wordt en doorleefd is

Gezamenlijke agendabepaling

Concrete interactie, communicatie

Van de bestuurders worden zeer veel inspanningen gevraagd, belangrijk dat de raad van bestuur divers samengesteld is