

Lerend netwerk

Strategische uitdagingen voor grote sociale ondernemingen

Bijdrage door Sarah Verschaeve, Aurion Law
& Hans Tops, Kringwinkel Antwerpen
Begeleiding door Maarten Andriessen, Mapwave

15 december 2023, Sessie “Bestuurlijke processen”,
Antwerpen

Lerend Netwerk: opzet

- een **intersectorale ontmoetingsplaats** van gelijkgestemden die samen willen nadenken over de strategische uitdagingen en de toekomst van hun sociale onderneming,
- waarbij **uitwisseling van kennis en ervaring** en het aftoetsen van de eigen manier van werken centraal staan,
- en gewerkt wordt op basis van eigen kennis en inzichten en daarmee de **zelfsturendheid** en het draagvlak in de groep vergroot.

Focus: ondernemerschap, vernieuwend, niet sectorspecifiek



Lerend Netwerk: aanpak

- Kick-off: kennismaking, thema-inventarisatie en praktische afspraken
- 7 sessies van een halve dag (voorstel) met tal van mogelijkheden:
 - Gastsprekers;
 - Eigen inbreng en intervisie;
 - Getuigenissen;
 - Locatiebezoeken;
 - ...
- I.f.v. thema betrekken van collega uit het directieteam
- Maarten Andriessen als procesbegeleider



Inhoudelijke invulling sessies

Moment	Voorstel thema
15/9/23 (VM)	Toekomstverkenning
20/10/23 (NM)	Medewerkers vinden en houden: een macro-perspectief
17/11/23 (VM)	Organisatiedesign en leiderschap
15/12/23 (NM)	Bestuurlijke processen
19/1/24 (VM)	Financieel management
16/2/24 (NM)	Sociaal ondernemerschap
15/3/24 (VM)	Impactmeting



▶ Programma vandaag

Kennismaking: programma vandaag

Tijdstip	Omvat
13u30 – 13u45	Welkom en terugblik vorige sessie (Maarten)
13u45 – 15u15	Bestuurlijke processen (Sarah Verschaeve)
	Discussie en interactie in kleine groep + plenaire terugkoppeling
15u15 – 15u30	<i>Break</i>
15u30 – 16u30	Getuigenis door Hans Tops + interactie 'wat brengt dit voor mij in de praktijk?'
16u30 – 17u00	Afronding + vooruitblik volgende sessie (Maarten)





AURION



Lerend netwerk
Strategische
uitdagingen voor grote
sociale ondernemingen
– bestuurlijke
processen

BluePoint Antwerpen
15 december 2023
Sarah Verschaeve



Rol, samenstelling en werking van de organen in een VZW

- Algemene Vergadering
 - Rol
 - Samenstelling
 - Werking
- Bestuursorgaan
 - Rol
 - Samenstelling
 - Werking
 - Rol voorzitter
 - Oprichting van comités in de schoot van het Bestuursorgaan

Rol, samenstelling en werking van de organen in een VZW

- Dagelijks bestuur / algemene directie
 - Rol
 - Samenstelling
 - Werking
- Directie
- Verdere delegatie van bevoegdheden (aan regiodirecteurs, bestuurscomités, enz.)

Principes van goed bestuur

- Principes van goed bestuur
 - Wat?
 - D.m.v. transparante regels bijdragen tot een verbetering van de processen van voorbereiding, vorming en uitvoering van besluiten + de controle erop en de verantwoording erover
 - Of nog: versterking van de doeltreffendheid van de doelverwezenlijking
 - Social governance vs. corporate governance (verenigingsbelang vs. belangen van aandeelhouders)

Aanbevelingen en codes goed bestuur

- Aanbevelingen goed bestuur in welzijns- en zorgorganisaties – social profit organisaties, 2023 (Vlaamse overheid) (vervangt de versie van 2016)
- Aanbevelingen goed bestuur in welzijns- en zorgorganisaties – vennootschappen, 2023 (Vlaamse overheid) (vervangt de versie van 2016)
- Bestuurscode Cultuur, 2020 (Fonds voor Cultuurmanagement)
- Belgische Corporate Governance Code 2020 (Commissie Corporate Governance)
- Code Buysse III, 2017 (Instituut voor het familiebedrijf)
- Code Goed Bestuur in Vlaamse sportfederaties, 2016 (Sport Vlaanderen)
- Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties, 2010 (KBS)

Rol Algemene Vergadering

- Beschikt over de bevoegdheden die door de wet of de statuten aan de AV zijn toegewezen
- Bevoegdheden op grond van het WVV:
 - Goedkeuring jaarrekening en begroting
 - Benoeming en afzetting van bestuurders
 - Indien van toepassing, bepalen van de bezoldiging van de bestuurders
 - Indien van toepassing, benoeming en afzetting van de commissaris, bepalen van diens bezoldiging
 - Verlening van kwijting aan de bestuurders en, indien van toepassing, de commissaris

