

Datum	Contactpersoon	e-mailadres	status
22 September 2017	Annelien Maebe	Annelien.maebe@vclb-koepel.be	SVZ Webpagina Sept 2017

WEBSITE WAARDEVOL BESTUREN:

VERSCHILLENDE FASEN BINNEN ONTWERPGERICHTE PROCESAANPAK (INCLUSIEF TOOLBOX)

1. ANALYSE WAAR STAAN WE NU?

In dit eerste onderdeel van de ontwerpgerichte procesaanpak wordt, via een **quickscan**, een stand van zaken gemaakt van de huidige situatie van het CLB-bestuur (= de 'as is').

Alvorens te starten met de quickscan, raden we aan om een **team** te laten samenstellen door de raad van bestuur (uit de leden van de raad van bestuur en/of de Algemene vergadering) dat het proces van bestuurlijke optimalisatie zal trekken. Dit team kan vervolgens starten met het doorlopen van de quickscan. Binnen dit team wordt best ook een 'teamleider' aangeduid. Deze **teamleider** is de trekker van het proces en krijgt toegang tot de globale resultaten van de quickscans binnen het bestuur (via de link 'Quickscan mijn bestuur' onderaan deze pagina).

Via de onderstaande link 'Quickscan' kan de analyse uitgevoerd worden. U dient hierbij eerst uw bestuur te selecteren en uw rol binnen het team (teamlid of teamleider) te specificeren. Indien geen specifiek team werd samengesteld of indien geen teamleider werd geselecteerd, dan benoemt de voorzitter van het bestuur zichzelf als 'teamleider' en zijn de overige bestuurders 'teamleden'.

Quickscan

De quickscan toetst de **huidige stand van zaken** van het CLB-bestuur aan de geformuleerde ontwerpeisen en aanbevelingen. Het is aan te raden deze ontwerpeisen en aanbevelingen eerst even na te lezen alvorens te starten met de quickscan.

Een **voorbeeld** van een resultaat van een quickscan, is hier terug te vinden.

De **vragen** die gesteld worden in de quickscan, zijn hier te vinden.

De quickscan geeft daarnaast aanduiding van een zekere **prioriteit in aanpak**. Hoe groter het hiaat met betrekking tot een bepaalde ontwerpeis (deze werden geformuleerd in volgorde van belangrijkheid), hoe groter de 'sense of urgency' om deze aan te pakken. Daarnaast krijgen gebruikers van de quickscan ook de mogelijkheid om per ontwerpeis een eigen prioriteit aan te geven. Zo kan elk teamlid voor zichzelf aangeven hoe acuut hij het werkpunt zelf inschat.

De quickscan toetst elke ontwerpeis aan **3 dimensies**, dit om de mate van implementatie van de ontwerpeis in de organisatie na te gaan. De dimensies zijn:

- De ontwerpeis is door middel van geconcretiseerde afspraken uitgewerkt.
- De afspraken/interventies zijn up-to-date en gebaseerd op (indien mogelijk) wetenschappelijke evidentie.
- De afspraken/interventies worden nageleefd.

Quickscan mijn bestuur

De **teamleider** kan via onderstaande link de globale resultaten van zijn bestuur opvragen en downloaden. De teamleider moet hiervoor eerst inloggen met de inloggegevens die doorgegeven werden bij het invullen van de quickscan. Vervolgens dient de periode geselecteerd te worden waarvoor men de ingevulde quickscans van het bestuur wil opvragen. Binnen het team/bestuur wordt zodoende best op voorhand afgesproken om binnen een welbepaalde periode de quickscans in te vullen. De teamleider kan vervolgens het resultaat van de ingevulde quickscans van deze periode via onderstaande link opvragen.

Quickscan mijn bestuur

Op basis van de resultaten van de quickscan kunnen ofwel nog verdere diagnoses uitgevoerd worden, of kan overgegaan worden met het vaststellen van de te realiseren prioriteiten.

2. WAT ZIJN ONZE PRIORITEITEN & WAT PAKKEN WE EERST AAN?

In dit tweede onderdeel van de ontwerpgerichte procesaanpak (link zijbalk) dient het CLB-bestuur te beschrijven waar het naartoe wil (= de 'to be') en welke prioriteiten men hierbij vooropstelt.

Het identificeren van de werkpunten en prioriteiten gebeurt op basis van de **resultaten van de quickscan** (link naar voorbeeld van een resultaat van een quickscan).

Bij meerdere aangeduide werkpunten bepaalt enerzijds de volgorde van de opgesomde ontwerpeisen en anderzijds de consensus binnen de raad van bestuur de volgorde van afwerking. Ook de in de quick scan zelf beoordeelde prioriteit wordt hierin meegenomen.

We raden aan om binnen deze fase ook **enkele quick wins** te definiëren. Het af en toe boeken van (kleine) successen heeft een positieve impact op de motivatie binnen het veranderingsproces.

Na het bepalen van de volgorde van afwerking, kan verder **aan de slag** gegaan worden met de werkpunten. Een uitgebreide toelichting en ondersteunende tools bij de verschillende ontwerpeisen en aanbevelingen, is terug te vinden onder het volgende onderdeel 'Wat zeggen de ontwerpeisen en aanbevelingen?'.

3. WAT ZEGGEN DE ONTWERPEISEN EN AANBEVELINGEN?

In dit onderdeel worden de verschillende VCLB-ontwerpeisen en aanbevelingen in detail beschreven. Deze VCLB-ontwerpeisen en aanbevelingen werden ontworpen op basis van een analyse van de wetenschappelijke literatuur (link), de best practices en de VCLB-context samen. Per ontwerpeis worden telkens enkele **documenten en instrumenten** meegegeven (zie 'Toolbox') die de CLB-bestuur kan gebruiken bij het implementeren van een ontwerpeis of aanbeveling.

Met deze informatie kan het bestuur, op basis van de uit de quickscan geselecteerde werkpunten en prioriteiten, per ontwerpeis **concreet aan de slag**.

ONTWERPEISEN EN AANBEVELINGEN

Ontwerpeis 1: er is over de verschillende organisatiestructuren¹ consensus over een gemeenschappelijke missie/ambitie.

De laatste jaren is de omgeving waarin (onderwijsondersteunende) organisaties functioneren drastisch gewijzigd. Een zeer voorspelbare en stabiele omgeving is gewijzigd in een zeer onvoorspelbare dynamische context. Dat betekent dat de traditionele beheerscontrolesystemen, die vroeger zeer goed functioneerden, onvoldoende zijn. Voornamelijk de nadruk leggen op structuur om om te gaan met de dynamische context, processen en resultaten zal onvoldoende zijn. Meer en meer wordt het duidelijk dat een gemeenschappelijke missie of ambitie cruciaal zullen zijn om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. Afwezigheid van een collectieve ambitie kan door geen enkele structuur of geen enkel proces gecompenseerd worden. Een eerste ontwerpeis is bijgevolg het ontwikkelen van een collectieve missie, ambitie.

- ***Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie wordt uitgegaan van de netoverstijgende mission statement van de CLB-sector***

Uittreksel netoverstijgende mission statement CLB-sector (10 juni 2003):

'De Centra voor Leerlingenbegeleiding ondersteunen de leerlingen, hun ouders, de leerkrachten en de schooldirecties in alle Nederlandstalige scholen van hun werkgebied bij het verhogen van het welbevinden van de leerlingen. Zij gaan daarbij uit van de vragen en problemen van de leerlingen. Zij begeleiden de leerlingen door nieuwe perspectieven te openen in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen en volgen systematisch of vraaggestuurd de gezondheid en het welbevinden van de leerlingen op.

¹ Dit zijn de drie essentiële onderscheidende structuren die in een organisatie aanwezig moeten zijn, met name een inrichtingsorgaan, een bestuursorgaan en een uitvoerend orgaan.

De Centra werken samen met de leerlingen, de ouders, de leerkrachten, de scholen en andere betrokken instanties in vier domeinen: het leren en studeren, de onderwijsloopbaan, de preventieve gezondheidszorg en het psychisch en sociaal functioneren.

De Centra garanderen door hun teamwerking een multidisciplinaire aanpak in deze vier domeinen. Zij doen onderzoek, verstrekken informatie en advies en begeleiden, op vraag van leerlingen, ouders, leerkrachten of schooldirecties en dit, waar nodig, in samenwerking met externe diensten.'

