

HET BESTUREN VAN SOCIALPROFITORGANISATIES

Richtlijnen

COLOFON

HET BESTUREN VAN SOCIALPROFITORGANISATIES

Richtlijnen

Cette publication est également disponible en français sous le titre :

La gouvernance des organisations à profit social. Lignes directrices.

Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting, Brederodestraat 21 te 1000 Brussel

–

AUTEUR

Marleen Deneff – impact advocaten

In samenwerking met Verso en Unipso en Jurgen Willems (Vienna University of Economics and Business), met reflecties van Guberna en de steun van de Nationale Loterij.

COÖRDINATIE VOOR DE KONING BOUDEWIJNSTICHTING

Ann De Mol en Isabelle Dannau

GRAFISCH CONCEPT

Trinôme.be

–

Wettelijk depot: D/2893/2025/14

ISBN-13: 978-90-5130-694-1

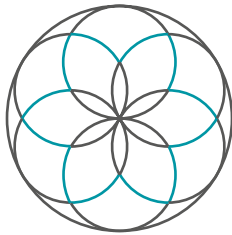
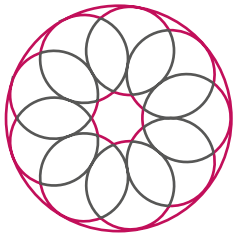
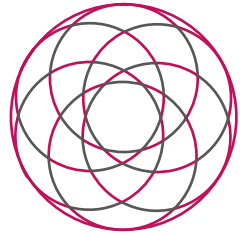
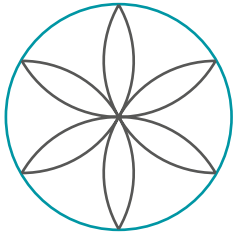
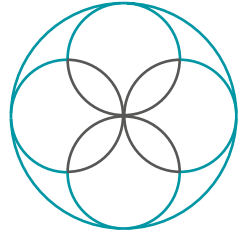
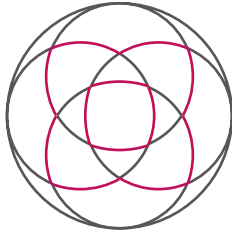
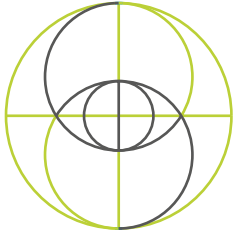
EAN: 9789051306941

BESTELNUMMER: 4007

Oktober 2025

HET BESTUREN VAN SOCIALPROFITORGANISATIES

Richtlijnen



INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	6
PREAMBULE	7
1. De context: een initiatief op vraag van de sector	7
2. Doelstellingen van deze aanbevelingen	8
3. Een diverse sector	11
4. Diversiteit van de spo's	13
5. Een beweging in Europa... en bij ons	14
9 AANBEVELINGEN	16
<u>AANBEVELING 1</u>	18
<u>AANBEVELING 2</u>	20
<u>AANBEVELING 3</u>	24
<u>AANBEVELING 4</u>	28
<u>AANBEVELING 5</u>	34
<u>AANBEVELING 6</u>	40
<u>AANBEVELING 7</u>	46
<u>AANBEVELING 8</u>	48
<u>AANBEVELING 9</u>	50
LEXICON	52

VOORWOORD

Dag in, dag uit zetten bestuurders, medewerkers en leden van socialprofitorganisaties (SPO's) zich met hart en ziel in¹. Vaak doen ze dat vrijwillig, en hun inzet heeft een onschatbare waarde voor onze samenleving. De diversiteit aan organisaties en de eigenheid van hun werking maken het bestuurswerk tegelijk boeiend én uitdagend.

Goed bestuur is daarbij essentieel. Verantwoord besturen vraagt om een doordachte aanpak en een kritische reflectie over de manier waarop dat bestuur wordt ingevuld.

In 2010 lanceerden we een eerste set aanbevelingen, bedoeld als leidraad om "goed bestuur" binnen SPO's te versterken. Deze aanbevelingen konden flexibel worden toegepast, aangepast aan de eigen context van elke organisatie. Ze werden aangevuld met concrete richtlijnen en praktische aandachtspunten die aansloten bij de dagelijkse realiteit van bestuurders.

In een volgende stap ontwikkelden we de bestuursbarometer – een gebruiksvriendelijk instrument voor zelfevaluatie, waarmee organisaties hun bestuurspraktijken kunnen analyseren en verbeteren. Je vindt dit instrument op <https://goedbestuur.be/>

In 2025 werden de aanbevelingen geactualiseerd en afgestemd op het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV). De verwijzingen naar de oude VZW-wet van 1921 zijn aangepast aan de nieuwe juridische context.

Wetgeving en bestuursregels mogen geen drempel voor maatschappelijk belangrijke initiatieven vormen. Daarom nam de Koning Boudewijnstichting het initiatief om het bestuurswerk binnen SPO's aantrekkelijker te maken. De positie van bestuurders wordt hierdoor versterkt, en ze krijgen een duidelijke houvast. Minder administratieve rompslomp betekent ook dat organisaties makkelijker geëngageerde en vrijwillige bestuurders kunnen aantrekken.

1 De woorden aangeduid met een * staan verder omschreven in het lexicon.

PREAMBULE

1. De context: een initiatief op vraag van de sector

In mei 2008 richtten verschillende verantwoordelijken van socialprofitorganisaties (SPO's) zich met een heldere vraag tot de Koning Boudewijnstichting: een stuurgroep organiseren met sleutelfiguren uit de sector om samen **aanbevelingen van goed bestuur** uit te werken die men in de organisaties zou kunnen toepassen in België.

Als gevolg van deze vraag werd een groep van een twintigtal personen bijeen gebracht (voorzitters, bestuurders of directeurs van de verschillende sub-sectoren, die zowel de opstellers als de dragers van het initiatief zouden zijn. Deze personen hebben aanvaard om in eigen naam deel te nemen aan dit initiatief.)

*“Een hulpmiddel (- naast andere -)
aanreiken aan de organisaties opdat
zij de juiste vragen zouden stellen met
betrekking tot goed bestuur”*

Men wilde zich inspireren op bestaande initiatieven maar ook lessen trekken uit de successen en de gebreken van voorbije, gelijkaardige initiatieven. Tevens wilde men een positieve dynamiek meegeven aan de hele sector en koesterde men de volgende ambitie: een hulpmiddel (- naast andere -) aanreiken aan de organisaties opdat zij de juiste vragen zouden stellen met betrekking tot goed bestuur... en vooral, hierdoor gepaste antwoorden vinden.

In 2019 werd een nieuw Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) goedgekeurd. Dit was de aanleiding voor een update van de oorspronkelijke aanbevelingen waarin nog verwezen werd naar de VZW-Wet van 27 juni 1921 (VZW-wet).

2. Doelstellingen van deze aanbevelingen

Aan de bestuursorganen en het management van SPO's **een niet-bindend reflectie- en hulpmiddel aanreiken over de wijze van functioneren en de respectieve rollen**: de kwaliteitsdecreten en de subsidiereglementeringen brengen al genoeg dwingende normen en papierstromen op gang.

Vrijwillige inzet aanmoedigen in SPO's en meer bepaald in hun bestuursorganen: vrijwillige inzet is de lijm die het werken in en voor een SPO zo bijzonder maakt.

Bijdragen tot een versterking van een positieve publieke beeldvorming van de sector: professionalisering en innovatie worden in de socialprofitsector hoog in het vaandel gedragen.

Met goed bestuur een hefboom zijn voor de duurzaamheidsbeweging in alle ondernemingen. Het ESG-kader² moedigt ook SPO's aan om in te zetten op goed bestuur zodat ze als partner van reguliere bedrijven bijdragen tot deze beweging. En ook het breder kader van Europese regelgeving inzake duurzaamheidsrapportering (CSR³ en CSDDD⁴) vormt een hefboom. Hoewel deze verordeningen (nog) niet van toepassing zijn op vzw's, kunnen ze wel al blijk geven van aandacht voor duurzaamheid zoals bepaald in de vrijwillige toepassing van de vereenvoudigde European Sustainability Reporting Standards middels de standaarden voor VSME⁵.

2 Environmental, Social and Governance.

3 Corporate Sustainability Reporting Directive.

4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

5 Voluntary Small Medium Enterprises. Zie ondersteuning door VERSO: <https://verso-net.be/themas/duurzame-transitie>.

SPO's ondersteunen om hun **maatschappelijke meerwaarde te maximaliseren** en een **duidelijke, transparante en eerlijke communicatie** te voeren over hun activiteiten ten aanzien van de verschillende belanghebbenden.

Het proces verstevigen dat bijdraagt tot de verbetering van een interne en externe **participatieve democratie**.

Een oefening op gang brengen gericht op **bestuurlijk evolueren en evalueren**, waaruit men kan leren en goede praktijken kan uitwisselen.

Voor SPO's moeten de instrumenten voor goed bestuur helpen de volgende vragen te beantwoorden:

- (Hoe) realiseren wij het maatschappelijk doel op een doeltreffende en efficiënte manier?
- (Hoe) kunnen wij op een voldoende duidelijke en transparante wijze rapporteren aan de verschillende belanghebbenden (leden, gebruikers, overheid, donateurs, klanten...)?

“SPO's ondersteunen om hun maatschappelijke meerwaarde te maximaliseren en een duidelijke, transparante en eerlijke communicatie te voeren over hun activiteiten ten aanzien van de verschillende belanghebbenden.”



SPO's worden vandaag geconfronteerd met **nieuwe verwachtingen en uitdagingen specifiek aan hun werking**: resultaatgericht subsidiebeleid, vermarkting en commercialisering, verplichte samenwerking, fusies, publiek-private samenwerking, filialisering, organisatienetwerken, middelenschaarste, ... Daarnaast zijn er ook een aantal transversale uitdagingen die ook SPO's op scherp zetten: duurzaamheid, cybersecurity, digitalisering, technologie, AI, privacy... Het bestuur van een SPO moet steun krijgen om gefundeerde beleidskeuzes te kunnen maken en om zijn rol te kunnen spelen tegenover een 'alwetende' directie. De nodige aandacht voor het risico op informatie-asymmetrie is immers cruciaal voor een goed bestuur.