Rol Algemene Vergadering

- Wijziging van de statuten
- Uitsluiting van een lid
- Ontbinding van de VZW, aanstelling van de vereffenaar(s), bepalen van de begunstigde van het batig liquidatiesaldo
- Bevoegdheden in het kader van inbreng, fusie en splitsing, omzetting van de VZW

Rol Algemene Vergadering

- Waakt over het doel van de vereniging en controleorgaan van het bestuursorgaan (cfr. codes goed bestuur)
- Naast door de wet voorbehouden bevoegdheden:
 - Bekrachtiging missie en visie van de organisatie
 - Bekrachtiging meerjarenplanning
 - Bewaakt overeenstemming strategische doelstellingen met de missie, visie en waarden van de organisatie
 - Goedkeuring profiel bestuursorgaan, eventueel ook profiel AV opstellen
 - Bepaalt of er bepaalde onverenigbaarheden zijn met opnemen mandaat van lid of bestuurder

Samenstelling en werking Algemene Vergadering

- Telt meer leden dan bestuursorgaan (in versie 2016 aanbevelingen goed bestuur social profitorganisaties: meer leden die niet in bestuursorgaan zetelen dan leden die wel in bestuursorgaan zetelen)
- Komt minstens 1 keer per jaar samen (in versie 2016 aanbevelingen goed bestuur social profitorganisaties: komt minstens 2 keer per jaar samen)
- Bevorderen betrokkenheid door tijdige en voldoende informatie van leden

Rol Bestuursorgaan

- Bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van de vereniging, met uitzondering van die waarvoor volgens de wet of de statuten de Algemene Vergadering bevoegd is
 - Bestuursorgaan beschikt over de residuaire bevoegdheid
- Bevoegd om de vereniging te vertegenwoordigen, met inbegrip van de vertegenwoordiging in rechte
- Enkele door de wet specifiek toegewezen bevoegdheden:
 - Opstellen van de jaarrekening en de begroting
 - Bijeenroeping van de Algemene Vergadering
 - Indien van toepassing, benoeming en afzetting van een orgaan dagelijks bestuur
 - In geval van statutaire machtiging, opmaak van een intern reglement

Rol Bestuursorgaan

- Behalve indien statutair uitgesloten, coöptatie van een bestuurder indien een mandaat voortijdig openvalt
- Up-to-date houden van het ledenregister
- Bepaalde verslaggevingsverplichtingen

Rol Bestuursorgaan

- Cfr. aanbevelingen goed bestuur:
 - Afstand kunnen nemen van dagelijkse bedrijfsvoering
 - Goedkeuring van strategie, opvolging van strategische projecten (vertaling van missie en visie)
 - Goedkeuring van belangrijke investeringen
 - Goedkeuring van de wijze van financiering, waaronder het aangaan van kredieten
 - Toezien op de uitbouw van een intern controlesysteem (in kaart brengen, beoordelen + een passend gevolg geven aan risico's)
 - Zijn de nodige verzekeringen afgesloten?
 - Invoeren van 4-ogenprincipe voor betalingen
 - Nieuwe activiteit opstarten of niet?
 - Enz.

Rol Bestuursorgaan

- Klankbord directie
- Toezicht op en evaluatie van management (o.a. jaarlijks functioneringsgesprek met directie door delegatie Bestuursorgaan)
- Langetermijndenken

Samenstelling Bestuursorgaan

- Evenwichtig en divers conform specificiteit van de organisatie
 - Niet teveel, niet te weinig bestuurders
 - Minstens een derde van de bestuurders zijn onafhankelijke bestuurders (cfr. 2023 aanbevelingen goed bestuur social profitorganisaties; verwijzing naar art. 7:87 WVV)
 - Aandacht voor competenties/profielen
 - Profielschets bestuursorgaan, functieprofielen
 - Complementariteit op het vlak van bekwaamheden, achtergrond, ervaring, kennis en persoonlijkheidsaspecten
 - Diversiteit o.a. op het vlak van gender en leeftijd

Samenstelling Bestuursorgaan

- Aandacht voor competenties/profielen
 - Integriteit en normbesef
 - Beschikbaarheid qua tijd
 - Algemene deskundigheid (brede kijk, gezond verstand, ...) en specifieke deskundigheid (opleiding, kennis, ervaring en netwerken)
- Aandacht voor opleiding en vorming van (nieuwe) bestuurders

Samenstelling Bestuursorgaan

- Specifieke aandacht voor profiel voorzitter:
 - Kritische geest, durft zaken in vraag te stellen
 - Veronderstelt goede kennis van organisatie en haar strategische uitdagingen
 - Aanspreekpunt voor alle betrokkenen in crisissituaties
 - Bemiddelaar, kan verschillende standpunten verzoenen
 - Hoofdrol op het vlak van het organiseren van goed bestuur
 - Schakel tussen Bestuursorgaan en directeur, sparring partner directeur
 - Ambassadeur van de organisatie, samen met de directeur