De volledige tekst van de mission statement is terug te vinden in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk missie wordt rekening gehouden met de VCLB-waarden**

Deze VCLB-waarden zijn:

- *deskundig*
- *respectvol*
- *kansenbevorderend*
- *gericht op oplossingen*

Het is noodzakelijk dat er binnen een 'goed bestuur' een combinatie is tussen een professionele kritische houding op basis van feiten en cijfers en een warme betrokkenheid op basis van waarden die vertrekken vanuit de noden van de cliënt. Meer toelichting over de VCLB-waarden is terug te vinden in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk missie wordt de merkblofte van de VCLB als uitgangspunt genomen**

De krachtlijnen van deze merkblofte luidt:

'We kiezen resoluut voor de leerling. Alles wat we doen is erop gericht dat de leerlingen of de leerling zich goed zouden voelen en het goed zouden doen. Uiteraard nemen we hun ouders daarin mee.

Onze unieke deskundigheid zetten we systematisch in om de ontplooiingskansen en de schoolcontext van leerlingen te versterken: we zoeken duurzame oplossingen die hun belang dienen. We laten de behoeften van de leerling onze begeleiding sturen.

We zijn de discrete rechterhand van de leerling: rechtstreeks, via het zorgbeleid op school en/of naar een hulpverleningstraject. De leerling, zijn thuis, school en hulpverleners zijn onze partners.'

Een uitgebreide toelichting is te vinden in het document 'VCLB Merkblofte' in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: bij het opstellen van een gemeenschappelijke missie wordt rekening gehouden met de VCLB-beleidsvisie 2020.**

De VCLB-beleidsvisie 2020 werd opgesteld in overleg met de VCLB-centra en -besturen en goedgekeurd op de raad van bestuur van VCLB vzw van november 2013.

De beleidsvisie is terug te vinden in het document 'VCLB Beleidsvisie 2020' in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: de gemeenschappelijke missie wordt gedragen door de verschillende organisatiestructuren en wordt geïmplementeerd binnen de lokale CLB's behorende tot het bestuur.**

Het is niet voldoende dat er een gemeenschappelijke missie op papier aanwezig is. Deze missie/visie moet ook geïmplementeerd worden binnen de verschillende organisatiestructuren en tot op het niveau van de personeelsleden van de CLB's behorende tot het CLB-bestuur.

- **Aanbeveling: bij het nemen van (beleids)beslissingen wordt telkens rekening gehouden met de gemeenschappelijke visie/missie.**

Bij het nemen van beslissingen, zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau, moet de gemeenschappelijke visie steeds als toetssteen gehanteerd worden. In een veranderende dynamische maatschappij zal deze gemeenschappelijke visie op die manier een houvast zijn voor de organisatie.

Toolbox

- **VCLB-mission statement_VCLB (2003)**

Dit document bevat de mission statement en ook de netspecifieke basisbeginselen die – voor de vrije CLB's – samen gelezen moeten worden met de mission statement. Op 10 juni 2003 werd de mission statement van de CLB-sector door alle centrumnetten goedgekeurd.

- **VCLB-merkbeloofte_VCLB (2016)**

Dit document bevat de VCLB-waarden en een toelichting van de merkbeloofte die in overleg met de VCLB-personeelsleden werden opgesteld.

- **VCLB-beleidsvisie 2020_VCLB (2013)**

Dit document bevat de VCLB-beleidsvisie 2020. Deze VCLB-visie werd opgesteld in overleg met de VCLB-centra en -besturen en goedgekeurd op de raad van bestuur van VCLB vzw van november 2013.

- **Proces naar VCLB-vissie**

Dit document geeft het proces naar de VCLB-vissie weer en beschrijft waarom en hoe tot een VCLB-vissie gekomen werd.

- **Visie Katholieke dialogeschool_Katholiek Onderwijs Vlaanderen (2015)**

Een VCLB-extern voorbeeld van een goed uitgeschreven visie is de visie van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen inzake de katholieke dialogeschool.

Ontwerpeis 2: er zijn een aantal onderscheidende organisatiestructuren², zowel op lokaal CLB-niveau als op VCLB-Koepelniveau³, aanwezig die deugdelijk bestuur mogelijk maken en hierdoor samenwerking faciliteren.

- ***Aanbeveling: er zijn op lokaal CLB-niveau 3 onderscheidende structuren aanwezig met onderscheidende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die worden opgenomen in een intern reglement van het lokale CLB-bestuur.***

Volgende drie organisatiestructuren dienen aanwezig te zijn in een CLB-bestuur en moeten opgenomen worden in een intern reglement:

- ***Inrichtingsorgaan:*** in de praktijk is dit de Algemene Vergadering. Deze vertegenwoordigt de belangrijkste stakeholders van de organisatie. Het inrichtingsorgaan kent geen directe impact in het besturen van de organisatie. Het is wel de behoeder van de missie, gemeenschappelijke ambitie en waarden en normen van de organisatie. Het bekrachtigt in principe de werking van de raad van bestuur.
 - ***Bestuursorgaan:*** in de meeste organisaties is dit de raad van bestuur, die toeziet op het functioneren van het uitvoerende orgaan en verantwoordelijk is voor het bepalen van de strategie.
 - ***Uitvoerend orgaan:*** in de meeste organisaties is dit de directie. Deze is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en het beleid van de organisatie.
- ***Aanbeveling: de goedgekeurde VCLB-overkoepelende organisatiestructuren waarin het lokale CLB vertegenwoordigd is, worden in het intern reglement van het lokale CLB-bestuur bevestigd en opgenomen.***

De lokale organisatiestructuren van de CLB's functioneren ook binnen de organisatiestructuren van de VCLB-Koepel en sturen die mee aan. De betrokkenheid in de organisatiestructuren van de VCLB-Koepel wordt in een intern reglement bevestigd en opgenomen.

Opmerking: hoe de samenwerking verloopt, hoe de vertegenwoordiging gebeurt en welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zij afstaan aan de Koepel wordt in ontwerpeis 3 beschreven. In deze ontwerpeis wordt enkel de koepelstructuur opgenomen en bevestigd door de lokale CLB's.

- ***Aanbeveling: de bestaande organisatiestructuren exploreren de samenwerking met andere CLB-organisatiestructuren, rekening houdend met de aanbevelingen uit de audit PWC.***

² Dit zijn de drie essentiële onderscheidende structuren die in een organisatie aanwezig moeten zijn, met name een inrichtingsorgaan, een bestuursorgaan en een uitvoerend orgaan.

³ De organisatiestructuren van de VCLB-Koepel zijn de algemene vergadering, de raad van Bestuur en het directiecomité

De veranderende maatschappij, de groeiende complexiteit van heel wat processen, de resultaten van de CLB-audit, ... zijn aanleidingen voor de bestaande organisatiestructuren om na te denken over samenwerking met andere organisatiestructuren. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen mogelijk; een feitelijke vereniging, een koepel-vzw, een fusie op bestuurlijk niveau, een fusie op centrumniveau, Het is belangrijk dat zowel de Algemene vergadering, de raad van bestuur als de directie(s) nadenken over de mogelijkheden, voor- en nadelen en opportuniteiten hieromtrent. Meer informatie is terug te vinden in het CAJO-dossier 'Bestuurlijke optimalisatie', het rapport van de VCLB-audit en op de webpagina 'Bestuurlijke optimalisatie' in de toolbox hieronder. Uitgebreide informatie over een bestuurlijke fusie is terug te vinden in de aparte webpagina '[Samenwerken of fusie](#)' binnen deze website.

Toolbox:

- **Audit naar de werking van Centra voor Leerlingenbegeleiding_Departement Onderwijs en Vorming (2015)**

In juni 2013 werd het masterplan 'Hervorming van het secundair onderwijs' goedgekeurd. In dat masterplan stond o.a. dat er een audit zou komen naar de werking van de CLB's. Het auditrapport geeft een overzicht van de resultaten van de audit die werden vrijgegeven op 13 november 2015.

- **VCLB-statuten_VCLB (2017)**

De statuten van de VCLB-koepel werden geüpdatet naar aanleiding het rapport 'De beheer- en samenwerkingsstructuur van VCLB' (PWC_22 februari 2017), dat goedgekeurd werd op de Algemene vergadering van VCLB van 15 maart 2017. Een ontwerp van deze wijzigingen zal voorgelegd worden op de Algemene vergadering van VCLB van september 2017.