SPO's ontlenen hun **legitimiteit** aan hun sociale doelstellingen en maatschappelijke meerwaarde. Precies om hun maatschappelijke doel, meerwaarde en legitimiteit te vrijwaren en zo mogelijk nog te versterken, zijn transparantie, rekenschap en verantwoording* van groot belang voor SPO's. Voor een aantal organisaties versterkt het feit dat ze middelen krijgen van 'derden' (overheid, donateurs...) dat belang nog.

*“Betrouwbaarheid’ en ‘vertrouwen’
zijn belangrijke waarden in de hedendaagse
netwerksamenleving”*

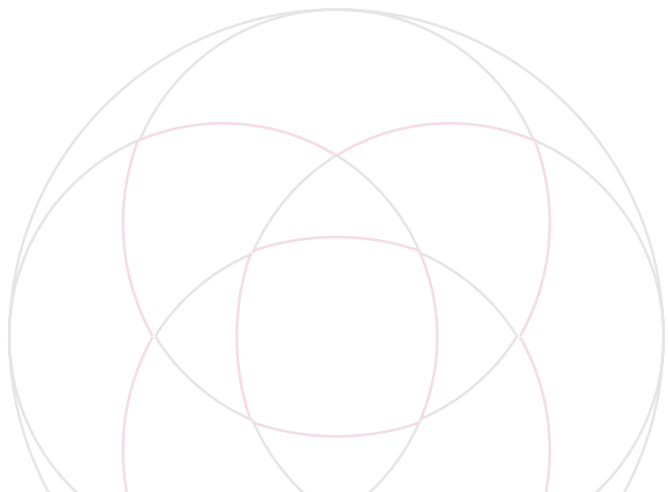
In aanvulling op de interne ondersteuning is goed bestuur daarom ook een antwoord op de vraag naar externe maatschappelijke verantwoording. **'Betrouwbaarheid'** en **'vertrouwen'** zijn belangrijke waarden in de hedendaagse netwerksamenleving. Niet alleen voor commerciële bedrijven en financiële instellingen maar ook voor SPO's. En vertrouwen kun je niet afdwingen of opleggen, wel proberen te verwerven en te organiseren. Vertrouwd worden betekent dat gebruikers, leden en samenleving de doelen, activiteiten en werkwijzen van SPO's als legitiem ervaren. En daarvoor zijn transparantie, rekenschap en interne en externe verantwoording van cruciaal belang. Deze maken het niet alleen mogelijk om wantrouwen de pas af te snijden, maar zetten de maatschappelijke meerwaarde en kwaliteit ook in de verf. Ook de erkenning daarvan moeten SPO's immers continu verdienen, dag na dag.

3. Een diverse sector

Na overleg in de stuurgroep die in 2010 de teksten goedkeurde, werd besloten om voor doeleinden van het social governance project het begrip **socialprofitorganisaties** te hanteren, met invulling op basis van de definities uit de wetenschappelijk literatuur.

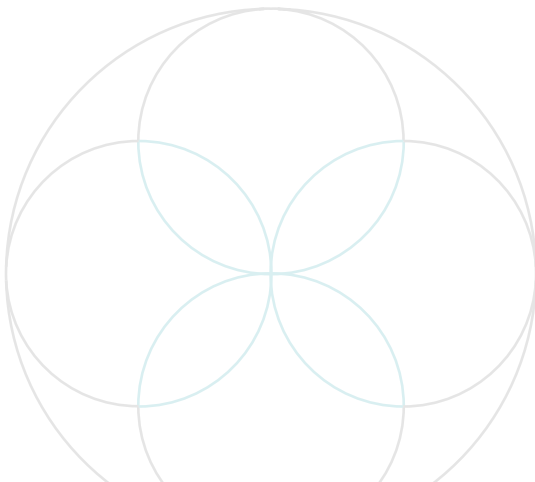
De diverse socialprofitsectoren omvatten dienstverleners en andere middenveldactoren die als organisatie:

1. een ideëel of maatschappelijk doel nastreven. De bestaansreden is de maatschappelijke meerwaarde. Negatief geformuleerd: ze zijn niet gericht op winstuitkering aan leden of bestuurders en;
2. in hoofdzaak beschikken over andere inkomsten dan deze uit handelsactiviteiten (zoals subsidies, lidgelden, gebruikersbijdragen, private giften...). Hun activiteiten zijn afgestemd op de noden van de gebruikers en niet op de financiële draagkracht ervan. Concreet gaat het om verenigingen zonder winstoogmerk, internationale verenigingen zonder winstoogmerk, stichtingen...



De 'socialprofitsector' omvat bijgevolg de organisaties die beantwoorden aan volgende kenmerken:

1. **Organisatie:** SPO's hebben een zekere mate van duurzame werking gebaseerd op een bepaalde organisatiestructuur (minstens een raad van bestuur die geregeld bijeenkomt).
2. **Vrijwillige inzet:** SPO's werken op basis van vrijwillige aansluiting door bestuurders en/of leden en/of vrijwilligers.
3. **Privaat karakter:** SPO's ontstaan uit privé-initiatief en zijn institutioneel gescheiden van de overheid (zowel als rechtspersoon als in een werking zonder doorslaggevende overheidsvertegenwoordiging in de organen).
4. **Autonomie:** SPO's beschikken over een belangrijke mate van administratieve zelfstandigheid, wat zich reflecteert in eigen besluitvorming en interne controlemechanismen.
5. **Winstuitkeringsverbod:** SPO's keren geen winsten uit aan hun leden of aan de bestuurders ter persoonlijke verrijking, ook al is het toegelaten en legitiem om marktconform te vergoeden als tegenprestatie voor diensten.



4. Diversiteit van de SPO's

De SPO's zijn zeer divers. Men kan ze groeperen en onderscheiden op basis van **verschillende criteria** zoals:

1. de aard van het statutaire maatschappelijke doel
2. samenwerking met vrijwilligers
3. rechtsvorm
4. activiteiten
5. grootte
6. financiering
7. patrimoniumstructuur
8. historiek

Niet elk onderscheidingscriterium is even pertinent bij het ontwikkelen van aanbevelingen voor het besturen van SPO's. Voor deze set aanbevelingen is er vooral gewerkt vanuit de gedachte dat bestuurders in alle organisaties gelijkaardige uitdagingen tegenkomen. Het prototype van organisatie dat daarbij voor ogen stond is de VZW en dus de ledenorganisatie. Deze set van gemeenschappelijke aanbevelingen plaatst negen bakens die in beginsel richtinggevend zijn voor alle bestuurders die goed willen besturen. De specificiteit van hun SPO of hun bestuursprofiel zou daarop geen impact mogen hebben.

5. Een beweging in Europa... en bij ons

De thema's 'goed bestuur' en 'rekenschap en verantwoording' in SPO's leven in vele landen, inclusief dicht bij huis.

Grote NGO's onderschrijven het belang van rekenschap en verantwoording in het **International NGO Accountability Charter of London**⁶ (2014). Dit charter geeft overigens een eerste reeks aanbevelingen omtrent "good governance" of **goed bestuur**.


In eigen land was goed bestuur de voorbije jaren een "hot topic". Dat resulteerde in verschillende aanbevelingen of codes voor goed bestuur in diverse beleidsdomeinen waaronder deze:

- Hospital governance 2012 (Zorgnetlcuro)
- Code Muyters voor de sportfederaties (2016)
- Charter van goed bestuur in onderwijsinstellingen (2016)
- Governance van netwerken (KCE, 2016)
- Bestuurscode cultuur (2020)
- Aanbevelingen goed bestuur in welzijns- en zorgorganisaties (departement WVG voor SPO en FPO, 2023)
- Compass for Philanthropic Foundations (2025)
- Récolte de Fonds Éthique-Ethische fondsenwerving (2025)

De Koning Boudewijnstichting maakte reeds in 2010 een set aanbevelingen voor het besturen van socialprofit ondernemingen toepasselijk voor alle sectoren.

6 www.ingoaccountabilitycharter.org

Met de update van de aanbevelingen uit 2010 in 2025 wil de Koning Boudewijnstichting vooral de aanbevelingen afstemmen op het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) en wil iedereen herinneren aan het belang en het nut van het nadenken over het implementeren van deze werkwijzen.



“Op initiatief van en samen met de Koning Boudewijnstichting ontwikkelden VERSO en UNIPSO ook een concrete bestuursbarometer die bestuurders en directies kunnen gebruiken als concreet evaluatie-instrument, te vinden op <https://goedbestuur.be>.”

9 AANBEVELINGEN

AANBEVELING 1

Het **belangeloos** doel van de SPO en de **activiteiten** die het verwezenlijken, zijn duidelijk bepaald in de **statuten**. Het belangeloos doel van de SPO is gericht op maatschappelijke meerwaarde. De activiteiten zijn omschreven in het voorwerp. De **strategie** en de werking van de organisatie worden niet enkel bepaald door de statuten, maar ook door de beschrijving van de **missie** en de **visie**.

AANBEVELING 2

De SPO ontwikkelt een strategie die uiteenzet hoe zij de **belanghebbenden** kan betrekken bij het nastreven van haar doel. De SPO legt op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze rekenschap en **verantwoording** af aan de belanghebbenden over de manier waarop zij haar belangeloos doel nastreeft en bereikt.

AANBEVELING 3

De invulling van de rollen en de verhoudingen tussen de verschillende organen van de SPO beogen wederzijdse interacties, toezicht en evenwichtige machtsverdeling.

AANBEVELING 4

De bevoegdheden van alle organen van de SPO zijn duidelijk geformuleerd en bekend gemaakt.

AANBEVELING 5

Het bestuursorgaan is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld en strookt met de specificiteit van de organisatie. De bestuurders worden benoemd door de algemene vergadering volgens een procedure en op basis van hun engagement, competenties en profiel.

AANBEVELING 6

Het bestuursorgaan werkt collegiaal aan zijn besluitvoorbereiding, besluitvorming en besluitopvolging.