Samenstelling Bestuursorgaan

- Vermijden van cumul
 - Voorzitter en (gewezen) directeur
 - Personeel en bestuurder
- Belang van goede verhouding tussen rotatie en continuïteit in mandaten
 - Mandaten van bepaalde duur, één tot tweemaal hernieuwbaar
 - Niet alle mandaten lopen tegelijkertijd af (raster wordt uitgewerkt m.b.t. duur mandaten)

Samenstelling Bestuursorgaan

- Eventueel: oprichting 1 of meer adviserende comités in de schoot van het bestuursorgaan (bvb. benoemingscomité, remuneratiecomité, auditcomité, bouwcomité)
 - Rol van comités is adviserend; comités leggen verantwoording af aan Bestuursorgaan
 - Vnl. in grotere organisaties
 - Verantwoordelijkheden, samenstelling en werking vastgelegd in intern reglement
- (Twee)jaarlijkse zelfevaluatie door Bestuursorgaan (omvang, prestaties, samenstelling en eventuele comités, relatie met directie)
 - Voorzitter initieert en geeft de nodige feedback aan de leden van het Bestuursorgaan

Werking Bestuursorgaan

= Behoorlijke besluitvorming in 4 fasen

1. Voorbereiding

- Jaarplanning incl. 1 vergadering per jaar over langetermijndenken
- Tijdig duidelijke agenda & documentatie (belangrijke agendapunten eerst, recurrente agendapunten (goedkeuring notulen vorige vergadering, update financiële resultaten, opvolging uitvoering strategische beslissingen, enz.), periodieke agendapunten (evaluatie Bestuursorgaan, enz.))
- Rol van de voorzitter en directeur
- Bestuurders bereiden zich voor op de vergadering
- Discretieplicht

Werking Bestuursorgaan

= Behoorlijke besluitvorming in 4 fasen

2. Besluitvorming

- Rol van de voorzitter (tijd optimaal besteden, stellen van de juiste vragen, alle opinies komen aan bod, enz.)
- Bestuurders nemen actief deel aan het debat
- Beslissingen komen tot stand na overleg en zoveel mogelijk in consensus
- Verslag is beknopt maar volledig (bevat een samenvatting van de besprekingen met vermelding van eventuele *dissenting opinions*, de genomen beslissingen moeten duidelijk blijken uit het verslag, enz.)
- Snelle verslaggeving

Werking Bestuursorgaan

= Behoorlijke besluitvorming in 4 fasen

3. Uitvoering

- Delegatie naar operationele niveau
- Overzicht gedelegeerde bevoegdheden in delegatiereglement / delegatiematrix / delegatiebesluit

4. Opvolging

- Recurrente agendapunten (bvb. opvolging van belangrijke projecten)
- Rol en toegevoegde waarde van comités (audit, ...)
- Rapportering

Werking Bestuursorgaan - belangenconflicten

- Wettelijke regeling:
 - Bestuurder heeft rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard dat strijdig is met belang van VZW
 - Bestuurder meldt dit aan overige bestuurders voor BO een beslissing neemt
 - Bestuurder neemt niet deel aan de beraadslaging en stemming
 - Verklaring van bestuurder wordt opgenomen in notulen van vergadering
 - BO omschrijft beslissing en verantwoordt het besluit (opgenomen in jaarverslag of in stuk dat met jaarrekening wordt neergelegd) (behalve indien VZW met vereenvoudigde boekhouding)
 - Indien commissaris: notulen overmaken aan commissaris

Werking Bestuursorgaan - belangenconflicten

- Wanneer de meerderheid van de aanwezige/vertegenwoordigde bestuurders een belangenconflict heeft, escalatie naar AV; indien AV goedkeurt, mag Bestuursorgaan verder uitvoeren
- Niet van toepassing wanneer de beslissingen van Bestuursorgaan betrekking hebben op gebruikelijke verrichtingen die plaatshebben onder de voorwaarden en tegen de zekerheden die op de markt gewoonlijk gelden voor soortgelijke verrichtingen.
- Mogelijk om wettelijke regeling uit te breiden (bvb. ook functionele belangenconflicten, alle omstandigheden en/of relaties die het vermogen van een bestuurder om onafhankelijk of objectief in het belang van de VZW te handelen redelijkerwijs zouden kunnen beïnvloeden, ook familieleden/verwanten, enz.)