- [CAJO-dossier Bestuurlijke Optimalisatie VCLB \(2015\)](#)

Het CAJO-dossier 'Bestuurlijke optimalisatie' wil bestuurders handvaten aanreiken in het proces van bestuurlijke optimalisatie en geeft de VCLB-context en de voornaamste voor- en nadelen van een bestuurlijke optimalisatie van een CLB weer. Dit dossier is tot stand gekomen op basis van gesprekken met bestuurders en directies van de centra. De uitdagingen, valkuilen, opportuniteiten en de bezorgdheden inzake bestuurlijke optimalisatie die tijdens deze gesprekken werden aangegeven, vormen mee de basis van dit dossier.

- **Webpagina '[Samenwerken of fusie](#)'**

Binnen het proces van bestuurlijke optimalisatie kan een bestuur op elk moment beslissen om over te gaan tot een samenwerking of een fusie. Informatie hieromtrent is terug te vinden op de webpagina 'Samenwerken of fusie'.

Ontwerpis 3: de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de lokale CLB-organisatiestructuren worden omschreven en de wijze van samenwerking van deze structuren met de VCLB-Koepelorganisatiestructuren worden vastgelegd.

Deze ontwerpis gaat in op de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de organisatiestructuren.

We gaan eerst in op de aanbevelingen ten aanzien van de lokale organisatiestructuren en gaan daarna in op de organisatiestructuren van de VCLB-Koepel en op de onderlinge samenwerking tussen beiden.

Aanbevelingen met betrekking tot de lokale CLB's:

- **Aanbeveling: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel raad van bestuur als directie worden opgesteld en opgenomen in een intern reglement.**

De raad van bestuur heeft als belangrijkste taak om 'toezicht te houden'. Dat betekent een duidelijk onderscheid met het operationeel managen, wat een taak is van de directie. De raad van bestuur zal ook de strategie valideren, opvolgen en toetsen. De directie heeft als belangrijkste taak het operationeel dagelijks managen, besturen van de organisatie.

Dit onderscheid moet duidelijk worden binnen de taakomschrijving die opgenomen wordt in het intern reglement. Het is bijvoorbeeld aan te bevelen om formele functieomschrijvingen voor de verschillende leidinggevende rollen (voorzitter, bestuursleden, directie, ...) op te stellen.

- **Aanbeveling: binnen de organisatiestructuren wordt nagedacht over eventuele rol- en taakverdelingen binnen de raad van bestuur in functie van expertises, noden ...**

Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden in bijvoorbeeld de advies-, beslissings- of vertegenwoordigingsbevoegdheid.

Alle betrokken partijen moeten goed geïnformeerd worden over de bevoegdheden. De verschillende bevoegdheden worden om die reden best in een intern reglement opgenomen. De functiegebonden bevoegdheden (vb. voorzitter, secretaris, penningmeester, ...) worden daarenboven gecommuniceerd bij de benoeming.

- **Aanbeveling: binnen de raad van bestuur worden het belang en de bijhorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een competente voorzitter expliciet uitgewerkt en geïmplementeerd.**

Conform de Code Buyse kent de voorzitter volgende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- De voorzitter:
 - o geeft leiding aan de raad van bestuur;
 - o neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad;

- is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen;
 - geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management;
 - heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
 - leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur;
 - zorgt ervoor dat nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en gefamiliariseerd worden met de onderneming.
- De voorzitter legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.
 - De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en degelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen in. Alle bestuurders ontvangen dezelfde informatie.
 - Het verdient sterke aanbeveling dat de functie van voorzitter van de raad van bestuur niet wordt gecumuleerd met deze van gedelegeerd bestuurder. Ook dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.
- **Aanbeveling: de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie worden opgesteld conform het ‘ontwerp van functiebeschrijving directie VCLB’ en worden opgenomen in een intern reglement.**

Dit ontwerp van functiebeschrijving werd opgesteld binnen de dienst CAJO en zal in het schooljaar 2017-2018 verder afgetoetst worden bij de verschillende werkgroepen en het directiecomité.

- **Aanbeveling: er is een sterke betrokkenheid van de raad van bestuur met het operationeel management, met name de directie(s), die hand in hand gaat met voldoende afstandelijkheid.**

De raad van bestuur dient betrokken te zijn bij het operationeel management van het CLB, maar dient hierbij voldoende afstand te houden zodat het zijn controlefunctie optimaal kan uitoefenen.

- **Aanbeveling: er worden duidelijke afspraken gemaakt om de taakneming van de leden van de raad van bestuur en de directie te realiseren.**

Taakneming verwijst naar het effectief de taak opnemen wanneer iets verkeerd gaat, of de verkeerde richting opgaat. Kritiek geven op medebestuurders en/of directie is niet altijd een makkelijke zaak. Vaak wordt omwille van sociale groepsdruk gezwegen en wordt de toezichtsfunctie onvoldoende opgenomen.

- **Aanbeveling: er worden duidelijke afspraken gemaakt om de taakvastheid van de leden van de raad van bestuur en de directie te realiseren.**

Taakvastheid verwijst naar het professioneel lerend groeiproces van het bestuur en de onafhankelijke bestuurders. Er is een duidelijke nood aan een kritisch durven kijken naar het

functioneren van de raad, evalueren en bijsturen. Het eigen functioneren moet blijvend kritisch bekeken worden om taakvastheid te realiseren.

Aanbevelingen met betrekking de samenwerking met de VCLB-Koepelorganisatiestructuren

- **Aanbeveling:** in een intern reglement wordt de wijze waarop de drie organisatiestructuren zich vertegenwoordigd weten in de organisatiestructuren in de Koepel en de wijze waarop de beslissingen die daar genomen worden, meegenomen worden in het centrumbeleid, opgenomen.

De organisatiestructuren van een centrum leggen in een reglement vast hoe zij vertegenwoordigd zullen zijn in de organisatiestructuren van de koepel en hoe de beslissingen die in de organisatiestructuren van de koepel genomen worden, geïmplementeerd worden in het centrumbeleid.

- **Aanbeveling:** de lokale CLB-besturen behorend tot de verschillende provincies organiseren een samenwerking (of gaan een fusie aan) om 2 afgevaardigden per provincie af te vaardigen naar de raad van bestuur van de VCLB-Koepel. Deze 2 afgevaardigden zijn gemandateerd om beslissingen op Koepelniveau te nemen die gelden voor alle leden CLB's behorend tot de VCLB-Koepel.

Per provincie worden 2 afgevaardigden afgevaardigd naar de raad van bestuur van de VCLB-koepel. Alle raden van bestuur van de CLB's behorende tot één provincie dienen onderling een samenwerking te creëren om binnen hun provincie 2 afgevaardigden te selecteren en te mandateren om beslissingen te nemen die gelden voor alle leden CLB's behorend tot de Koepel.

- **Aanbeveling:** de organisatiestructuren van de lokale CLB's houden bij hun beleid rekening met de afspraken die ze maken binnen de VCLB-Koepelstructuren en geven aan waarom zij van een richtlijn afwijken ('explain'-houding). In het intern reglement wordt opgenomen hoe deze aftoetsing en verklaring van afwijking worden gehanteerd.

De organisatiestructuren van de centra dienen bij hun beleid rekening te houden met de overkoepelend vastgelegde afspraken. Indien zij afwijken van een gezamenlijk gemaakte afspraak, dan dient dit toegelicht te worden aan de VCLB-Koepel organisatiestructuren.

Toolbox:

- **Code Buysse III (2017)**

Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze code werd reeds voor de derde keer geactualiseerd.

- **Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisatie_Koning Boudewijnstichting (2010)**

In dit document worden aanbevelingen van goed bestuur van toepassing voor de socialprofitorganisaties opgenomen.

- [CAJO-dossier 'Bestuurlijke optimalisatie' VCLB \(2015\)](#)
Het CAJO-dossier 'Bestuurlijke optimalisatie' wil bestuurders handvaten aanreiken in het proces van bestuurlijke optimalisatie en geeft de VCLB-context en de voornaamste voor- en nadelen van een bestuurlijke optimalisatie van een CLB weer. Dit dossier is tot stand gekomen op basis van gesprekken met bestuurders en directies van de centra. De uitdagingen, valkuilen, opportuniteiten en de bezorgdheden inzake bestuurlijke optimalisatie die tijdens deze gesprekken werden aangegeven, vormen mee de basis van dit dossier.
- **Ontwerp Functiebeschrijving Directeur**
Op vraag van enkele centra werd een ontwerp van functiebeschrijving van een CLB-directeur opgesteld door CAJO. Dit ontwerp zal aan het VCLB-directiecomité voorgelegd worden.
- **Bestuurdersbrochure_VCLB (2012)**
Deze brochure bevat de informatie die een bestuurder van een VCLB minimaal zou moeten weten. Door middel van deze brochure kunnen huidige en nieuwe bestuurders dan ook wegwijs gemaakt worden in de CLB-wereld.
- **E-gids voor besturen_Katholiek Onderwijs Vlaanderen**
Deze elektronische of digitale gids voor besturen, te vinden via de website <http://www.gidsvoorbesturen.be/> De vijf hoofdstukken uit het boek vormen ook de structuur van de digitale gids.