AANBEVELING 7

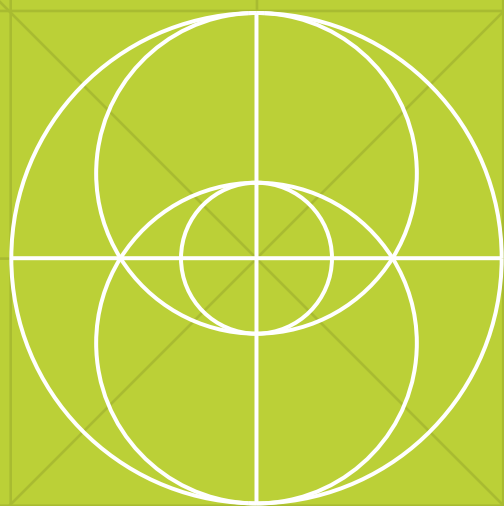
Het bestuursorgaan werkt collegiaal. Elke bestuurder vervult individueel een specifieke en complementaire rol in het bestuursorgaan.

AANBEVELING 8

De bestuurders zijn integer en toegewijd en werken in het belang van het maatschappelijk doel van de SPO.

AANBEVELING 9

De werking van het bestuur wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd.



AANBEVELING

1

Het belangeloos doel* van de SPO en de **activiteiten*** die het verwezenlijken, zijn duidelijk bepaald in de **statuten***. Het belangeloos doel van de SPO is gericht op maatschappelijke meerwaarde. De activiteiten zijn omschreven in het maatschappelijk voorwerp. De **strategie*** en de werking van de organisatie worden niet enkel bepaald door de statuten, maar ook door de beschrijving van de **missie*** en de **visie***.

Motivatie

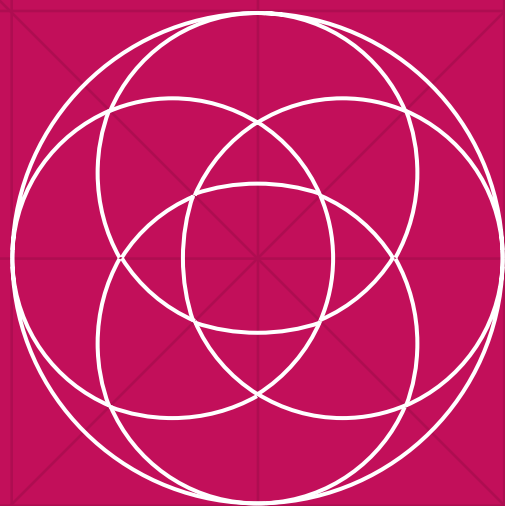
Het belangeloos doel van de organisatie, bepaald in de statuten, beschrijft voor welke finaliteit de stichters zijn gaan samenwerken. Het is aangeraden om de statuten aan te vullen met de "missie" en "visie" in lijn met de waarden van de organisatie.

Aandachtspunten

- Het belangeloos doel van de SPO is gericht op maatschappelijke meerwaarde, zonder winstverdeling onder of uitkering van vermogensvoordelen aan de leden, bestuurders of andere betrokkenen.
- Het belangeloos doel, de missie, de visie en de activiteiten van de SPO zijn uitdrukkelijk geformuleerd en onderling coherent. Ze worden intern en extern gecommuniceerd.
- De SPO streeft naar een financieel beleid dat de duurzame verwezenlijking van belangeloos doel en activiteiten mogelijk maakt.
- Binnen de SPO, kunnen alle betrokkenen de persoon (personen) en/of orgaan (organen) aanduiden die bevoegd zijn voor het formuleren van de doelen, het bewaken van hun implementatie en het evalueren ervan.

Wet

Artikel 1:2 WVV / Artikel 2:9 WVV / Artikel 2:15 WVV



AANBEVELING

2

De SPO ontwikkelt een strategie die uiteenzet hoe zij de **belanghebbenden*** kan betrekken bij het nastreven van haar doel.

De SPO legt op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze rekenschap en **verantwoording*** af aan de belanghebbenden over de manier waarop zij haar belangeloos doel en doelstellingen* nastreeft en bereikt.

Motivatie

De verwachtingen van de belanghebbenden zijn nauw verbonden met de economische en sociale rol van de SPO's:

- *voor de begunstigde doelgroep/gebruikers: kwaliteit en toegankelijkheid;*
- *voor de financiers: kwaliteit, correcte en eerlijke aanwending van de middelen en doelverwezenlijking;*
- *voor de vrijwillige en bezoldigde werknemers: vervulling, kwaliteit, nut, en gelijkwaardigheid;*
- *voor de leden: kwaliteit, zingeving, participatie, betrokkenheid...*

De belanghebbenden verwachten dat de SPO bewust en doeltreffend omgaat met de maatschappelijke investeringen die ze ontvangt. Dit zijn o.m. de inkomsten buiten verkoop (subsidies, giften...), het fiscaal gunstregime, de betrokkenheid van vrijwilligers, enz. De SPO moet rekenschap geven over haar gebruik van deze middelen.

Aandachtspunten

- De SPO heeft aandacht voor een heldere en transparante communicatie met haar belanghebbenden. Er zijn twee types van belanghebbenden:
 - de belanghebbenden die rechtstreeks betrokken zijn bij de interne werking en de activiteiten van de SPO (stichters, leden, gebruikers, personeel, vrijwilligers...) en
 - de externe belanghebbenden (donateurs, buurtbewoners, overheid, burgers...).

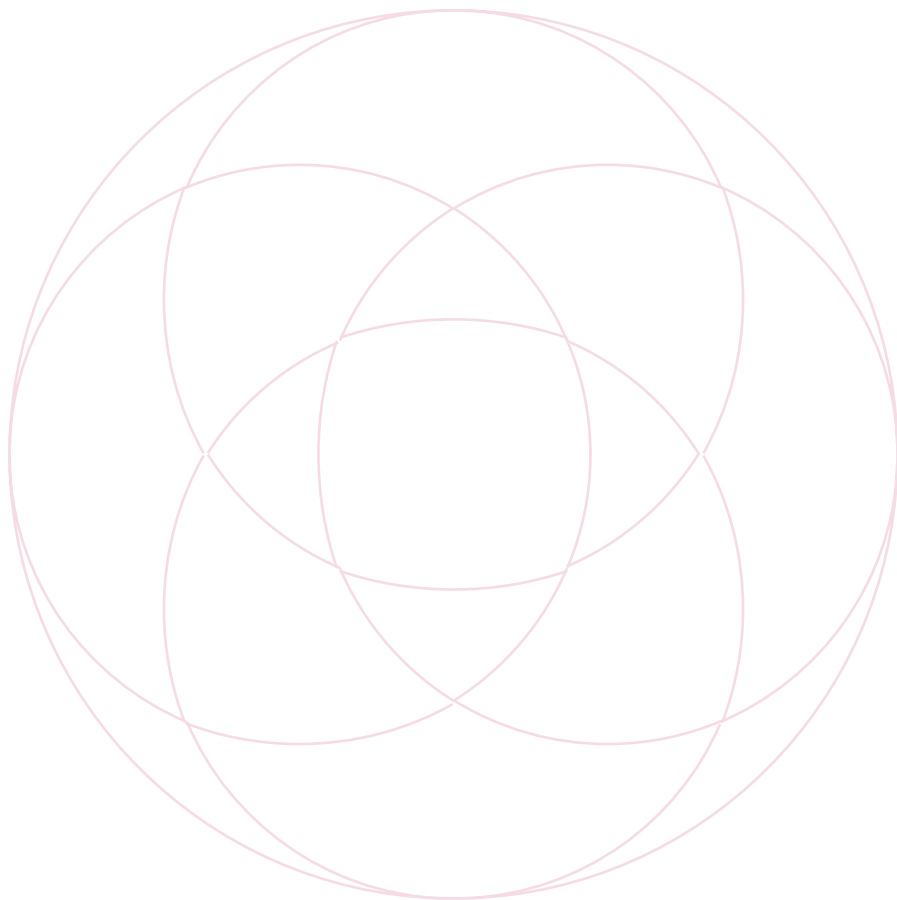
De informatie kan variëren in functie van de betrokken belanghebbenden.

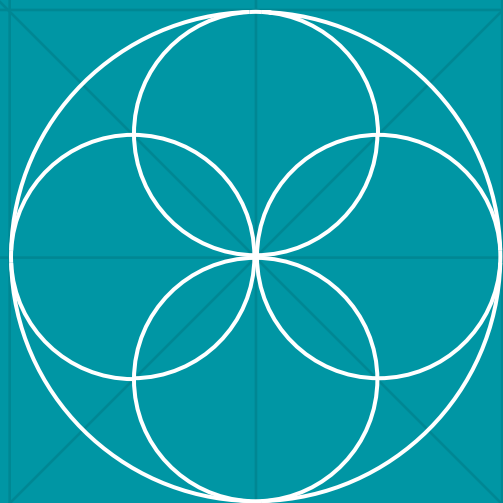
- Naast de kwantitatieve en financiële rapportering, zal de SPO ook een kwalitatief inhoudelijk jaarverslag opmaken over de voorbije jaarwerking en de komende jaarprogrammatie.
- Transparantie veronderstelt dat de verslaggeving verstaanbaar en toegankelijk is voor de belanghebbenden.
- De SPO kan ook ruimer verslag uitbrengen over haar beleid inzake duurzaamheid, Sustainable Development Goals, etc.
- De instrumenten voor rekenschap en verantwoording sluiten zoveel mogelijk aan bij toepasselijke rapporteringstechnieken en zijn aangepast aan de grootte van de SPO⁷. Zij laten toe de ontwikkelingen van de activiteiten op termijn te volgen.

Wet

Artikel 3: 47 WVV / Artikel 3:48 WVV

⁷ Voor een illustratie van aanpak en verloop van een stakeholderbeleid, zie bv. [Stakeholderbetrokkenheid bij het besluitvormingsproces - Implementatie vanuit governance perspectief | GUBERNA](#)





AANBEVELING

3

De invulling van de rollen en de verhoudingen tussen de verschillende organen van de SPO beogen wederzijdse interacties, toezicht en evenwichtige machtsverdeling.

Motivatie

Bij de samenstelling van de organen en in hun rolverdeling, zal de SPO een machtsevenwicht trachten te behouden en mechanismen van controle en toezicht uitwerken om machtsconcentratie of belangenvermenging te vermijden. Er worden uitgewerkte procedures voorzien om eventuele onverenigbaarheden en belangenconflicten te vermijden en te regelen.

