



Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties

Aandachtspunten en goede praktijken



Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties

Aandachtspunten en goede praktijken

COLOFON

Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties

Cette publication est également disponible en français sous le titre:
Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social
Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting,
Brederodestraat 21 te 1000 Brussel

AUTEUR
REDACTIONELE BIJDRAGE
COÖRDINATIE VOOR
DE KONING
BOUDEWIJNSTICHTING
GRAFISCH CONCEPT
VORMGEVING
PRINT ON DEMAND

Marleen Deneff
Curia

Astrid Rubens
Guberna

Brigitte Duvieusart, adviseur
Pascale Crikemans, assistente

PUPIL

Tiltfactory

Manufast-ABP vzw, een bedrijf voor aangepaste arbeid

Deze uitgave kan gratis worden gedownload van onze website
www.kbs-frb.be

Een afdruk van deze elektronische uitgave kan (gratis) besteld worden :
on line via www.kbs-frb.be, per e-mail naar publi@kbs-frb.be
of telefonisch bij het contactcentrum van de Koning Boudewijnstichting,
tel +32-70-233 728, fax +32-70-233 727

Wettelijk depot: D/2893/2010/09

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

EAN: 9789051306941

BESTELNUMMER: 1993

Juni 2010

Met de steun van de Nationale Loterij

INHOUDSTAFEL

Aanname	7
Preambule	9
1. De context: Een initiatief op vraag van de sector	9
2. Doelstellingen	10
3. Een diverse sector	11
4. Diversiteit van de SPO's	12
5. Een beweging in Europa... en bij ons	12
8 Aanbevelingen	15
Aanbeveling 1	17
Aanbeveling 2	19
Aanbeveling 3	21
Aanbeveling 4	23
Aanbeveling 5	27
Aanbeveling 6	31
Aanbeveling 7	35
Aanbeveling 8	37
Lexicon	39
Leden van de stuurgroep	43

AANNAME

*Dag in dag uit werken bestuurders, medewerkers en leden van **socialprofitorganisaties*** (SPO's)¹ aan het realiseren van maatschappelijk meerwaarde. Hun kracht schuilt onder meer in hun aanwezigheid in de onderscheiden terreinen van maatschappelijk leven, de diversiteit van hun opdracht en aanpak, de specificiteit van hun werking (en inzet).*

Vanzelfsprekend komt ook het thema bestuur daarbij kijken. Verantwoord besturen veronderstelt reflectie over besturen.

Met deze set van aanbevelingen nodigen wij u uit om aan de slag te gaan en de toepassing ervan te concretiseren volgens de specificiteit van uw organisatie. De aanbevelingen zijn aangevuld met meer gedetailleerde richtlijnen, voor deze die wensen te steunen op de aandachtspunten bij concrete toepassing. We zijn eveneens van mening dat deze aanbevelingen in een volgende fase kunnen worden aangevuld met concrete en praktijkgerichte instrumenten om tegemoet te komen aan de verschillende noden van de organisaties.

Met dit initiatief wil de Koning Boudewijnstichting het besturen van SPO's aantrekkelijker maken door de positie van bestuurders te verstevigen en hen een houvast te bieden. Op die manier kan ze het de organisaties ook makkelijker maken om vrijwillige en geëngageerde bestuurders te vinden.

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 bijeengebracht: voorzitters, bestuurders of directeurs van de verschillende subsectoren, 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.

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.

2. Doelstellingen

Aan de raden van bestuur 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 bestuursraden: 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 wordt in de socialprofitsector hoog in het vaandel gedragen.

SPO's ondersteunen om hun **sociale 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 worden vandaag geconfronteerd met **nieuwe verwachtingen en uitdagingen**: resultaatgericht subsidiebeleid, vermarkting, verplichte samenwerking, fusies, publiek-private samenwerking, filialisering... 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.

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.

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. Dit maakt het niet alleen mogelijk om wantrouwen de pas af te snijden, maar zetten we 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 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...). Concreet gaat het om verenigingen zonder winststroommerk, internationale verenigingen zonder winststroommerk, 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, dat 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 ze marktconform te vergoeden als tegenprestatie voor hun 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 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 eerste oefening 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 eerste set van gemeenschappelijke aanbevelingen plaatst acht 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.

In een volgende fase kan de eerste set verfijnd of aangevuld worden met extra of aangepaste aanbevelingen in functie van de voornoemde criteria.