***Ontwerpis 4: er is een performante samenstelling van de 3
organisatiestructuren van de lokale CLB's.***

-Sub-ontwerpis 4.1.: er is een 'diverse' samenstelling van de organisatiestructuren.

Diversiteit van samenstelling heeft betrekking op zowel de verschillende functiedomeinen als op de competenties en de persoonlijkheden van de individuele bestuurders.

- **Aanbeveling: er zijn voldoende competenties aanwezig om de belangrijkste verschillende functiedomeinen te beheren en kwalitatief de toezichtsfunctie te kunnen vervullen.**

Er bestaan verschillende competentiedomeinen die belangrijk kunnen zijn voor een organisatie. In de vragenlijst 'Goed bestuur binnen de social profit' opgesteld door de Koning Boudewijnstichting, in samenwerking met Verso en UNIPSO, worden enkele voorbeelden van competenties gegeven. De vragenlijst is te vinden op www.goedbestuur.be, een voorbeeld ervan is terug te vinden in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: inzake de samenstelling van de organen zijn er volgende aanbevelingen:**

Samenstelling van de algemene vergadering

Er wordt gestreefd om in de algemene vergadering leden op te nemen die zich in het bredere veld bevinden van de organisatie, in het bijzonder de gebruikers (leerlingen en scholen), de (lokale) overheid, het personeel, politieke vertegenwoordigers ...

De leden van de algemene vergadering zijn mensen die geraakt zijn door de 'gemeenschappelijke ambitie' en die de 4 kernwaarden die verwacht worden bij alle personeelsleden (deskundig, respectvol, kansenbevorderend en gericht op oplossingen) uitdragen. Daarnaast hebben en leggen ze de nodige contacten met de belanghebbenden.

Zolang dit niet gerealiseerd is, kan om de twee jaar een 'open' algemene vergadering georganiseerd worden waarop de belanghebbenden uitgenodigd worden voor een toelichting over de werking en de toekomstplannen van het CLB-bestuur. Deze vergadering is een deel van het beheer van het netwerk van het CLB (relatiebeheer/belanghebbendenmanagement). Leden van het directieteam of de algemeen directeur kunnen niet aangeduid worden als lid van de algemene vergadering (onafhankelijk).

Samenstelling van de raad van bestuur

De raad van bestuur moet klein genoeg zijn om efficiënt te kunnen werken en groot genoeg om diversiteit in kennis en ervaring mogelijk te maken.

De leden van de raad van bestuur worden voorgedragen door en zijn lid van de algemene vergadering. Hierbij wordt rekening gehouden met volgende noodzakelijke competenties:

- Onderwijskundige/orthopedagogische competentie
Heeft inzicht in de trends en evolutie.
- Financieel adviseur
Heeft kennis van de financiële rapportering (balansen, budgetten, leningen, beleggingen, fiscale aangiften ...).
- Organisatorisch adviseur
Heeft kennis van de ondersteunende processen (logistiek).
- HR-competentie
Heeft een algemene kennis van arbeids- en sociale wetgeving, de HRM-activiteiten en het vorming-, training- en opleidingsgebeuren.
- Juridische competentie
Heeft inzicht in de juridische procedures en bronnen van regelgeving.
- Competentie in kwaliteitssystemen en processen
Heeft inzicht in de kwaliteitssystemen, de meetinstrumenten en rapporteringtools en heeft veel aandacht voor processturing in de organisatie.

De bestuurders kunnen nieuwe initiatieven in hun kennisdomein voorstellen, bevragen de dagelijkse leiding over de werking en doen voorstellen voor bijsturing van de werking van de voorziening. Er kunnen ad-hoc commissies worden samengesteld waarin o.m. leden van de raad van bestuur en de directie vertegenwoordigd zijn en die concrete voorstellen formuleren naar de raad van bestuur. De raad van bestuur kan zich te allen tijde laten bijstaan door externe experts, indien de noodzaak zich voordoet.

Meer tips en aanbevelingen zijn terug te vinden in de Code Buysse III en de Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties, terug te vinden in onderstaande toolbox.

- **Aanbeveling: er wordt gestreefd naar zowel gender- als leeftijdsdiversiteit.**

Probeer ermee rekening te houden dat een ideale samenstelling wat betreft gender een 50/50-verdeling is. Wat leeftijd betreft kan deze verdeling afgewogen worden ten opzichte van de noodzakelijke competentieverwerving en ervaring bij rekrutering en selectie. Deze aanbeveling sluit aan bij sub-ontwerpis 4.4. Absolute leeftijdsbeperkingen voor alle bestuurders zijn echter af te raden (en ook strijdig met het niet-discriminatiebeginsel).

- **Aanbeveling: er wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging van onze prioritaire doelgroepen in de raad van bestuur en Algemene Vergadering.**

Het is belangrijk dat de leden van de verschillende organisatiestructuren open staan voor diversiteit en rekening houden met de kansarme doelgroepen in hun (beleids)beslissingen. Een vertegenwoordiging van deze doelgroepen in de raad van bestuur en/of Algemene vergadering, strekt dan ook tot de aanbeveling. De diversiteit in de raad van bestuur zou namelijk overeen moeten stemmen met de diversiteit in onze doelgroep.

Meer toelichting inzake de VCLB-visie omtrent Kansenbevordering is terug te vinden in de toolbox hieronder.

- **Aanbeveling: er worden externe bestuurders in de raad van bestuur opgenomen.**

Onder externe bestuurders wordt, conform de Code Buysse, verstaan: *'bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder'*. Dit kunnen bijvoorbeeld experts zijn op een welbepaald vlak (vb. boekhouder, jurist, ...). Externe bestuurders zijn volwaardige bestuurders.

- **Aanbeveling: er wordt nagedacht over hoe de raad van bestuur voeling kan houden met scholen die niet behoren tot het vrije net.**

Eventueel kan een externe bestuurder aangenomen worden die deze rol kan vervullen.

Sub-ontwerpis 4.2.: de onafhankelijkheid van de leden van de structuren wordt gewaarborgd.

- **Aanbeveling: er is geen cumul mogelijk tussen een lid van de directie of personeelslid van de organisatie en een lid van de raad van bestuur.**

Een cumul tussen deze functies moet vermeden worden. Elke functie brengt namelijk eigen taken en verantwoordelijkheden met zich mee en cumulatie tussen de verschillende functies geeft aanleiding tot eventuele onverenigbaarheden en/of belangenconflicten.

- **Aanbeveling: er is geen cumul mogelijk tussen een directeur van een school die een contract heeft met een van de CLB's behorende tot het bestuur en een lid van de raad van bestuur.**

Een cumul tussen deze functies moet vermeden worden. Elke functie brengt namelijk eigen taken en verantwoordelijkheden met zich mee en cumulatie tussen de verschillende functies geeft aanleiding tot eventuele onverenigbaarheden en/of belangenconflicten.

- **Aanbeveling: er wordt aan de leden van de verschillende organisatiestructuren een constructieve en open houding gevraagd inzake het geven en ontvangen van kritische input.**

Leden mogen niet afgerekend worden op kritische input. De kritische input wordt op een objectieve, niet-aanvallende wijze gecommuniceerd.

-Sub-ontwerpeis 4.3: een professionele samenwerking tussen de leden van de structuren wordt gefaciliteerd.

- **Aanbeveling: het collegiaal karakter van de samenwerking tussen de leden van de verschillende structuren staat voorop.**

De meerwaarde van elke organisatiestructuur zit in de constructieve wisselwerking tussen de leden van de organisatiestructuren. Het geheel is daarbij meer dan de verschillende onderdelen. Vandaar de eerste ontwerpeis: het hebben van een collectieve ambitie, missie. Het is zodoende belangrijk dat er tussen de verschillende structuren een duidelijke complementaire rolverdeling en taakafbakening is en dat een goede onderlinge samenwerking vooropgesteld wordt.