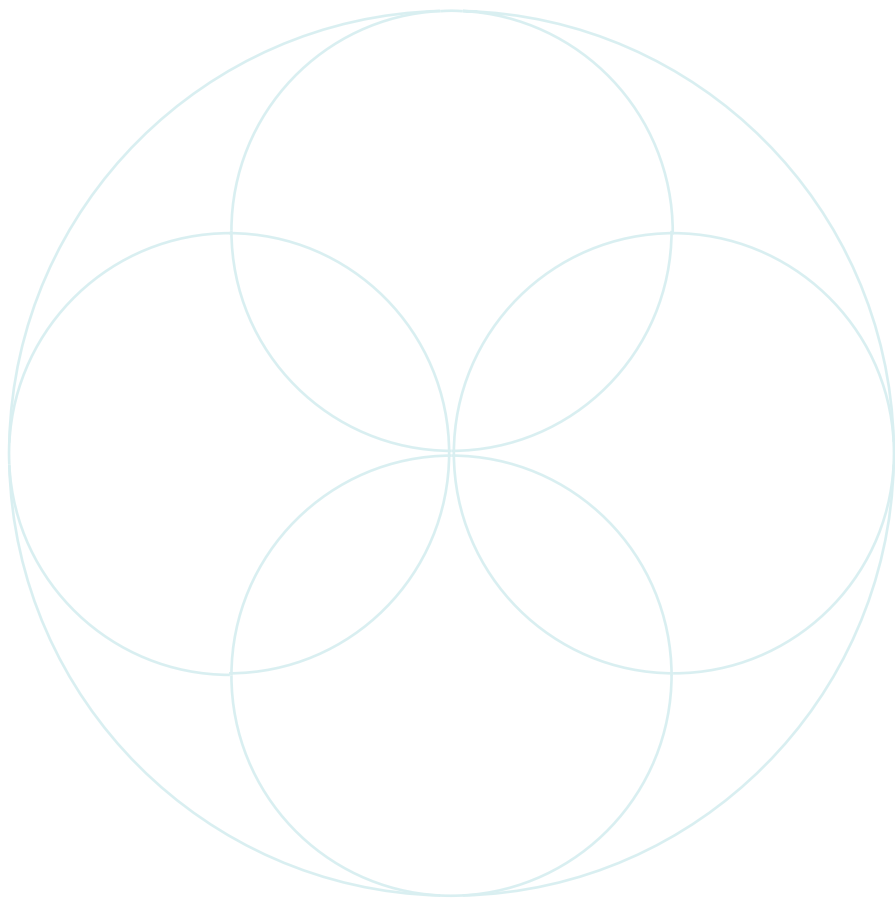
Aandachtspunten

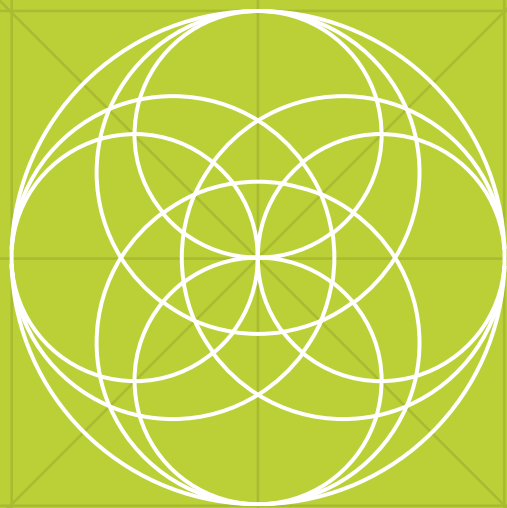
- Een goede rolverdeling en taakafbakening tussen algemene vergadering, bestuursorgaan, directie, personeel en vrijwilligers werkt verhelderend. Het kan nuttig zijn deze aspecten te verduidelijken in een intern reglement dat de statuten aanvult.
- Het is belangrijk om de cumul van verschillende functies en hoedanigheden zoveel mogelijk te vermijden:
 - Om een effectieve controle op het bestuursorgaan mogelijk te maken, is het belangrijk dat voldoende leden van de algemene vergadering het lidmaatschap niet combineren met een bestuursmandaat.
 - De voorzitter van het bestuursorgaan cumuleert in principe zijn/haar functie niet met die van **verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur*** (**coördinator***, **directeur***, **CEO**, ...). De voorzitter houdt steeds voor ogen dat hij of zij voorzitter is van het bestuursorgaan en niet de leider van de SPO, in het bijzonder voor wat betreft het personeelsbeleid. De voorzitter is zich bewust van zijn/haar bijzondere opdracht en stuurt aan op een constructieve dynamiek in het bestuursorgaan.

- De meerderheid van de bestuurders cumuleert dat mandaat niet met een taak als werknemer of als zelfstandig adviseur van de SPO. De uitvoerende bestuurders die wel cumuleren, dienen zich te onthouden deel te nemen aan het overleg en de beslissing over de punten van de dagorde, die hun statuut van personeelslid of zelfstandig adviseur van de SPO aanbelangen.
- Leden, bestuurders of werknemers die tevens (potentiële) leverancier zijn van de SPO respecteren de eerlijke gunning van de opdracht. De aanbestedingen en de gunningen worden onafhankelijk uitgevoerd en prijszetting gebeurt marktconform.
- Functiescheiding* en vierogenprincipe* vormen een permanent streven in de werking van de SPO in alle geledingen en in verhouding tot haar mogelijkheden.

Wet

Artikel 9:5 WVV / Artikel 9:7 WVV / Artikel 9:8 WVV





AANBEVELING

4

De **bevoegdheden*** van alle organen van de SPO zijn duidelijk geformuleerd en bekend gemaakt.

Motivatie

Het bestuursorgaan beschikt over alle beslissingsbevoegdheid en vertegenwoordigingsmacht, uitgezonderd de bevoegdheden die expliciet zijn toegewezen aan de algemene vergadering door de wet of de statuten (de zgn. "residuaire bevoegdheid"). Naargelang de groeifase, de grootte, de middelen, worden een aantal bevoegdheden gedelegeerd.

Aandachtspunten

- De organen hebben elk een duidelijke en specifieke rol zoals bepaald in de statuten en het intern reglement met het oog op de optimale doelverwezenlijking van de SPO.
 - De algemene vergadering bewaakt en evalueert het belangeloos doel, de missie en visie zoals uitgewerkt door het bestuursorgaan. De algemene vergadering oefent controle uit op het bestuursorgaan, onder meer door het goedkeuren van het budget en de jaarrekening, en het verlenen van kwijting aan de bestuurders.
 - Het bestuursorgaan bepaalt de strategische lijnen voor een optimale doelverwezenlijking in samenspraak met de directie en controleert de uitvoering ervan door de directie.
 - De directie zet de strategische lijnen zoals goedgekeurd door het bestuursorgaan om in concrete stappen om het belangeloos doel te realiseren en informeert het bestuursorgaan hierover regelmatig.
 - Er is een duidelijke taakverdeling tussen de voorzitter en de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur.

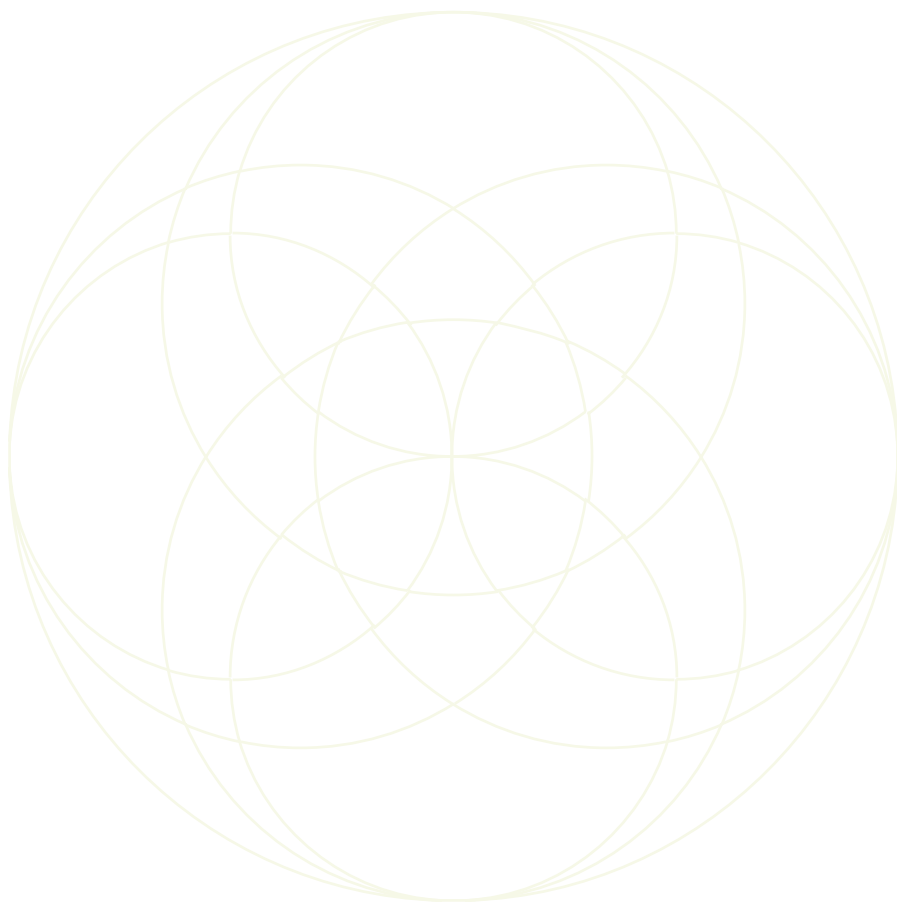
- Bij het **delegeren van bevoegdheden*** door het bestuursorgaan, zijn deze duidelijk geformuleerd:
 - De verschillende bevoegdheden worden schriftelijk bijgehouden in een delegatiereglement of een ander overzichtsdokument, zoals het intern reglement, met verduidelijking van eventuele kwantitatieve of kwalitatieve beperkingen; in voorkomend geval worden aanpassingen aangebracht en wordt de tekst bijgewerkt;
 - ~ Functiegebonden bevoegdheden (bv. voorzitter, secretaris, penningmeester...) worden duidelijk gecommuniceerd bij de benoeming;
 - ~ Er moet een duidelijk onderscheid zijn tussen advies-, beslissings- en/of vertegenwoordigingsbevoegdheden;
 - Derden worden correct geïnformeerd over de omvang van de gedelegeerde bevoegdheden.
- Het bestuursorgaan kan een deel van zijn bevoegdheid delegeren aan één of meer lasthebbers, al dan niet bestuurder.
 - Het bestuursorgaan mag nooit zijn integrale bevoegdheid delegeren.
 - Het bestuursorgaan onthoudt zich tussen te komen in de gedelegeerde bevoegdheid, behoudens in uitzonderlijke omstandigheden
 - Het bestuursorgaan kan het **dagelijks bestuur*** delegeren aan één of meer verantwoordelijken voor het dagelijks bestuur (directiecomité, directeur, coördinator, **afgevaardigd bestuurder***...).