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. De initiatieven zijn divers: het European Center for Not-for-profit Law ('ECNL') rondde in opdracht van de Europese Commissie eind 2008 een onderzoek af naar de zelfregulerende initiatieven ter bevordering van transparantie en accountability van non-profitorganisaties in de EU.

Ook de grote NGO's zelf onderschrijven het belang van rekenschap en verantwoording in het **International NGO Accountability Charter of London**² (2006). Dit charter geeft overigens een eerste reeks aanbevelingen omtrent het aspect van **goed bestuur**.

In eigen land zien we dat zowel langs Nederlandstalige als Franstalige zijde, initiatieven genomen worden door de verschillende regeringen in deze materie. Deze interesse vinden we ook terug in de federale beleidsverklaring. Men vindt verschillende essentiële principes in de tekst terug voor een goed politiek bestuur: transparantie en gelijke behandeling, respect voor de bepaling van een gemeenschappelijke sociale verhouding werkgevers - werknemersvertegenwoordigers, respect voor de vrijheid van vereniging en voor de definitie van het sociaal oogmerk, definitie van politieke doelstellingen, controle en evaluatie van toegekende middelen...

2 www.ingoaccountabilitycharter.org

Ook kan melding worden gemaakt van een recent onderzoeksproject op vraag van de **Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin**: "*Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector*"³.

En ook Hefboom en Procura namen de handschoen reeds op met hun praktijkgericht handboek "*Leiden of lijden: tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling*"⁴.

Met onze aanbevelingen van goed bestuur willen wij vooral een positief en aanvullend antwoord bieden op deze engagementen.

³ *Gelijksnamig verslagboek in SWVG-reeks, door M. Janssens en J. Put, Leuven, Acco, 2009, 201 pag.*

⁴ *Antwerpen, Garant, 2009, 101 pag.*

8 AANBEVELINGEN

Aanbeveling 1

De doelstellingen van de SPO en de activiteiten die eruit voortvloeien zijn duidelijk bepaald in de statuten. De statutaire doelstellingen van de SPO zijn gericht op maatschappelijke meerwaarde. 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 doelstellingen 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

De raad van bestuur is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld en spoort met de specificiteit van de organisatie. Zijn leden worden benoemd door de algemene vergadering volgens een procedure en op basis van hun engagement, competenties en profiel.

Aanbeveling 6

De raad van bestuur werkt collegiaal aan zijn besluitvoorbereiding, besluitvorming en -besluitopvolging.

Aanbeveling 7

Hoewel deel uitmakend van hetzelfde collegiaal orgaan, vervult elke bestuurder een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.

Aanbeveling 8

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

AANBEVELING 1

De **doelstellingen**^{5*} van de SPO en de **activiteiten*** die eruit voortvloeien zijn duidelijk bepaald in de **statuten***. De statutaire doelstellingen van de SPO zijn gericht op maatschappelijke meerwaarde. 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

De doelstelling van de organisatie, bepaald in de statuten, beschrijft wat ze wil verwezenlijken, het is de reden waarom 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

- De statutaire doelstellingen van de SPO zijn gericht op maatschappelijke meerwaarde, zonder winstverdeling onder de leden, bestuurders of andere betrokkenen.
- De statutaire doelstellingen, 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 de doelstellingen 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

Art. 1 VZW-wet

Art. 2, 4,° VZW-wet

Art. 8, derde lid, VZW-wet

⁵ De woorden aangeduid met een * staan verder omschreven in het lexicon.

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 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 maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO*).
- De instrumenten voor rekenschap en verantwoording sluiten zoveel mogelijk aan bij toepasselijke rapporteringstechnieken en zijn aangepast aan de grootte van de SPO. Zij laten toe de ontwikkelingen van de activiteiten op termijn te volgen.

Wet

Artikel 17, VZW-Wet

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 bestuursorganen 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, raad van bestuur, directie, personeel en vrijwilligers werkt verhelderend. Het kan nuttig zijn deze aspecten te verduidelijken in een huishoudelijk reglement naast de statuten.
- Het is belangrijk om de cumul van verschillende functies en hoedanigheden zoveel mogelijk te vermijden:
 - Om een effectieve controle op de raad van bestuur mogelijk te maken, is het belangrijk dat voldoende leden van de algemene vergadering het lidmaatschap niet combineren met een bestuursmandaat.
 - De voorzitter van de raad van bestuur cumuleert in principe zijn 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 de raad van bestuur en niet de leider van de SPO, in het bijzonder voor wat betreft het personeelsbeleid.
 - De meerderheid van de bestuurders cumuleert dat mandaat niet met een taak als werknemer van de SPO. De bestuurders die dit mandaat 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 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.
- **Funcitiescheiding*** en **vierogenprincipe*** vormen een permanent streven in de werking van de SPO in alle geledingen en in verhouding tot haar mogelijkheden.