- **Aanbeveling: de formele wijze van samenwerking tussen de leden van de structuren wordt in het intern huishoudelijk reglement opgenomen.**

De concrete samenwerking is daarbij gesteund op volgende principes:

- De Algemene vergadering bewaakt en evalueert de statutaire doelstellingen en de missie en visie zoals deze geïmplementeerd wordt door de raad van bestuur. De Algemene vergadering oefent ook controle uit op de raad van bestuur.
 - De raad van bestuur bepaalt de strategische lijnen voor een optimale doelverwezenlijking en controleert de uitvoering ervan door de directie.
 - De directie zet de strategische lijnen van de raad van bestuur om in concrete stappen om de doelstellingen te realiseren en informeert de raad van bestuur hier regelmatig over.
- **Aanbeveling: voor leden van de raad van bestuur worden volgende rechten en plichten (conform Code Buysse) opgenomen in een intern reglement:**
 - Van een bestuurder wordt op elk ogenblik een ethische instelling verwacht. Bij zijn handelen dient hij op elk ogenblik het belang van de organisatie voorop te stellen.
 - Vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, dient de kandidaat-bestuurder na te gaan of hij over voldoende competenties en voldoende tijd beschikt om dit mandaat naar behoren te vervullen.
 - Van een bestuurder wordt verwacht dat hij actief deelneemt aan de vergaderingen van de raad van bestuur. Dat houdt in dat hij zich goed voorbereidt op de vergaderingen van de raad van bestuur, op de vergaderingen aanwezig is en actief participeert in de beraadslaging en de besluitvorming.
 - Indien een bestuurder een belangenconflict met de organisatie heeft, dient de toepasselijke wetgeving te worden nageleefd. In ieder geval dient de bestuurder aan de

raad van bestuur volledige transparantie te verlenen met betrekking tot de verrichtingen waarbij een tegenstrijdig belang tussen hem en de organisatie bestaat.

- Zowel tijdens als na de beëindiging van hun mandaat zijn bestuurders tot geheimhouding verplicht met betrekking tot de informatie die zij uit hoofde van de uitoefening van hun mandaat als bestuurder hebben verworven.
- Bestuurders dienen met kennis van zaken deel te nemen aan de beraadslaging en de besluitvorming. Om dit mogelijk te maken, beschikken de bestuurders over een recht op informatie. Dit recht komt aan iedere bestuurder individueel toe. De vraag tot informatie moet aan de raad van bestuur of bij voorkeur aan de voorzitter van de raad van bestuur worden gesteld.

-Sub-ontwerpeis 4.4: een transparante, professionele rekrutering en selectie van de leden van de structuren wordt verzekerd.

- **Aanbeveling: er wordt een rekrutering- en selectieprocedure voor leden/bestuurders opgesteld, rekening houdend met de vooropgestelde samenstelling van de raad van bestuur (bepaald in 4.1).**

Om een transparante en professionele rekrutering en selectie van de leden van de organisatiestructuren te verzekeren, wordt een rekruterings- en selectieprocedure opgesteld.

- **Aanbeveling: er wordt een benoemingsprocedure voor bestuurders/leden van de organisatiestructuren voorzien.**

De Algemene vergadering is bij wet als enige bevoegd voor het benoemen en ontslaan van de bestuurders en heeft steeds de keuzevrijheid en het laatste woord bij de benoeming van nieuwe bestuurders.

Omwille van deze keuzevrijheid worden, indien mogelijk, meer kandidaten voorgedragen dan er open mandaten zijn. Indien er voor één open mandaat maar één kandidaat is, heeft de Algemene vergadering het recht om de voorgedragen kandidaat niet te benoemen.

- **Aanbeveling: er wordt een benoemingstermijn opgesteld waarbij aandacht wordt besteed aan zowel continuïteit als aan vernieuwing.**

Binnen de literatuur dienaangaande (zie documenten in de toolbox hieronder) wordt veelal een termijn van 4 jaar, die 2 maal verlengbaar is, vooropgesteld. Het vooropstellen van een maximumtermijn zorgt ervoor dat er binnen de raad van bestuur regelmatig een nieuwe wind waait. Ook zorgt dit ervoor dat een bestuur aantrekkelijk blijft voor (het aantrekken van) nieuwe bestuurders. Het verdient wel aanbevelingen nooit meer dan de helft van de bestuurders tegelijkertijd te vervangen.

-Sub-ontwerpeis 4.5.: een kritische evaluatie van het functioneren van de leden van de organisatiestructuren wordt voorzien.

- **Aanbeveling: de organisatiestructuren evalueren periodiek hun performantie, alsook - voor eventuele herbenoeming - de performantie van het individuele lid.**

Kernthema's die bij de evaluatie van de raad van bestuur als college aan bod kunnen komen, zijn terug te vinden in punt 5.33 van de Code Buysse (zie toolbox hieronder).

- **Aanbeveling: de wijze van het evalueren van de performantie van zowel de organisatiestructuur als van de individuele leden wordt in het intern reglement opgenomen.**

Om de transparantie te verhogen inzake de evaluatie van de performantie, is het aan te raden om de wijze van evalueren op te nemen in een intern reglement, zodat de leden op de hoogte zijn van de gebruikte evaluatieprocedure.

- **Aanbeveling: de evaluatie gebeurt op een onafhankelijke en transparante wijze, met voldoende inspraak van het geëvalueerde lid.**

De evaluatie dient te verlopen op een onafhankelijke wijze. Ook dient het geëvalueerde lid goed op de hoogte te zijn van de procedure en doelstelling van de evaluatie en moet er mogelijkheid zijn tot inspraak vanuit het geëvalueerde lid.

- **Aanbeveling: indien uit de evaluatie blijkt dat de performantie van de werking, samenstelling en/of functioneren van individuele leden niet meer bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en de gemeenschappelijke visie/ambitie, dan is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om gepaste maatregelen te nemen. Daartoe wordt de Algemene Vergadering ingelicht en uitgenodigd de gepaste maatregelen te nemen.**

Het is de voorzitter die zijn verantwoordelijkheid moet opnemen bij een negatieve evaluatie van een lid van een organisatiestructuur.

Toolbox:

- **Code Buysse III**

Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze code werd reeds voor de derde keer geactualiseerd.

- **Visietekst Kansenbevordering_VCLB (2010)**

Binnen de werking Kansenbevordering VCLB werd in 2010 een visietekst opgesteld inzake Kansenbevordering. Deze visietekst werd goedgekeurd door de raad van bestuur van VCLB op 13 september 2000. Deze visietekst werd nadien reeds verschillende keren geactualiseerd.

- **Charter goed bestuur**

Toelichting bij Charter goed bestuur

In dialoog (uittreksel)

Binnen het Katholiek Onderwijs Vlaanderen stelde men een Charter van goed bestuur op. In dit charter worden de uitgangspunten en principes van goed bestuur beschreven die voor elk schoolbestuur richtinggevend kunnen zijn. Besturen die aangesloten zijn bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen engageren zich om de principes van het charter te operationaliseren en na te leven.

- **Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties**

In dit document worden aanbevelingen van goed bestuur van toepassing voor de socialprofitorganisaties opgenomen.

- **Voorbeeldvragenlijst Goed bestuur.be – socialprofitorganisaties**

Deze vragenlijst is een bijlage bij bovenvermeld document 'Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties.'

Ontwerpeis 5: er zijn regels inzake het functioneren van de organisatiestructuren.

-Sub-ontwerpeis 5.1: interne scheiding van machten en realiseren van 'checks & balances' wordt voorzien.

- **Aanbeveling: de directie is zonder stemrecht aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur.**

Het is belangrijk dat de concrete rol en taakomschrijving van de directie(s) ten aanzien van de raad van bestuur duidelijk is voor de directie(s).

- **Aanbeveling: de directie kan punten op de agenda toevoegen en vragen van de leden van de raad van bestuur beantwoorden.**

De directie kan steeds punten op de agenda van de raad van bestuur laten toevoegen en kan vragen naar verduidelijking van de leden van de raad van bestuur beantwoorden.

-Sub-ontwerpeis 5.2.: afspraken omtrent het waardegedreven functioneren van de organisatiestructuren worden opgesteld.

- **Aanbeveling: het collegiaal karakter enerzijds en het onafhankelijk functioneren anderzijds van de organisatiestructuren worden gerealiseerd door het continu centraal plaatsen van de gezamenlijke waarden en normen van de gemeenschappelijke visie en missie.**

De gezamenlijke waarden en normen uit de gemeenschappelijke VCLB-visie vormen de basis voor het collegiaal en onafhankelijk functioneren van de organisatiestructuren.