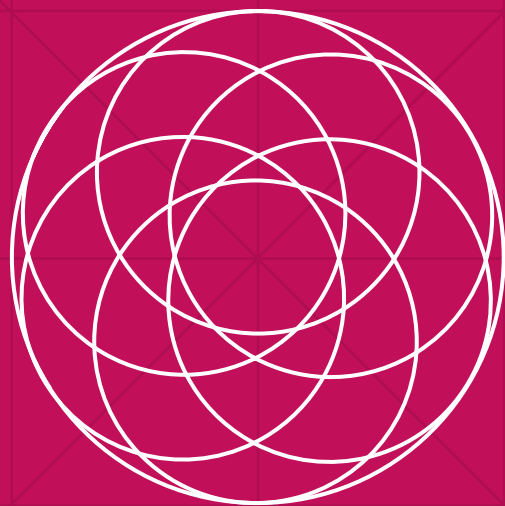
- ~ Het dagelijks bestuur omvat zowel de handelingen en beslissingen die niet verder reiken dan de behoeften van het dagelijks leven van de vereniging, als de handelingen en beslissingen die, ofwel om reden van hun minder belang dat ze vertonen, ofwel omwille van hun spoedeisend karakter, de tussenkomst van het bestuursorgaan niet vereisen; het kader kan worden toegelicht in een besluit van het bestuursorgaan.
- ~ De verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur wordt geïnformeerd door het bestuursorgaan over de omvang van zijn bevoegdheden, zijn verantwoordelijkheid en de deontologie, en zal zich daar te allen tijde van bewust zijn.
- Het bestuursorgaan draagt mee de eindverantwoordelijkheid voor de gedelegeerde bevoegdheid.
- Naargelang de groeifase, de grootte, de middelen... kan het bestuursorgaan zich laten bijstaan door specifieke comités en instanties:
 - De algemene voorbereiding en opvolging van de uitvoering van bestuursbeslissingen kan uitzonderlijk worden toegewezen aan een **bureau*** met duidelijke bevoegdheden, gespecificeerd in het intern reglement of in de beslissing van het bestuursorgaan. Hierbij dient men te bewaken dat dergelijk bureau de bevoegdheden van het bestuursorgaan niet uitholt en niet leidt tot besluitvorming op twee snelheden of informatieasymmetrie. Zo men opteert voor een bureau dient dit een louter voorbereidende rol uit te oefenen. Gangbaar wordt de voorbereiding van het bestuursorgaan gedaan door de voorzitter en de CEO.
 - De voorbereiding van specifieke beslissingen kan worden toegewezen aan bijzondere comités met adviesbevoegdheid, commissies of werkgroepen. Deze rapporteren aan het bestuursorgaan, hetzij schriftelijk, hetzij mondeling door de voorzitter van het comité.

- ~ Een benoemingscomité kan de benoeming van nieuwe bestuurders voorbereiden en o.m. advies uitbrengen omtrent kandidaat-bestuurders; het kan eveneens het proces sturen voor de aanwerving van leden van de directie en hoger kader.
- ~ Een remuneratiecomité kan het beleid in kaart brengen voor de onkostenvergoeding en/of bezoldiging van bestuurders*, het hoger management* en het personeel en o.m. advies uitbrengen aan het bestuursorgaan omtrent aanpassingen.
- ~ Een auditcomité kan de controlemechanismen op de financiële rapportering van de SPO in kaart brengen en o.m. advies uitbrengen omtrent de betrouwbaarheid en samenhang van de financiële informatie en van de systemen van interne controle en risicobeheer, alsook omtrent de onafhankelijkheid, objectiviteit en prestaties van de interne en externe auditinstanties.
- ~ Een projectcomité (of een strategisch comité) kan een specifiek (of een strategisch) project van de SPO inhoudelijk voorbereiden, zoals een nieuwbouw (of een fusie) en het bestuursorgaan daarover adviseren.

Wet

Artikel 9:5 – 9:10 WVV





AANBEVELING

5

Het bestuursorgaan is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld en strookt met de specificiteit van de organisatie. De bestuurders worden benoemd door de algemene vergadering volgens een procedure en op basis van hun engagement, competenties en profiel.

Motivatie

Aanvullende competenties en rotaties dragen bij tot een bestuursorgaan met een collectieve intelligentie .

Aandachtspunten

- De SPO streeft naar een bestuursorgaan dat klein genoeg is om efficiënt te kunnen werken en groot genoeg is om diversiteit in kennis en ervaring mogelijk te maken.
- De procedures voor de selectie en de benoeming van kandidaat- bestuurders kunnen worden beschreven in een intern reglement. Zij worden meegedeeld aan potentiële kandidaten.
- Bij de benoeming van bestuurders geven competentie en profiel de doorslag. De SPO kan daarvoor een competentiematrix opstellen en alzo eventuele tekorten in specifieke competenties vaststellen.

Wanneer bestuurders worden afgevaardigd door of zetelen namens een andere organisatie of een openbaar bestuur, worden hun competenties en profiel in aanmerking genomen, evenals hun representatief karakter.

- Het bestuursorgaan van de SPO kan bij het aantrekken van nieuwe bestuurders een profielschets hanteren waarbij rekening kan worden gehouden met:
 - de groeifase, de grootte, de activiteit of de structuur van de organisatie;
 - het persoonlijke profiel en de complementariteit van competenties, expertise en ervaring;
 - de diversiteit (gender, leeftijd, ervaring...).
- Het bestuursorgaan evalueert gezamenlijk elke kandidaat-bestuurder, ongeacht of deze is aangezocht door de directie, het bestuur of (een bepaalde categorie van) leden of stichters;

Als de grootte van de organisatie en het bestuursorgaan dit rechtvaardigen, kunnen de voorbereidingen door een benoemingscomité worden gedaan. Zo nodig kan beroep worden gedaan op externe specialisten.

- De algemene vergadering is bij wet als enige bevoegd voor het benoemen en ontslaan van de bestuurders.
 - De algemene vergadering heeft steeds de keuzevrijheid en het laatste woord bij de benoeming van nieuwe bestuurders.
 - Een benoeming door één of meer (categorieën van) leden apart, is ongeldig. Wel kunnen de statuten voor één of meer categorieën van leden het recht bevatten om één of meerdere kandidaat-bestuurders voor te dragen aan de algemene vergadering.
 - Coöptatie van bestuurders door het bestuursorgaan is sinds de inwerkingtreding van het WVV mogelijk binnen de grenzen van artikel 9:6, §2 WVV.
 - Omwille van de keuzevrijheid worden, indien mogelijk, meer kandidaten voorgedragen dan er open mandaten zijn.

- Indien er voor een open mandaat maar één kandidaat is, heeft de algemene vergadering het recht om de voorgedragen kandidaat niet te benoemen.
- Bij benoeming van een rechtspersoon als bestuurder, dient één vaste vertegenwoordiger te worden aangeduid.
- De SPO streeft bij het benoemen van bestuurders of het hernieuwen van mandaten naar een evenwicht tussen continuïteit en vernieuwing.

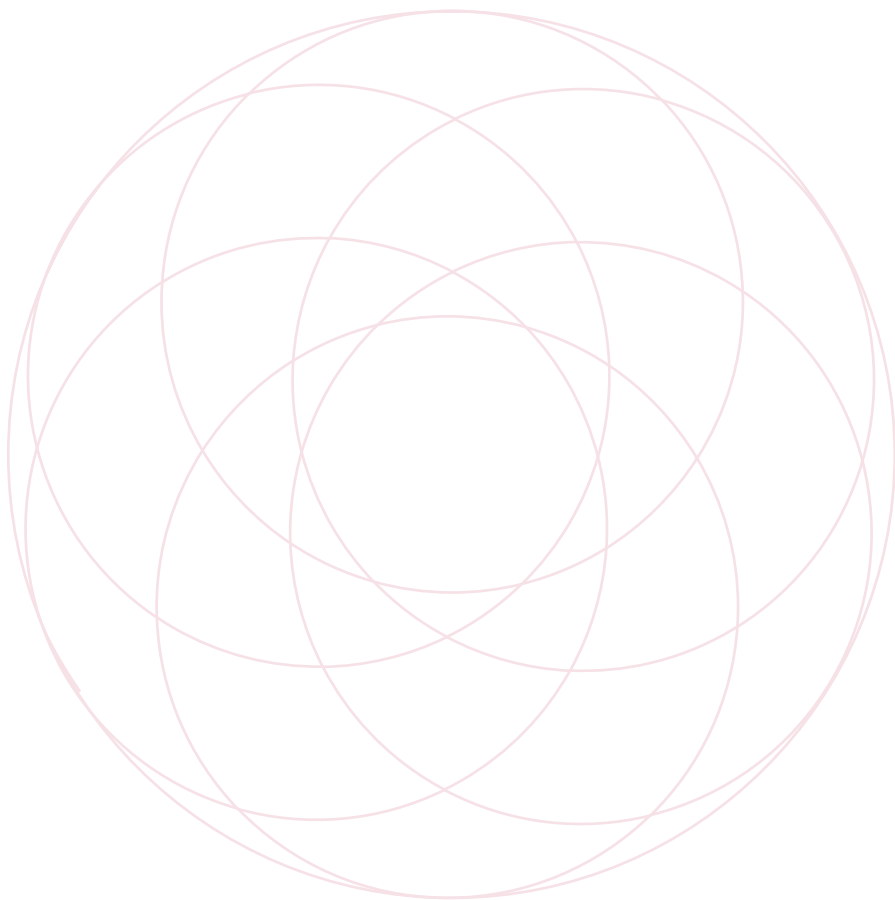
De statuten bepalen de duur van het bestuursmandaat. Vanuit goed bestuur is het aanbevolen niet te werken met mandaten van onbepaalde duur, maar om de duur van het mandaat te beperken. De beperking tot een maximum termijn kan worden geregeld hetzij door een absoluut aantal jaren voor uitoefening van een bestuursmandaat hetzij door een beperking van het aantal herbenoemingen.