Wet

Artikel 13, VZW-wet

AANBEVELING 4

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

Motivatie

De raad van bestuur 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 de statutaire doelstellingen en de missie en visie zoals geïmplementeerd door de raad van bestuur. De algemene vergadering oefent controle uit op de raad van bestuur, onder meer door het goedkeuren van het budget en de jaarrekening, en het verlenen van kwijting aan de bestuurders. 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 hierover regelmatig.
 - Er is een duidelijke taakverdeling tussen de voorzitter en de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur.
- Bij het **delegeren van bevoegdheden*** door de raad van bestuur, zijn deze duidelijk geformuleerd:
 - De verschillende bevoegdheden worden schriftelijk bijgehouden in een delegatiereglement of een ander overzichtsdocument, 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.
- De raad van bestuur kan een deel van zijn bevoegdheid delegeren aan één of meer lasthebbers, al dan niet bestuurder
 - De raad van bestuur mag nooit zijn integrale bevoegdheid delegeren.
 - De raad van bestuur onthoudt zich tussen te komen in de gedelegeerde bevoegdheid, behoudens in uitzonderlijke omstandigheden
 - De raad van bestuur kan het **dagelijks bestuur*** delegeren aan één of meer verantwoordelijken voor het dagelijks bestuur (directiecomité, directeur, coördinator, **afgevaardigd bestuurder***...).
 - Het dagelijks bestuur omvat alle bevoegdheden die dag aan dag nodig zijn voor de werking van de SPO en aangelegenheden betreffen die van gering belang en dringend zijn; het kader kan worden toegelicht in het besluit van de raad.
 - De verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur wordt geïnformeerd door de raad van bestuur over de omvang van zijn bevoegdheden, zijn verantwoordelijkheid en de deontologie, en zal zich daar te allen tijde van bewust zijn.
 - De raad van bestuur draagt mee de eindverantwoordelijkheid voor de gedelegeerde bevoegdheid.
- Naargelang de groeifase, de grootte, de middelen... kan de raad van bestuur zich laten bijstaan door specifieke comités en instanties:
 - De algemene voorbereiding en opvolging van de uitvoering van bestuursbeslissingen kan worden toegewezen aan een **bureau*** met duidelijke bevoegdheden, gespecificeerd in het huishoudelijk reglement of in de beslissing van de raad van bestuur.
 - De voorbereiding van specifieke beslissingen kan worden toegewezen aan bijzondere comités met adviesbevoegdheid.

- 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.
- Een remuneratiecomité kan het beleid in kaart brengen voor de onkostenvergoeding en/of **bezoldiging van bestuurders***, het **management*** en het personeel en o.m. advies uitbrengen aan de raad van bestuur 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 de raad van bestuur daarover adviseren.

Wet

Artikel 13 VZW-wet

AANBEVELING 5

De raad van bestuur is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld en spoort met de specificiteit van de organisatie. Zijn leden 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 raad van bestuur met collectieve deskundigheid.

Aandachtspunten

- De SPO streeft naar een raad van bestuur die 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.
 - 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.
- De raad van bestuur 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 (activiteitsgebonden, financieel, management...);
 - de diversiteit (gender, leeftijd, ervaring...);
 - de raad van bestuur 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 de raad van bestuur dit rechtvaardigen, kunnen de voorbereidingen door een benoemingscomité worden gedaan.
- 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 de bestuurders zelf (de zgn. 'coöptatie') of 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.
 - 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, verdient het aanbeveling één vaste vertegenwoordiger af te vaardigen.
- 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.
 - De statuten kunnen het aantal herbenoemingen per persoon beperken.
 - 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 **niet-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 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, huishoudelijk reglementen, notulen van raad van bestuur en algemene vergadering, jaarrekening, begroting en jaarverslag van de drie voorgaande jaren. 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 huishoudelijk 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.