- **Aanbeveling: beslissingen van de organisatiestructuren worden steeds afgetoetst aan de waarden en normen van de gemeenschappelijke visie en missie. Het principe 'pas toe' of 'leg uit' wordt hierbij strikt toegepast.**

Wanneer een beslissing werd genomen in de raad van bestuur of de Algemene vergadering waarvan een bestuurder of een directie vindt dat het in strijd is met de kernwaarden van de organisatie, moet hij/zij dit dan ook op elk moment op de agenda kunnen zetten.

- **Aanbeveling: de leden van de organisatiestructuren ondertekenen een document met de formulering van de gemeenschappelijke visie/ambitie, met de bijhorende waarden en normen, van de VCLB.**

Om ervoor te zorgen dat alle leden van de organisatiestructuren op de hoogte zijn van de gemeenschappelijke visie, wordt hen gevraagd een neerslag van deze visie te ondertekenen.

-Sub-ontwerpeis 5.3.: afspraken voor mandateren van afvaardiging naar de VCLB-Koepelorganisatiestructuren.

- **Aanbeveling: er worden afspraken gemaakt over hoe de afgevaardigden een mandaat opnemen en uitvoeren. Deze afspraken worden opgenomen in een intern reglement.**

De bestuurders die een mandaat krijgen en de bestuurders die het mandaat geven, weten door de gemaakte afspraken welke opdrachten zij hebben (vb. gedragen standpunten nemen en geven, vertrouwen geven en krijgen, onderlinge communicatie, ...). Het verlenen van een mandaat houdt namelijk in dat aan de gemandateerde de bevoegdheid wordt toegekend om namens het bestuur bepaalde besluiten te nemen.

- **Aanbeveling: het is aan te raden om de afgevaardigde zo ruim mogelijke bevoegdheid te geven en enkel de ‘tenzij’ te bepalen.**

Bij het bepalen van de grenzen van het mandaat, is het aan te raden om deze vrij ruim te houden en voornamelijk de ‘tenzij’ te bepalen. Er dient bepaald te worden over welke items de gemandateerde geen beslissingsbevoegdheid heeft.

Toolbox:

- **Code Buysse III**

Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze code werd reeds voor de derde keer geactualiseerd. Deze Code bevat ook aanbevelingen inzake het functioneren van de organisatiestructuren.

- **Statuten VCLB**

De statuten van de VCLB-koepel werden geüpdatet naar aanleiding het rapport ‘De beheer- en samenwerkingsstructuur van VCLB’ (PWC_22 februari 2017), dat goedgekeurd werd op de Algemene Vergadering van VCLB van 15 maart 2017. In deze statuten worden bvb. mandaten toegekend aan de leden van het directiecomité.

- **Handreiking ‘Attributie, mandaat en delegatie’_Vereniging van Nederlandse gemeenten (2016)**

In dit document wordt toelichting gegeven bij begrippen als delegatie en mandatering binnen de gemeentepraktijk. Het document kan voor bestuurders achtergrondinformatie geven inzake deze begrippen. Het is toegespitst op een andere praktijk, maar geeft wel enkele basisprincipes van een delegatie of mandatering weer, die als basis kunnen gebruikt worden om goede afspraken te maken binnen het CLB-bestuur inzake mandatering of delegatie.

Ontwerpis 6: er zijn regels inzake open en transparant communiceren tussen en binnen de verschillende organisatiestructuren.

- **Aanbeveling: er worden afspraken in het intern reglement opgenomen die garanderen dat een betrouwbare en valide dataverzameling en verspreiding binnen en tussen de organisatiestructuren gerealiseerd worden zodat er voldoende informatie beschikbaar is om beslissingen te nemen.**

Indien niet alle organisatiestructuren over voldoende informatie kunnen beschikken om een onderbouwde beslissing te nemen, kunnen onduidelijkheden of frustraties ontstaan tussen de organisatiestructuren. Open en transparante communicatie is zodoende een vereiste voor een goed en efficiënt bestuur.

- **Aanbeveling: er wordt rekening gehouden met het feit dat niet alle informatie voor externe verspreiding van toepassing is.**

De leden van de verschillende organisatiestructuren kwijten zich van een discretieplicht met betrekking tot de verkregen informatie. Elke bestuurder dient de vertrouwelijkheid van de uitgewisselde informatie en de beraadslaging te respecteren. Afspraken hieromtrent kunnen ook opgenomen worden in een intern reglement.

- **Aanbeveling: de notulen van de raad van bestuur geven een samenvatting van de besprekingen, bevatten de besluiten en maken melding van eventueel voorbehoud van sommige bestuurders. De notulen worden ter inzage aan de medewerkers van de organisatie gesteld.**

De notulen dienen een correcte weergave te geven van de besprekingen en besluiten genomen door de raad van bestuur. In grotere centra kan het aan te bevelen zijn om een secretaris aan te duiden die de notulen van de vergadering opstelt en die de voorzitter kan bijstaan bij bepaalde aspecten van zijn taken.

Toolbox:

- **Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties (zie aanbeveling 6)**
In dit document worden aanbevelingen van goed bestuur van toepassing voor de socialprofitorganisaties opgenomen. In aanbeveling 6 wordt uitgebreid ingegaan op de afspraken inzake besluitvoorbereiding, besluitvorming en besluitopvolging.
- **Code Buysse III**
Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze code werd reeds voor de derde keer geactualiseerd. Deze Code bevat ook aanbevelingen inzake transparant en open communiceren.

Ontwerpeis 7: er zijn afspraken inzake controlesystemen voor financiële en operationele audits.

Het doel van controlesystemen is zekerheid bieden aan de directie(s), de raad van bestuur en de Algemene Vergadering over de interne controle met betrekking tot de financiële en operationele gang van zaken en het risicomanagement.

- **Aanbeveling: de raad van bestuur ontwerpt en legt de wijze van interne controle vast, zowel naar inhoud als naar vorm van de controle.**

Er wordt hierbij over gewaakt dat de ontwerpeisen van onafhankelijkheid en transparantie gewaarborgd blijven.

Er wordt hierbij rekening gehouden met de wettelijke controlemechanismen (controle door CLBInspectie, controle werkingsmiddelen door AgODi, verplichte aanwezigheid van een bedrijfsrevisor, ...). Indien er geen bedrijfsrevisor aanwezig is, raden we aan om een auditcomité op te stellen. Meer toelichting hieromtrent is terug te vinden in de Code Buysse III.

Inzake de financiële controle zal er vanaf het boekjaar 2018 een uniform boekhoudplan worden geïmplementeerd over alle centra heen (de Werkgroep Boekhoudplan is dit momenteel aan het uitwerken), zodat in 2019 aan een uniforme rapportering kan worden gewerkt. Deze rapportering zal de Raad van Bestuur ondersteunen om een interne controle en een degelijke financiële analyse uit te voeren, met de hulp van een VCLB benchmark.

- **Aanbeveling: de aard en de wijze van de interne controle wordt in het intern huishoudelijk reglement opgenomen.**

In dit intern reglement worden de verschillende controlemechanismen die in de voorgaande aanbeveling werden vastgelegd opgenomen.

Toolbox:

- **Code Buysse III**

Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze Code bevat specifiek ook aanbevelingen inzake het opstellen van een auditcomité.

- **Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties**

In dit document worden aanbevelingen van goed bestuur van toepassing voor de socialprofitorganisaties opgenomen. In aanbeveling 4 is er ook een verwijzing naar een auditcomité.

- **VCLB-intranet_CAJO_AZ-woordenlijst - [Boekhouding](#)**

Op deze webpagina zijn alle documenten inzake het boekhoudplan van de VCLB terug te vinden. Deze webpagina zal geüpdatet worden van zodra een nieuw uniform boekhoudplan opgesteld is (we volgen dan ook de werkzaamheden van de Werkgroep Boekhoudplan van nabij op).

Ontwerpis 8: medezeggenschap of medebestuur

In elke organisatie staan de belanghebbenden (= gangbare term voor personen die rechtstreeks of onrechtstreeks een belang hebben of betrokken zijn bij de doeleinden en activiteiten van de organisatie. Ook wel 'stakeholders' genoemd.) centraal.

Er zijn twee types belanghebbenden:

- belanghebbenden die rechtstreeks betrokken zijn bij de interne werking en de activiteiten van het CLB (stichters, leden, gebruikers, personeel, ...)
- externe belanghebbenden (overheden, partners, burgers, ...)

De **gebruikers** - de leerlingen en hun ouders enerzijds en de aangesloten scholen anderzijds -, zijn belangrijke belanghebbenden voor de CLB's. Binnen duurzaam, maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt specifieke aandacht besteed aan deze gebruikers.