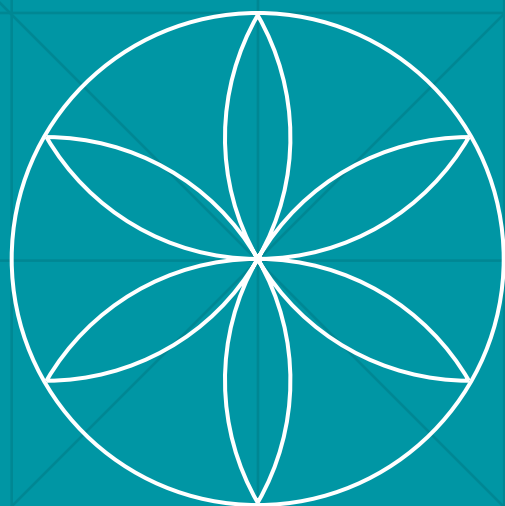
- Met oog op een voldoende kritische en onafhankelijke reflectie binnen het bestuursorgaan wordt aanbevolen ervoor te zorgen dat de meerderheid van de bestuurders minder dan 12 jaar een mandaat uitoefent.
 - Het verdient aanbeveling nooit meer dan de helft van de bestuurders tegelijkertijd te vervangen.
 - Absolute leeftijdsbeperkingen voor alle bestuurders zijn in beginsel strijdig met het **non-discriminatiebeginsel***, uitgezonderd voor specifieke verenigingen met een bijzonder doel (bv. jeugdverenigingen). Proportionele leeftijdsbeperkingen die gelden voor een deel van de bestuurders zijn wel mogelijk.
 - Bij bestuurders afgevaardigd namens een organisatie of een openbaar bestuur of benoemd omwille van een bepaalde functie, voorzien in de statuten dat hun mandaat automatisch eindigt bij het aflopen van de afvaardiging of deze functie.
- De statuten kunnen voorzien in onverenigbaarheden.

- Nieuwe bestuurders worden geïntroduceerd en begeleid in de werking en het bestuur van de SPO.
 - De basisinformatie over de SPO bestaat uit de gecoördineerde statuten, intern reglement, jaarrekening, begroting en jaarverslag van de drie voorgaande jaren en desgevallend, notulen van bestuursorgaan en algemene vergadering. Ze wordt vervolledigd met informatie die nuttig is voor het bestuur van de SPO in functie van haar grootte en doel. De inhoud van dit basisdossier voor nieuwe bestuurders kan beschreven worden in het intern reglement.
 - De contextinformatie over de SPO bestaat uit een samenvatting van de relevante reglementering inzake erkenning, subsidiëring, fiscaal statuut... van de SPO.
- De SPO heeft aandacht voor deskundigheidsbevordering voor bestuurders, bijvoorbeeld door opleiding en daarvoor een budget te voorzien.

Wet

Artikel 2:9, §2, 7° WVV / Artikel 2:55 WVV / Artikel 2:59 WVV / Artikel 9:6 WVV





AANBEVELING

6

Het bestuursorgaan werkt collegiaal aan zijn besluitvoorbereiding, besluitvorming en besluitopvolging.

Motivatie

Een beslissing wordt goed voorbereid en doordacht genomen. Eens een beslissing is genomen, wordt ze collegiaal uitgedragen. Een goede vergadercultuur draagt bij tot een vlotte werking.

Aandachtspunten

- Het bestuursorgaan komt regelmatig bijeen en houdt alle bestuurders bij de werking betrokken.
 - Er wordt gestreefd naar een jaarplanning met vastgelegde vergaderdata aangepast aan de werking van de SPO en aan het aantal beslissingen die moeten worden genomen.
 - ~ Een vergadering om de drie maand is een minimum met het oog op de opvolging van de operationele werking en de financiële situatie van de SPO.
 - Het bestuursorgaan besteedt regelmatig een vergadering aan de toetsing van de activiteiten, visie, missie en strategische doelstellingen van de SPO op middellange termijn.
 - Zie aanbeveling 9

- De voorzitter stuurt tijdig naar alle bestuurders een oproeping (agenda en voorbereidende documenten) zodat iedere bestuurder de vergadering kan voorbereiden. Bij gebrek aan statutaire clausule, spreken bestuurders onderling een haalbare termijn af. Bij gebrek daaraan geldt 7 kalenderdagen als een redelijke oproepingstermijn.
 - Behoudens andersluidende bepalingen in de statuten of het huishoudelijk reglement, bepaalt de voorzitter de agenda, in samenspraak met de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur.
 - De agenda kan een onderscheid maken tussen punten ter beslissing, ter informatie, ter discussie en ter opvolging;
 - ~ De agenda preciseert een schatting van de tijdsbesteding per agendapunt met een goed evenwicht tussen presentatie, discussie en besluitvorming.
 - ~ De voorzitter bewaakt de dynamiek van de beraadslaging door een grondige voorbereiding van de agenda met de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur (CEO, secretaris-generaal, coördinator) en door aandacht voor de participatie van elke bestuurder.
 - Uitzonderingen zijn aanvaardbaar voor onverwachte en hoogdringende aangelegenheden waarover absoluut op zeer korte termijn moet worden beslist.
- De bestuurders bereiden de vergaderingen voor.
 - De voorzitter bereidt de vergadering vooraf inhoudelijk voor met de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur.
 - De voorbereidende documenten zijn overzichtelijk naar inhoud en vorm. De verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur vat het probleem samen, schetst de gevolgen voor de SPO en schetst de opties voor besluitvorming.

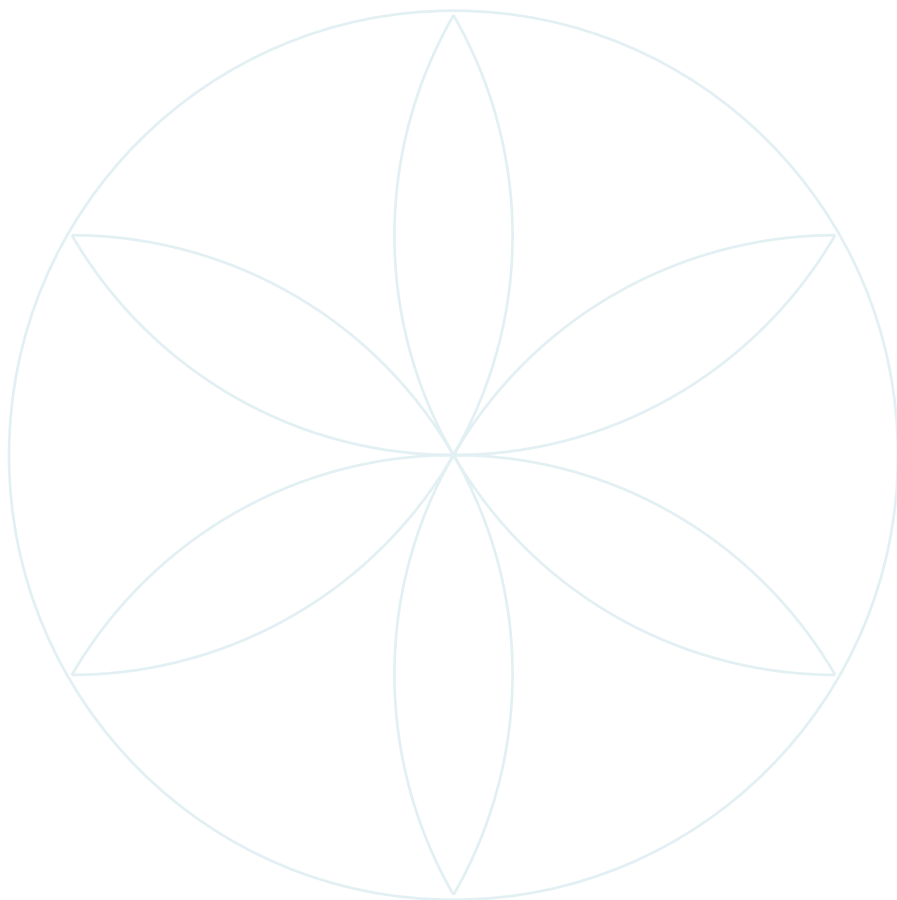
- De beraadslaging en besluitvorming in het bestuursorgaan verlopen collegiaal.
 - Een collegiale beraadslaging steunt op een uiting van diverse standpunten, op een gedeelde analyse en een geschikte termijn voor het uitwisselen van standpunten.
 - ~ De meerderheid van de bestuurders is aanwezig of vertegenwoordigd. Dit om de geldigheid van de beraadslaging te verzekeren.
 - ~ Alle bestuurders zijn zo veel mogelijk persoonlijk aanwezig. Volmachten zijn enkel mogelijk als de statuten dit uitdrukkelijk toelaten en volgens de modaliteiten die in de statuten bepaald zijn.
 - ~ De statuten kunnen bepalen dat een bestuurder die regelmatig afwezig is, geacht wordt van rechtswege ontslag te nemen.
 - Een collegiale besluitvorming berust op een streven naar consensus.
 - ~ De voorzitter leidt de debatten zonder zijn persoonlijk standpunt op te dringen
 - ~ Bij gebrek aan consensus zijn er meerdere oplossingen mogelijk. Men kan de beslissing uitstellen tot de volgende vergadering, of overgaan tot een stemming over een voorstel van beslissing. In zulk geval wordt een volstreekte meerderheid (> 50%) behaald wanneer de meerderheid van de aanwezige en vertegenwoordigde bestuurders ze goedkeurt. Onthoudingen worden niet meegerekend, noch in de teller, noch in de noemer.
 - ~ Bij staking van stemmen wordt het ter stemming gebrachte voorstel geacht verworpen te zijn.
 - ~ Een versterkte **meerderheid*** in het bestuursorgaan wordt slechts uitzonderlijk toegepast indien de statuten dit bepalen.
 - ~ In bepaalde gevallen kan een geheime stemming plaatsvinden, bv. bij persoonsgebonden beslissingen of in andere gevallen bepaald in de statuten of het intern reglement.