Wet

Artikel 4, 2°, VZW-wet

AANBEVELING 6

De raad van bestuur 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

- De raad van bestuur 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.
 - De raad van bestuur besteedt regelmatig een vergadering aan de toetsing van de activiteiten, visie, missie en strategische doelstellingen van de SPO op middellange termijn.
 - De raad van bestuur evalueert geregeld zijn eigen werking. Hij kan daartoe een beroep doen op externe competenties en brengt verslag uit aan de algemene vergadering.
- De voorzitter stuurt tijdig naar alle bestuurders een oproeping (agenda en voorbereidende documenten) zodat iedere bestuurder de vergadering kan voorbereiden.
 - 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 de prioriteit van elk agendapunt en mogelijk een schatting van de tijdsbesteding per agendapunt.
- 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, doet een voorstel van beslissing en motiveert dat voorstel.
- De beraadslaging en besluitvorming in de raad van bestuur 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 geldig stemmen over een voorstel van beslissing. In zulk geval verloopt de stemming geldig wanneer de meerderheid (van de stemmen) van de aanwezige en vertegenwoordigde bestuurders ze goedkeurt.
 - Een versterkte meerderheid wordt slechts uitzonderlijk toegepast indien de statuten dit bepalen.
 - Een minderheidsstandpunt kan de meerderheidsbeslissing nuanceren.

- In bepaalde gevallen kan een geheime stemming plaatsvinden, bv. bij persoonsgebonden beslissingen of in andere gevallen bepaald in de statuten of het huishoudelijk reglement.
- Schriftelijke besluitvorming wordt enkel toegepast in uitzonderlijke gevallen en voor zover de statuten dat voorzien.
 - Ook bij schriftelijke besluitvorming wordt gestreefd naar een vorm van beraadslaging (per e-mail, per telefoon- of videoconferentie...)
- 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 bij voorkeur binnen een redelijke termijn naar alle bestuurders.
 - De opmerkingen bij het verslag worden zo snel mogelijk opgevolgd, ten laatste tegen de volgende vergadering.
 - De notulen worden goedgekeurd op de eerstkomende vergadering.

Wet

De VZW-wet bevat geen bepalingen die relevant zijn voor besluitvoorbereiding en -vorming.

AANBEVELING 7

Hoewel deel uitmakend van hetzelfde collegiaal orgaan, vervult elke bestuurder een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.

Motivatie

De raad van bestuur is een collegiaal orgaan. Dit betekent dat elke bestuurders er zijn 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 bestuurders respecteert de vertrouwelijkheid van de uitgewisselde informatie en van de beraadslagingen.
- Elke bestuurder bepaalt zijn standpunt, op basis van een kritische en onafhankelijke interpretatie van de agendapunten en documentatie en de uitwisseling van standpunten.
- 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 overzicht van zijn aansprakelijkheden en de al dan niet dekking ervan door een verzekeringspolis afgesloten door de SPO.
 - Een vrijwillige bestuurder is geen 'vrijwilliger' in de zin van de Vrijwilligerswet van 3 juli 2005 en geniet dus niet van een aantal van de beschermingsmaatregelen die daarin zijn opgenomen (bv. beperking aansprakelijkheid, verplichte vrijwilligersverzekering...).

Wet

Artikel 14bis en 15 VZW-Wet.

Artikel 1382 B.W.

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 belangenconflicten. Een bestuurder met een belangenconflict:
 - meldt dit aan de andere bestuurders vóór de raad van bestuur het agendapunt behandelt;
 - verlaat tijdens de beraadslaging over dat agendapunt de vergadering;
 - en stemt over dat punt ook niet mee.
- De raad van bestuur 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 zal zich houden aan deze gedragscode.

Wet

De wet bevat terzake geen bepalingen.

LEXICON

Aansprakelijkheid: Juridisch begrip dat spoort met het begrip 'verantwoordelijkheid' en dat de vergoeding van schade, veroorzaakt door foutief gedrag, beoogt. Voor bestuurders geldt dat hun aansprakelijkheid in beginsel individueel is. Dit betekent dat de bestuurder enkel kan worden aangesproken voor zijn persoonlijk foutief gedrag en niet voor fouten van zijn collega-bestuurders. Nu de raad van bestuur echter collegiaal functioneert zal het meestal niet vanzelfsprekend zijn om een bepaalde collegiale beslissing te koppelen aan individuele bestuurders. Daarom kan men beter spreken van een 'collegiale aansprakelijkheid' wegens samenlopende of gemeenschappelijke fouten van meerdere bestuurders gezamenlijk handelend.