Teneinde een optimale relatie met de gebruikers uit te bouwen, is het aangewezen dat het CLB minstens:

- de nodige aandacht besteedt aan het opstellen van de visie en missie ten aanzien van de gebruikers;
- zorg besteedt aan een heldere en uniforme communicatie met de gebruikers, die de missie en visie van het CLB uitdraagt. Deze communicatie moet helder en toegankelijk zijn.

- **Aanbeveling: er wordt binnen de raad van bestuur beslist over de wijze waarop medezeggenschap van de belanghebbenden wordt georganiseerd.**

Er zijn verschillende mogelijkheden om belanghebbenden te betrekken in de organisatie van het CLB:

- Via de centrumraad (voor de gebruikers) (zie model van huishoudelijk reglement in de toolbox hieronder)
- Via de schoolraad (voor de gebruikers)
- Via het LOC (voor de personeelsleden) (meer toelichting is terug te vinden in de toolbox hieronder)
- Via de personeelsvergaderingen (voor de personeelsleden)
- Via tevredenheidsmetingen (voor de leerlingen, ouders, scholen, personeelsleden, ...)
- ...

- **Aanbeveling: de raad van bestuur dient gericht actie te ondernemen om, met respect voor ieders rol en taakomschrijving, de betrokkenheid van de belanghebbenden bij het CLB te bevorderen.**

Het is belangrijk om daarbij ook aandacht te besteden aan de positie van de minderheidsbelanghebbenden. Periodieke en tijdige informatie en communicatie met de verschillende belanghebbenden is hierbij een essentieel item. Gelijke communicatie naar alle belanghebbenden wordt ook best nagestreefd.

- **Aanbeveling: voor zover dit niet in de statuten is geregeld, verdient het aanbeveling om in een gebruikersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die de belanghebbenden ten opzichte van elkaar aangaan.**

Toolbox:

- [Model Huishoudelijk reglement Centrumraad VCLB](#)
Leerlingen kunnen betrokken worden bij de werking van het CLB via de centrumraad. Deze centrumraad moet door elk centrum opgericht worden. Hoe de vertegenwoordiging van leerlingen concreet kan gebeuren en welke opdrachten deze centrumraad heeft, wordt vastgelegd in een huishoudelijk reglement. Bovenvermeld document is een ontwerp van een dergelijk huishoudelijk reglement.
- **Code Buysse III**
Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk Bestuur ten aanzien van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze code werd reeds voor de derde keer geactualiseerd. Deze Code bevat ook aanbevelingen inzake het opstellen van een belanghebbendenmanagement.
- **Praten of zwijgen: het juiste evenwicht? VSK-advies over leerlingenbegeleiding_VSK (2009)**
De Vlaamse Scholierenkoepel (VSK) nam, op basis van dit advies, op 23 maart 2009 deel aan de Vlor-conferentie over leerlingenbegeleiding. De VSK sprak de voorbije schooljaren namelijk met leerlingen over een aantal aspecten van leerlingenbegeleiding tijdens de Inspraakdag in het Vlaams Parlement, tijdens discussies in scholen, in de werkgroep 'leerlingenbegeleiding' en tijdens de Algemene Vergadering van de scholierenkoepel. Dit advies is het resultaat van die gesprekken.
- **Ideeën van scholieren over leerlingbegeleiding...verpakt in 6D's_VSK (2015)**
De Vlaamse Scholierenkoepel presenteert in deze tekst de ideeën van leerlingen over het CLB in 6 D's. Het zijn vooral werkpunten voor zowel de CLB-teams als de leerlingenbegeleiders op scholen. De Scholierenkoepel wil zo inspiratie bieden voor de leerlingenbegeleiding van nu en van de toekomst.
- **Flyer 10 tips voor veranderingsteams_VSK (2017)**
In dit document worden 10 tips gegeven, door leerlingen zelf, over hoe een CLB best omgaat met het betrekken van leerlingen bij de bouw van een nieuw CLB. Dit kadert binnen de gesprekken die enkele CLB's deden op centrumraden inzake de veranderingen op het centrum in het kader van Flanders Synergy.
- [Artikel CAJO-mededeling 182 'Hersamenstelling van het LOC' VCLB en Huishoudelijk reglement LOC.](#)
Het (officieel) overleg tussen het bestuur en de personeelsleden van het CLB gebeurt binnen het Lokaal Onderhandelingscomité (LOC). Elk CLB is verplicht om een dergelijk LOC op te richten. In het document 'Hersamenstelling van het LOC' wordt de samenstelling van dit LOC toegelicht. In het document 'Huishoudelijk reglement LOC' worden, onder andere, de opdrachten van dit LOC beschreven.
- **Voorbeeld tevredenheidsmetingen**

Op het VCLB-intranet, binnen het luik [Kwaliteitszorg](#), worden een aantal tevredenheidsmetingen ter beschikking gesteld die de centra kunnen gebruiken bij het bevragen van belanghebbenden (leerlingen, ouders, school, ...).

Ontwerpeis 9: ‘Goed bestuur is voor een groot deel een kwestie van goed gedrag’

‘Goed bestuur is mensenwerk⁴’. Ontwerpeisen één tot en met acht kunnen als het ‘Olympische minimum’ van het ‘goed’ functioneren van de organisatiestructuren beschouwd worden. Ze zijn absoluut noodzakelijk maar in de meeste omstandigheden onvoldoende om maximale **toegevoegde waarde** te realiseren. Deze toegevoegde waarde ondersteunt de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van dienstverlening door de medewerkers en wordt o.a. gerealiseerd door het uitoefenen van de controlerende, adviserende en anticiperende taken van de Raad van Bestuur ten overstaan van de directie.

Recente wetenschappelijke inzichten duiden op de belangrijke impact van **gedragmatige factoren**⁵ op het realiseren van toegevoegde waarde. Goed bestuur is dus voor een groot deel een kwestie van goed gedrag.

Aandacht hebben voor de gedragmatige factoren is een noodzakelijke voorwaarde om de taken van de Raad van Bestuur niet enkel in woord, maar ook in daad te realiseren. Voornamelijk bij het ‘anticiperend toezicht’ spelen deze elementen een zeer belangrijke rol. Van bestuurders wordt in een zeer snel evoluerende en onzekere omgeving verwacht dat ze zich niet uitsluitend aan hun controlerende en adviserende opdracht kwijten. Bestuurders moeten niet enkel meer achteruit, maar evenzeer vooruitkijken. Ze moeten meedenken of de strategie van de organisatie nog past bij de zeer volatiele omgeving waarin gewerkt wordt. Anticiperend gedrag is dus, naast controlerend gedrag, zeer belangrijk geworden. De interactie tussen de directie en de Raad van Bestuur wordt hierdoor complexer en uitdagender. Een loyale en constructieve benadering gaat hand in hand met een onafhankelijk en kritisch denken zodat ‘groepsdenken’ niet leidt tot irrationele en suboptimale besluitvorming.

- **Aanbeveling: er wordt binnen de raad van bestuur afspraken gemaakt over de ‘inspanningsnormen’.**

Inspanningsnormen zijn de (informele en formele) regels die de groep hanteert om het gedrag van de individuele leden te ‘reguleren’ en ‘free-rider-gedrag’ te voorkomen. Een Raad van Bestuur waar die normen in overeenstemming zijn met de normen en waarden van de organisatie en met andere

⁴ Heemskerk, EM (2013).

⁵ In de Engelstalige wetenschappelijke literatuur wordt over ‘behavioral good governance’ gesproken. Dit sluit aan bij de inzichten inzake ‘behavioral economics’. De focus ligt op de effectieve (gedrags)prestaties van de individuele bestuurders enerzijds en de groep ‘an sich’ anderzijds. Belangrijke inzichten inzake groepsdynamiek en de effectiviteit van groepen komen hier naast individuele gedrag beïnvloedende kenmerken aan bod.

woorden helder en expliciet geformuleerd worden, geven een effectievere invulling aan zowel controlerende als anticiperende taken. Het geldt evenzeer als voorbeeldgedrag naar directie en personeelsleden.