Rol Dagelijks Bestuur

- Facultatief orgaan
- Wat? Handelingen en beslissingen die niet verder reiken dan de behoeften van het dagelijks leven van de vereniging, alsook de handelingen en de beslissingen die, *ofwel* om reden van hun minder belang dat ze vertonen, *ofwel* omwille van hun spoedeisend karakter, de tussenkomst van het Bestuursorgaan niet rechtvaardigen
- Beslissings- en vertegenwoordigingsbevoegdheid
- Bijkomende bevoegdheden kunnen worden gedelegeerd
- Belangrijk om bevoegdheden dagelijks bestuur goed te omschrijven

Samenstelling Dagelijks Bestuur

- 1 of meerdere personen
- Al dan niet bestuurders
- Meestal de algemene directie

Werking Dagelijks Bestuur

- Indien Dagelijks Bestuur bestaat uit meer dan 1 persoon:
 - Preciseren of zij individueel, collegiaal of gezamenlijk optreden
 - Werking orgaan van Dagelijks Bestuur kan worden gepreciseerd in intern reglement

Directie

- Belast met de operationele en dagelijkse leiding, met inachtneming van de missie, visie, waarden en strategie van de organisatie
- Bestuursorgaan verleent de directie voldoende bevoegdheden / bewegingsvrijheid
 - Delegatie van bevoegdheden via delegatiebesluit, delegatiematrix of intern reglement
- Voorbereiding en uitvoering van de strategie
- Voeren van een duurzaam financieel beleid, in samenspraak met Bestuursorgaan + opstellen van een financieel plan (3 à 5 jaar) en begroting (aanleg reserves i.o.m. sectorale regelgeving)
- Informeren van het Bestuursorgaan op een overzichtelijke en begrijpelijke wijze over operationele leiding en over financiële situatie
- Verantwoording afleggen aan het Bestuursorgaan over de uitoefening van de taken

Directie

- Zorgen voor de totstandkoming van systemen van risicobeheersing en interne controle
 - Zijn de nodige verzekeringen afgesloten?
 - Invoeren van 4-ogenprincipe voor betalingen
 - Enz.
- Investeren in een netwerk van stakeholders rond de organisatie, samen met het Bestuursorgaan

Directie

- Vervult cruciale rol in organisatie
- Tijdig denken aan opvolging (opvolgingsplan)
- In kaart brengen van potentieel binnen organisatie

Bedankt voor uw aandacht!

Vragen?



Leuven

Arnould Nobelstraat 34/0101 - 3000 Leuven
T.: +32 16 79 32 00

Brussel

Impact House
Jozef II-Straat 20 - 1000 Brussel
T.: +32 16 79 32 00

www.aurionlaw.be | BE 0780 349 756

PARTNER

Sarah Verschaeve

Ik ben experte in non-profit recht en kan bogen op meer dan 15 jaar ervaring.

Mijn cliënten zijn in hoofdzaak verenigingen, internationale verenigingen en stichtingen. Ik adviseer hen over alle aspecten van hun werking. Doorheen de jaren, heb ik een specifieke expertise opgebouwd in het begeleiden van non-profit organisaties bij alle vormen van (grensoverschrijdende) transacties. Tot mijn adviespraktijk behoren ook de minder klassieke vennootschapsmodellen die zich op de grens bevinden tussen de sociale en de reguliere economie.

sarah.verschaeve@aurionlaw.be

[+32 16 79 32 01](tel:+3216793201)

LinkedIn

Ik adviseer mijn cliënten over alle vragen m.b.t. hun oprichting, statuten, interne reglementen, delegaties, verzelfstandiging van activiteiten, bestuursaansprakelijkheid, goed bestuur, vrijwilligers, giften, ontbinding en vereffening, enz.

Daarnaast heb ik een bijzondere expertise en ervaring in het begeleiden van (internationale) verenigingen en stichtingen bij herstructureringen en reorganisaties, in België en in het buitenland. Hiertoe behoren fusies en splitsingen, inbrengen en overdrachten van een bedrijfstak en algemeenheid, (grensoverschrijdende) zetelverplaatsingen, samenwerkingen en netwerkvorming.

Ook procesbegeleidingen van (internationale) verenigingen en stichtingen (o.a. in het kader van governance-trajecten), al dan niet samen met andere experts, behoren tot mijn courante praktijk.

Tot mijn adviespraktijk behoren ook de minder klassieke vennootschapsmodellen die zich op de grens bevinden tussen de sociale en de reguliere economie.

Ik geef regelmatig lezingen en workshops over deze thema's.

Verder ben ik lid van de raad van bestuur van een grote welzijnsorganisatie in Vlaanderen.

Het non-profit en social profit team van Aurion is gerangschikt in de hoogste categorie (top tier) van de Legal 500 in de categorie 'not-for-profit Belgium'. In de 2023, 2022, 2021 en 2020 edities werd ik genoemd als 'Next Generation Partner'.



Getuigenis Hans Tops

Afronding