Activiteit: De (concrete) bezigheden, acties en middelen die de organisatie ontplooit ter verwezenlijking van de (abstracte) doeleinden die worden nagestreefd.

Afgevaardigd bestuurder: Gangbare term voor de bestuurder aan wie de raad van bestuur 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'.

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 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. raad van bestuur) om een beslissing te nemen die de rechtspersoon (bv. VZW) verbindt.

Bureau: Gangbare term voor een deelgroep van bestuurders die de vergaderingen van de raad van bestuur voorbereiden en waken over de opvolging van de beslissingen van de raad van bestuur.

Coördinator: Zie 'verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur'.

Dagelijks bestuur: Gangbare term voor de bevoegdheid van het *orgaan* van dagelijks bestuur zoals omschreven in artikel 13*bis* en 35 VZW-wet, met betrekking tot de opvolging van alle zaken die dag aan dag moeten worden opgevolgd en wegens hun gering belang en hun hoogdringendheid geen tussenkomst van de raad van bestuur vereisen (Cass. 26 februari 2009). Het dagelijks bestuur zal verschillen van vereniging tot vereniging en in verhouding staan tot haar activiteiten.

Delegatie van bevoegdheid: Techniek waarbij een lastgever (bv. de raad van bestuur of directielid) zijn 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'.

Doeleinden: De finaliteit/het oogmerk van de vereniging die/dat wordt nagestreefd d.m.v. concrete activiteiten en acties.

Doelstellingen: De doelstelling 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 het uitvoerende werk door andere mensen wordt gedaan dan de controle op dit werk. 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.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): Een voortdurend verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, en waarbij overleg met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.

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 leidinggevenden, de directie of het kaderpersoneel.

Missie: Er bestaan meerdere definities van het begrip 'missie'. Gangbaar kan men de missie omschrijven als de bestaansgrond van een organisatie die wordt ingevuld aan de hand van het antwoord op drie vragen: (1) welk eindresultaat wil de organisatie bereiken; (2) welke activiteiten/acties zal de organisatie daarvoor ontwikkelen en (3) welke waarden, overtuigingen en principes vormen het uitgangspunt bij het nastreven van het eindresultaat en het verwezenlijken van de activiteiten. 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 wegens belangenconflict.

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

Secretaris-generaal: Zie 'dagelijks verantwoordelijke'.

Socialprofitorganisatie ('SPO'): Containerbegrip dat zeer uiteenlopende types van organisaties omvat en die minstens aan 2 basiskenmerken voldoen: (1) de organisatie streeft een ideëel doel na dat in meerdere of mindere mate gericht is op maatschappelijke meerwaarde en (2) de organisatie verricht in hoofdzaak andere dan commerciële activiteiten.

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 geeft een samenhangen Zie ook 'missie', 'visie' de 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 'directeur', 'coördinator', 'secretaris-generaal', 'dagelijks bestuurder' of 'dagelijks verantwoordelijke'.

Vertegenwoordigingsbevoegdheid: Bevoegdheid om in naam en voor rekening van een organisatie te handelen en deze te 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 toegekende bevoegdheid.

Vierogenprincipe: Principe volgens welk twee personen (= vier ogen) elk afzonderlijk en zelfstandig een handeling of transactie opvolgen. 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 de belanghebbende. Zie ook 'missie', 'strategie' en 'doelstellingen'.

LEDEN VAN DE STUURGROEP

Bruno Aerts

Directeur VERSO

Bernard Boon-Falleur,

Administrateur SOS Jeunes

Dirk Dalle

Directeur/gedelegeerd bestuurder, Hefboom VZW/CVBA

Ann Demeulemeester

Algemeen secretaris, ACW

Marleen Deneff

Prof. dr., Curia advocaten, Bestuurder VERSO, Docent UA en HUB

Fred Dhont

Directeur, SoCiuS, Steunpunt voor Sociaal-Cultureel volwassenenwerk

Jean-Louis Duplat

Président/Voorzitter, Child Focus

Said El Majdoub

Oprichter-voorzitter Student Focus

Michel Genet

Directeur, Greenpeace

Alda Greoli

Secrétaire nationale, Alliance nationale des Mutualités chrétiennes

Danny Jacobs

Directeur, Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen

Paul Jacquet de Haveskercke

Secrétaire général, Durabilis, partenaire dans le développement durable

Christ'! Joris

Gemeenschapsvoorzitter, Rode Kruis Vlaanderen

Jean-Yves Laffineur

Directeur, Esperanzah ! festival

Jean-Marie Limpens

Conseiller du Prorecteur aux affaires médicales de l'UCL

Pierre Malaise

Directeur, Cessoc – Confédération des Employeurs des secteurs sportifs & SocioCulturels