- **Aanbeveling: er moeten niet enkel voldoende competenties op verschillende domeinen ‘aanwezig’ zijn in de Raad van Bestuur, deze moeten ook ‘gebruikt’ worden.**

In de ‘klassieke’ good governance aanbevelingen wordt vaak gewezen op het belang van voldoende **competenties en ervaring** op de relevante domeinen. In de voorgaande ontwerpeisen werd dat dan ook opgenomen. De toegevoegde waarde van deze aanwezige kennis en ervaring komt echter bij het benutten van deze. Dat vraagt om kennis en respect van elkaars competenties. Onderzoek toont aan dat bij het aanwenden van de competenties en de discussie die vaak ontstaat, ‘taak-conflicten’ kunnen bijdragen tot de ‘kwaliteit van het debat’. Deze conflicten dwingen de leden tot het in ogenschouw nemen van andere denkkaders. Een belangrijke competentie voor bestuurders is dan ook de flexibiliteit om de eigen denkkaders te verlaten en de zaken vanuit een ander perspectief te bekijken. In de wetenschappelijke literatuur wordt de term ‘cognitieve adaptabiliteit’⁶ gehanteerd.

Naast kennis van de competentiedomeinen is het ook van belang dat de leden elkaars **persoonlijke ‘voorkeursstijlen’** kennen. Iedere bestuurder heeft een persoonlijke stijl die invloed heeft op het gedrag. Wijze waarop informatie verwerkt wordt, gecommuniceerd wordt, de leiderschapsstijl... hebben een impact op de wijze waarop leden met elkaar omgaan en uiteindelijk op de harmonie van de groep. Inzicht op de eigen en de stijl van de collega-bestuurders vermindert de kans op een ‘relatie-conflict’. In tegenstelling tot ‘taak-conflicten’ hebben ‘relatie-conflicten’ een zeer negatieve impact op de werking en de performantie van de Raad van Bestuur. Voorkomen van deze is een blijvend aandachtspunt om een ‘goede’ werking van de Raad van Bestuur te realiseren. Heemskerk (2013) merkt terecht op dat expertise en competenties van bestuurders relatief eenvoudig in kaart te brengen zijn. De persoonlijkheidsvoorkeuren en de wijze waarop de bestuurder zich in de Raad van Bestuur ‘gedraagt’ zijn niet zo evident in kaart te brengen. Dat betekent dat richtlijnen, codes en best practices minder voor de hand liggen. Vandaar onze volgende aanbeveling binnen ontwerpeis 9.

- **Aanbeveling: Binnen de organisatiestructuren is er voldoende expertise aanwezig met betrekking tot de gedragsmatige factoren die een ‘goede’ werking faciliteren.**

Gezien het belang voor een goede werking van de Raad van Bestuur is het aangewezen dat minstens de voorzitter kennis en kunde heeft van de beïnvloedende gedragsmatige factoren. Deze inzichten geven de voorzitter handvaten om zijn taken en de werking van de organisatiestructuren te versterken en te optimaliseren.

De code Buysse III kent de voorzitter immers volgende taken toe:

- ervoor zorgen dat de raad van bestuur naar behoren functioneert;

⁶ Haynie & Shephard (2009).

- weten wat er leeft bij stakeholders, bestuurders en directie(s);
- voor elk van deze spelers een aanspreekpunt en klankbord zijn;
- waar nodig snel en deskundig initiatieven nemen;
- het profiel hebben van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- een ambassadeur van de onderneming zijn.

Een specifieke bijscholing inzake de beïnvloedende gedragsmatige factoren kan hier een meerwaarde bieden.

Toolbox:

Goed bestuur en goed gedrag (Heemskerk)(2013)

In dit document wordt toelichting gegeven bij de gedragsmatige ingrediënten die nodig zijn voor het hebben van een goed bestuur.

4. HOE PAKKEN WE HET CONCREET AAN?

In dit onderdeel stelt het bestuur een **concreet actieplan** op, klaar voor implementatie. De bestuurders maken met andere woorden een keuze uit de te implementeren ontwerpeisen en aanbevelingen en de mogelijke bijhorende tools, op basis van de vooraf bepaalde prioriteiten.

Een goede voorbereiding is hierbij cruciaal. Hiervoor kan men gebruik maken van een **sjabloon van projectvoorstel en projectplan** (modellen van sjablonen zijn terug te vinden in de toolbox hieronder) om zo op een gestructureerde manier naar een concreet actieplan over te gaan.

Elementen om mee rekening te houden bij het lanceren van een project / veranderingstraject :

- Een duidelijke (SMART⁷) definitie van de doelstelling(en) van het project vermijdt verwarring en zorgt ervoor dat het hele projectteam in lijn is.
- Ook de te behalen projectresultaten worden best zo concreet mogelijk gedefinieerd. Zo kan het behaalde resultaat nadien ook afgetoetst worden (zie stap 5).
- Maak een goede projectbegroting op: over welke tijd & middelen beschik je?
- Het bepalen van een aantal quick wins werkt motiverend aangezien het zorgt voor een aantal successen op korte termijn die meteen zichtbaar zijn voor iedereen.
- Het lanceren van werven gebeurt best gefaseerd. Begin niet aan alles tegelijkertijd. Dit geeft meer zuurstof & zorgt ervoor dat er ook tussentijds lessen kunnen worden getrokken & kan worden bijgestuurd.
- Voorzie voldoende tussentijdse momenten voor communicatie naar directie, personeelsleden, de VCLB-Koepel en stakeholders. Beter teveel communiceren dan te weinig.
- Definieer vooraf de risico's van het project (o.b.v. waarschijnlijkheid & impact) & neem vooraf de gepaste acties indien de waarschijnlijkheid & de impact groot is.

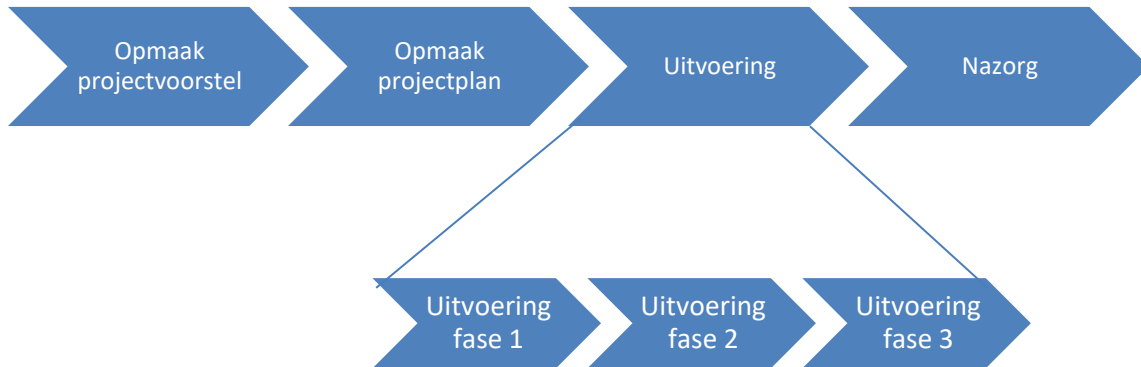
⁷ Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdsgebonden

Projectfasering

In het projectplan dienen onderstaande fasen verder te worden uitgewerkt.

Elke fase heeft een **duidelijke tussentijdse doelstelling**, dit noemt men de mijlpalen in het project.

Bij het bereiken van een mijlpaal, wordt een tussentijdse evaluatie uitgevoerd. Indien de doelstelling niet bereikt is, kan men beslissen om het project bij te sturen, om de fase opnieuw te doorlopen of om verder te gaan met het project en de doelstelling(en) bij te sturen.



Toolbox:

- Prince2 Project management
- Projectmatig werken in en met groepen (Luc dekeyser)
- Sjabloon Projectvoorstel
- Sjabloon Projectplan

5. OPVOLGING VIA KPI'S: OPVOLGING VIA MEETBARE DOELSTELLINGEN (REALISTISCH EN TIJDSGEBONDEN)

Wanneer de voorgaande stappen goed opgevolgd zijn en in de voorgaande fase (fase 4) de vooropgestelde projectdoelstellingen en resultaten gedefinieerd werden, kan er nadien **opgemeten** worden of de resultaten effectief behaald zijn.

Het is hierbij cruciaal dat de doelstellingen door alle projectleden duidelijk begrepen zijn zonder mogelijke interpretatie.

Bovendien moeten de doelstellingen zo specifiek mogelijk gedefinieerd zijn, zodat nadien kan worden **afgetoetst** of deze behaald zijn of niet.

Indien de doelstellingen niet behaald zijn, is een degelijke **analyse** nodig om na te gaan waarom de doelstellingen niet bereikt zijn.

Op die manier kan je continu lessen trekken uit de ondernomen acties, om zo bij te sturen naar de toekomst toe. Deze lessen kan je nadien ook delen met andere betrokkenen, aangezien deze meestal universeel zijn & zeer helpend kunnen zijn voor anderen.