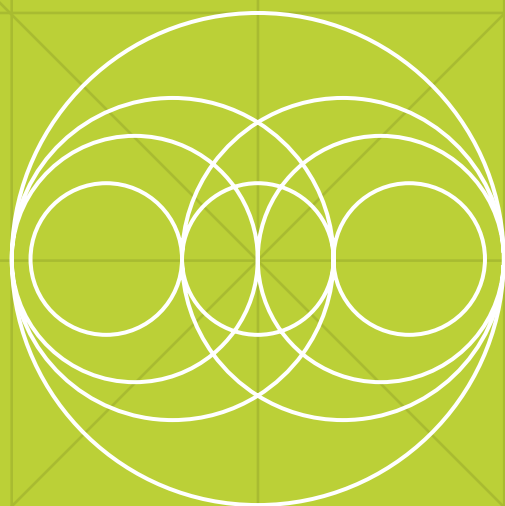
- Besluiten van het bestuursorgaan kunnen bij eenparig schriftelijk besluit van alle bestuurders worden genomen, met uitzondering van de besluiten waarvoor de statuten deze mogelijkheid uitsluiten.
- Het bestuursorgaan kan vergaderen op afstand via video- of teleconferentie mits de identiteit van de deelnemers en de onafgebroken deelname aan beraadslaging en stemming verzekerd is.
- De verslaggeving wordt nauwgezet opgevolgd aansluitend op de vergadering.
 - Indien er geen vaste verslaggever is (bv. de secretaris), duidt de voorzitter bij het begin van de vergadering de verslaggever aan.
 - Het verslag is beknopt maar volledig.
 - Het vermeldt de namen van de aanwezigen en vertegenwoordigden.
 - Per agendapunt volgt een beknopte weergave van de uitgewisselde standpunten en een duidelijke formulering van de genomen beslissing met de voorziene opvolging.
 - In voorkomend geval volgt de uitslag van de stemming, alsook het standpunt van de minderheid.
 - In voorkomend geval vermeldt het verslag de uitdrukkelijk geformuleerde afwijkende standpunten en het voorbehoud van individuele bestuurders.
 - Het ontwerpverslag gaat binnen een redelijke termijn naar alle bestuurders met verzoek om hun opmerkingen binnen de twee weken door te geven.
 - De notulen worden goedgekeurd op de eerstkomende vergadering.

Wet

Artikel 9:5 WVV / Artikel 9:9 WVV / Artikel 2:41 WVV /

Artikel 60 & 61 Intern Reglement Kamer van Volksvertegenwoordigers





AANBEVELING

7

Elke bestuurder vervalt individueel een specifieke en complementaire rol in het collegiaal bestuurorgaan.

Motivatie

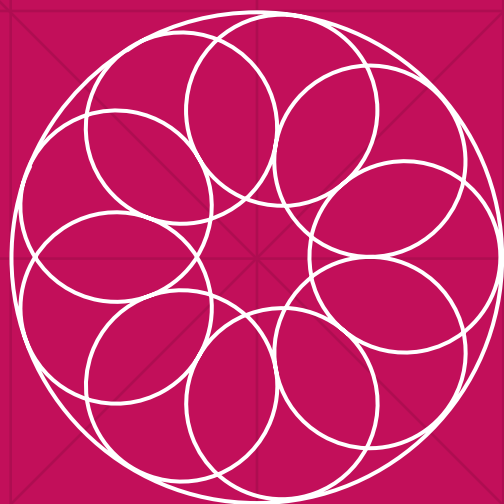
*Het bestuursorgaan is een collegiaal orgaan. Dit betekent dat elke bestuurder er zijn/haar rol in heeft en ten persoonlijke titel een deel van de collegiale **aansprakelijkheid*** draagt. Bijgevolg verdient een duidelijke toelichting van de werking van de organisatie en haar organen aan elke bestuurder de nodige aandacht.*

Aandachtspunten

- Elke bestuurder respecteert de vertrouwelijkheid van de uitgewisselde informatie en van de beraadslagingen.
- Elke bestuurder bepaalt zijn standpunt individueel, op basis van een kritische en onafhankelijke interpretatie van de agendapunten en documentatie en de uitwisseling van standpunten. In die zin denkt elke bestuurder met een onafhankelijkheid van geest.
- Iedereen respecteert het NIFO-principe. Dit betekent “Nose In, Fingers Out”. Een bestuurder heeft een recht op informatie, een controleplicht en vormt een klankbord dat het management uitdaagt zonder zich te moeien met de operationele uitvoering.
- Een bestuurder die het niet eens is met het meerderheidsstandpunt formuleert uitdrukkelijk zijn voorbehoud alsook zijn motieven en laat deze toevoegen aan het verslag.
- Elke bestuurder krijgt bij de start van zijn mandaat een duidelijk beeld van zijn rol, opdracht en verantwoordelijkheden. De bestuurder wordt ook geïnformeerd over de al dan niet dekking van zijn/haar aansprakelijkheid door een verzekeringspolis en ontvangt desgevallend een kopie ervan.

Wet

Artikel 2: 49, 2de zin WVV / Artikel 2: 56 e.v. WVV /
Artikel 6:5 (nieuw) Burgerlijk Wetboek



AANBEVELING

8

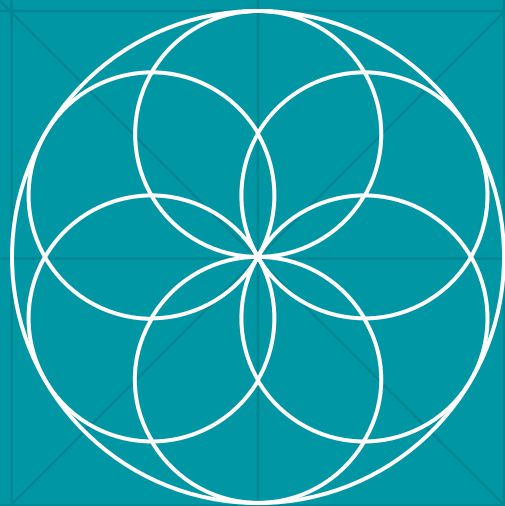
De bestuurders zijn integer en toegewijd en werken in het belang van het maatschappelijk doel van de SPO.

Motivatie

Engagement is noodzakelijk maar volstaat niet. De bestuurders zijn zich bewust van het feit dat hun mandaat ook integriteit en actieve deelname vereist.

Aandachtspunten

- De SPO en de bestuurders zorgen voor duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen en engagementen.
- De statuten van de SPO bevatten een duidelijke regeling voor vermogensrechtelijke belangenconflicten in lijn met artikel 9:8 WvV. Een bestuurder met een belangenconflict:
 - meldt dit aan de andere bestuurders vóór het bestuursorgaan het agendapunt behandelt;
 - verlaat tijdens de beraadslaging over dat agendapunt de vergadering;
 - en stemt over dat punt ook niet mee.
- De belangenconflictenregeling kan ook uitgebreid worden met een regeling voor niet-vermogensrechtelijke belangenconflicten. Voor SPO's kan bijvoorbeeld worden gewerkt met het concept van belangenverstrengeling of van belanghebbende.
- Het bestuursorgaan kan een gedragscode voorzien en toezien op de naleving hiervan in alle geledingen van de SPO.
 - De gedragscode bevat duidelijke bepalingen inzake het toekennen van voordelen in natura, het aanvaarden van relatiegeschenken, de aard en de omvang van de door de SPO terugbetaalbare onkosten, meldingsprocedures bij fraude...
 - Ook de directie en het personeel zullen zich houden aan deze gedragscode.



AANBEVELING

9

De werking van het bestuur wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd.

Motivatie

Om de rol en opdracht van individuele bestuurders alsook de werking en de dynamiek van het bestuursorgaan en de interactie met algemene vergadering en directie te monitoren, is regelmatige evaluatie nuttig.

Aandachtspunten

- De evaluatie kan eerder informeel plaatsvinden door een gesprek geleid door de voorzitter of meer formeel door een anonieme bevraging van de bestuurders en directie(s).
- De evaluatie kan beperkt blijven tot de werking van het bestuurorgaan en de rol van elke bestuurder of de ruimere governance omvatten (bv. interactie met algemene vergadering en directie). In dat laatste geval kan de bestuursbarometer op goedbestuur.be een nuttig eerste instrument zijn om met het bestuurorgaan een zelfevaluatie te doen over het algehele functioneren.



LEXICON

Aansprakelijkheid bestuurder: Juridisch begrip nader bepaald in artikel 2:56 WvV in het verlengde van het begrip ‘verantwoordelijkheid’ dat de vergoeding van schade, veroorzaakt door foutief gedrag, beoogt.

Activiteit: De (concrete) bezigheden, acties en middelen die de organisatie ontplooit ter verwezenlijking van het belangeloze doel dat wordt nagestreefd. Het wordt omschreven in het WvV als het “voorwerp” van de vereniging.

Afgevaardigd bestuurder: Gangbare term voor de bestuurder aan wie het bestuursorgaan een ruim bevoegdheidspakket delegeert, inclusief de éénhandtekeningsbevoegdheid. Soms wordt deze titel ook gebruikt voor de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur. Ook wel genoemd ‘gedelegeerd bestuurder’.

Belangeloos doel: De finaliteit/het oogmerk van de vereniging die/dat wordt nagestreefd d.m.v. concrete activiteiten zoals omschreven in het voorwerp.

Belanghebbende: Gangbare term voor personen die rechtstreeks of onrechtstreeks een belang hebben of betrokken zijn bij de doeleinden en activiteiten van de organisatie. Ook wel ‘stakeholder’ genoemd.