Geraldine Mattens

Juridisch en administratief directeur, Vlaamse Sportfederatie

Ahmed Medhoun

Directeur, asbl Schola - ULB

Dominique Plasman

Secrétaire générale, Femmes Prévoyantes Socialistes

Jean-Yves Saliez

Secrétaire général, Inter-Environnement Wallonie

Luc Tayart de Borms

Afgevaardigd bestuurder, Koning Boudewijnstichting

Bogdan Vanden Berghe

Algemeen secretaris, 11.11.11

Lutgart Van den Berghe

Prof. dr., Executive director, GUBERNA-Instituut voor Bestuurders

Dominique Van de Sype

Secrétaire général, UFENM, l'Union Francophone des Entreprises Non-Marchandes

Josse Van Steenberge

Prof. dr., UA – Associatie Universiteit en Hogescholen

Michel Vanholder

Afgevaardigd bestuurder, Emmaüs, actief in alle sectoren van de gezondheids- en welzijnszorg

Bart Verhaeghe

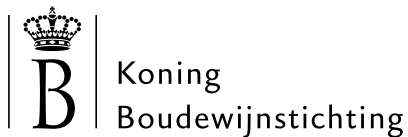
Beleidsmedewerker, 'de Verenigde Verenigingen'

Dirk Vermeulen

Directeur, Sociare, Socioculturele werkgeversfederatie

Clair Ysebaert

Voorzitter, ParticipatieMaatschappij Vlaanderen



Koning
Boudewijnstichting

Samen werken aan een betere samenleving

www.kbs-frb.be

Meer info over onze projecten,
evenementen en publicaties vindt u op
www.kbs-frb.be.

Een e-news houdt u op de hoogte.
Met vragen kunt u terecht op
info@kbs-frb.be of 070-233 728

Koning Boudewijnstichting,
Brederodestraat 21, B-1000 Brussel
02-511 18 40,
fax 02-511 52 21

Giften vanaf 30 euro
zijn fiscaal aftrekbaar.
000-0000004-04
IBAN BE10 0000 0000 0404
BIC BPOTBEB1

De Koning Boudewijnstichting is een onafhankelijke en pluralistische stichting in dienst van de samenleving. We willen op een duurzame manier bijdragen tot meer rechtvaardigheid, democratie en respect voor diversiteit. De Stichting steunt jaarlijks zo'n 2.000 organisaties en individuen die zich engageren voor een betere samenleving. Onze actiedomeinen voor de komende jaren zijn: armoede & sociale rechtvaardigheid, democratie in België, democratie in de Balkan, erfgoed, filantropie, gezondheid, leiderschap, lokaal engagement, migratie, ontwikkeling, partnerschappen of uitzonderlijke ondersteuning. De Stichting werd opgericht in 1976 toen Koning Boudewijn 25 jaar koning was.

We werken met een jaarbudget van 35 miljoen euro. Naast ons eigen kapitaal en de belangrijke dotatie van de Nationale Loterij, zijn er de Fondsen van individuen, verenigingen en bedrijven. De Koning Boudewijnstichting ontvangt ook giften en legaten.

De Raad van Bestuur van de Koning Boudewijnstichting tekent de krachtlijnen uit en zorgt voor een transparant beleid. Voor de realisatie doet de Stichting een beroep op een 50-tal medewerkers. Ze werkt vanuit Brussel en is actief op Belgisch, Europees en internationaal niveau. In België heeft de Stichting zowel lokale, regionale als federale projecten lopen.

Om onze doelstelling te realiseren, combineren we verschillende werkmethodes. We steunen projecten van derden of lanceren eigen acties, bieden een forum voor debat en reflectie, en stimuleren filantropie. De resultaten van onze projecten en acties worden verspreid via diverse mediakanalen. De Koning Boudewijnstichting werkt samen met overheden, verenigingen, ngo's, onderzoekscentra, bedrijven en andere stichtingen. We hebben een strategisch samenwerkingsverband met het European Policy Centre, een denktank in Brussel.