Bezoldiging van bestuurder: Elke vorm van vergoeding die een bestuurder ontvangt voor de uitoefening van zijn/haar bestuursmandaat (bv. vergoeding per vergadering of forfaitair jaarbedrag), uitgezonderd de terugbetaling van reële kosten gemaakt in het kader van zijn/haar mandaat.

Bevoegdheid: Juridische term die verwijst naar de geldigheid en het recht van een persoon (bv. de directeur) of een orgaan (bv. bestuursorgaan) om een beslissing te nemen die de rechtspersoon (bv. VZW) verbindt.

Bureau: Gangbare term voor een deelgroep van bestuurders die de vergaderingen van het bestuursorgaan voorbereiden en waken over de opvolging van de beslissingen ervan.

CEO: Chief Executive Officer, gangbare term voor de verantwoordelijke voor de dagelijkse werking.

Coördinator: Zie 'verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur'.

Dagelijks bestuur: Gangbare term voor de bevoegdheid van het orgaan van dagelijks bestuur zoals omschreven in artikel 9:10 WvV. Het dagelijks bestuur omvat zowel de handelingen en beslissingen die niet verder reiken dan de behoeften van het dagelijks leven van de vereniging, als de handelingen en beslissingen die, ofwel om reden van hun minder belang dat ze vertonen, ofwel omwille van hun spoedeisend karakter, de tussenkomst van het bestuursorgaan niet vereisen. Het kader kan verder worden verfijnd in een besluit van het bestuursorgaan waarin de kwantitatieve en kwalitatieve grenzen van de bevoegdheden van het dagelijks bestuur worden opgenomen. Het dagelijks bestuur zal verschillen van vereniging tot vereniging en in verhouding staan tot haar activiteiten.

Delegatie van bevoegdheid: Techniek waarbij een lastgever (bv. het bestuursorgaan of directielid) zijn/haar bevoegdheid (om te beslissen en/of te vertegenwoordigen) toekent aan een lasthebber (bv. werknemer). Om onduidelijkheid te vermijden wordt de toegekende bevoegdheid vaak afgebakend met cijfermatige/kwantitatieve of inhoudelijke/kwalitatieve beperkingen. De delegatie van bevoegdheid kan blijken uit de statuten, het intern reglement, de notulen, de arbeidsovereenkomst, de volmacht...

Directeur: Zie 'verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur'.

Doelstellingen: De doelstellingen vormen de brug tussen de strategie en de uitvoering ervan. Doelstellingen zijn tastbare resultaten die men nastreeft om de missie, visie en strategie van de organisatie te verwezenlijken. Zie ook 'missie', 'visie' en 'strategie'.

Functiescheiding: Een functiescheiding houdt o.m. in dat de uitvoering van een opdracht door andere mensen wordt gedaan dan de controle op deze opdracht. Dit om (de verleiding van) misbruik te voorkomen. Zo bijvoorbeeld dient een inkomende factuur idealiter door verschillende mensen met onderscheiden functies respectievelijk te worden goedgekeurd, vervolgens ingeboekt, aansluitend betaalbaar gesteld en finaal betaald.

Management: Personen die zich bezighouden met de (aansturing van de) operationele werking van de organisatie op het uitvoerende niveau. Men spreekt ook geregeld van de leidinggevendenden, de directie of het kaderpersoneel.

Missie: Er bestaan meerdere definities van het begrip 'missie'. Gangbaar kan men de missie omschrijven als de identiteit van een organisatie die zegt waar ze voor staat en wat ze doet. Een missie bepaalt waar de organisatie voor staat en is niet voortdurend aan wijzigingen onderhevig. Zie ook 'visie', 'doelstellingen' en 'strategie'.

Niet-uitvoerende bestuurder: Een bestuurder die geen uitvoerende taken vervult in de operationele werking van de vereniging.

Non-discriminatiebeginsel: Beginsel dat verbiedt om te discrimineren (bv. op basis van leeftijd) en dat volgens het Grondwettelijk Hof in een arrest van 12 februari 2009 (nr. 17/2009) ook geldt in private contractuele verhoudingen.

Onafhankelijke bestuurder: Een bestuurder die geen commerciële, nauwe familie- of andere banden met de vereniging, de controlerende ledengroepen of het management heeft die zijn/haar onafhankelijk oordeel zouden kunnen beïnvloeden.

Rekenschap en verantwoording afleggen: Rapporteren in hoeverre werd voldaan aan de vooropgestelde verantwoordelijkheden ten aanzien van kwantiteit, kwaliteit, tijd en kosten.

Secretaris-generaal: Zie 'verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur'.

Socialprofitorganisatie ('spo'): Containerbegrip dat zeer uiteenlopende types van organisaties omvat en die minstens aan 2 basiskenmerken voldoen: (1) de organisatie streeft een belangeloos doel na dat in meerdere of mindere mate gericht is op maatschappelijke meerwaarde en (2) de organisatie haalt de meerderheid van haar inkomsten uit niet marktgebonden inkomsten (bv. subsidies, giften...).

Stakeholder: Zie 'belanghebbende'.

Statuten: De statuten bevatten de spelregels voor de werking van de organisatie en haar organen. De wet verwijst daarbij naar een verplicht aantal minimale bepalingen.

Strategie: De strategie beschrijft hoe de in de visie gestelde beelden en doelen bereikt gaan worden en samenhangen en reikt ook een reeks acties aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. Zie ook 'missie', 'visie' en 'doelstellingen'.

Verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur: Gangbare term voor de persoon die wordt belast met de dagelijkse gang van zaken van de vereniging. Hij ontleent zijn bevoegdheden aan een delegatie van bevoegdheid met welomschreven beperkingen of aan een benoeming als orgaan van dagelijks bestuur. Deze persoon is al dan niet bestuurder of lid en kan hetzij individueel, hetzij gezamenlijk met anderen worden aangesteld. De persoon met deze bevoegdheden wordt ook wel genoemd: 'afgevaardigd bestuurder', 'gedelegeerd bestuurder', CEO, 'directeur', 'coördinator', 'secretaris-generaal', 'dagelijks bestuurder' of 'dagelijks verantwoordelijke'.

Versterkte meerderheid: Meerderheid die ruimer is dan een gewone meerderheid (>50%), bv. 75% van de stemmen of een dubbele meerderheid binnen elk van de categorieën van leden of van bestuurders.

Vertegenwoordigingsbevoegdheid: Bevoegdheid om in naam en voor rekening van een organisatie te handelen en deze extern te vertegenwoordigen in overeenkomsten die de organisatie zullen verbinden. Het behoort tot de gangbare formulering om een onderscheid te maken tussen een vertegenwoordiging in rechte (voor de rechtbanken) en een vertegenwoordiging buiten rechte (in overeenkomsten of in onderhandelingen). In alle gevallen veronderstelt een geldige vertegenwoordiging dat de vertegenwoordiger (bv. bestuurder, voorzitter of volmachtdrager) handelt mét vermelding van zijn/haar hoedanigheid en binnen de grenzen van zijn/haar toegekende bevoegdheid.

Vierogenprincipe: Principe volgens welk twee personen (= vier ogen) elk afzonderlijk en zelfstandig een handeling of transactie opvolgen of uitvoeren, bv. met een tweehandtekeningsclausule. Samen met een duidelijke functiescheiding heeft dit principe vooral tot doel (de verleiding van) misbruik te voorkomen.

Visie: De visie schetst het beeld van de mogelijke en gewenste toekomst van de organisatie. De visie geeft de ambitie weer in relatie tot externen/belanghebbenden. Zie ook 'missie', 'strategie' en 'doelstellingen'.

Voorwerp: De concrete activiteiten waarmee het belangeloos doel van de organisatie wordt verwezenlijkt.

De Koning Boudewijnstichting

De Koning Boudewijnstichting heeft als opdracht bij te dragen tot een betere samenleving in België, in Europa en elders in de wereld. Ze is een actor van verandering en innovatie ten dienste van het algemeen belang en van de maatschappelijke cohesie. Om een maximale impact te realiseren versterkt de Stichting de competenties van organisaties en individuen. Ze stimuleert doeltreffende filantropie bij personen en ondernemingen. De Stichting werd opgericht in 1976 toen Koning Boudewijn 25 jaar koning was.

Dank aan de Nationale Loterij en haar spelers, en aan onze vele schenkers voor hun engagement.

<https://kbs-frb.be/nl> <https://because.eu/nl>

Abonneer u op onze [e-news](#)

Volg ons op



Impact advocaten is een kantoor gespecialiseerd in alle juridische organisatievraagstukken van social profit organisaties, zoals vzw's, stichtingen en coöperatieve vennootschappen. Naast de oprichting van deze ondernemingen, komen ook alle variaties van samenwerking, inclusief fusies en splitsingen, en governance-trajecten met bestuursorganen aan bod in hun dagelijkse praktijk. Ook de behandeling van geschillen, waar mogelijk via bemiddeling, behoort tot hun dienstverlening.



Verso wil, samen met haar ledenfederaties, een inclusieve en duurzame economie bevorderen, met waardig werk voor iedereen. Als interprofessionele werkgeversfederatie in Vlaanderen en in Brussel verenigt, verdedigt en versterkt Verso sociale ondernemingen. Dit zijn werkgevers en ondernemers vanuit privaat initiatief uit de gezondheidszorg, de welzijnssector, de socioculturele sector, de sector van de aangepaste tewerkstelling en de mutualiteiten.



UNIPSO is de **intersectorale confederatie van werkgevers in de sociale (niet-commerciële) sector in Wallonië en de Federatie Wallonië-Brussel**. Ze vertegenwoordigt 28 werkgeversfederaties uit de publieke en private sector, die actief zijn in de sectoren kinderopvang, onderwijs, gezondheidszorg, begeleiding van ouderen, ondersteuning van personen met een handicap, socio-professionele integratie, armoedebestrijding, cultuur, enz. Om de waarden en het voortbestaan van de sociale sector te verdedigen, werkt UNIPSO samen met haar aangesloten federaties aan het tot stand brengen van een convergentie van intersectorale werkgeversbelangen.