



CHARTER VOOR LEDEN EN BESTUURDERS VAN ADJ VZW

Introductie

Dit Charter is gebaseerd op het modelcharter voor bestuurders van overheidsbedrijven dat werd opgesteld door GUBERNA, het Belgische Instituut voor Bestuurders en tevens kenniscentrum 'Public Governance' ¹.

De leidende principes voor de bestuurder van ADJ zijn geënt op de principes van het modelcharter. Het betreft algemene richtlijnen die door iedereen gerespecteerd moeten worden. Het zijn noodzakelijke en algemeen aanvaarde elementen, die van toepassing zijn voor alle bestuurders.

Deze principes worden verder vertaald in aanbevelingen die van belang zijn en die elke bestuurder dient te respecteren.

De aandacht voor kennis, vaardigheden en attitudes van ADJ-bestuurders vormen in elk geval de leidraad van deze functiebeschrijving. Daarbij houden we ook de complementariteit en samenwerking voor ogen tussen de verschillende organen: strategisch (AV), bestuurlijk (RvB) en operationeel (Directie). Deugdelijk bestuur kan immers maar werken als eenieder zijn rol respecteert en op een efficiënte en effectieve manier functioneert.

In dit charter vertrekken we van een rol- en bevoegdheidsomschrijving van de Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en Directie. Vervolgens staan we stil bij de leidende principes voor alle bestuurders van ADJ vzw.

Tenslotte worden concrete functieprofielen uitgewerkt, zowel generiek als voor specifieke functies binnen het bestuur: voorzitter, ondervoorzitter, penningmeester en secretaris, alsook voor bestuurders die zich engageren binnen een commissie.

Doel en rol van het Charter

Dit Charter heeft als doel de leden en individuele bestuurders van ADJ vzw te ondersteunen en een aantal richtlijnen aan te reiken.

- ✓ Het helpt een professionele en transparante selectie van de bestuurders te garanderen. Hierbij gaat er niet enkel aandacht naar de kennis en vaardigheden van kandidaat-leden en bestuurders, maar ook naar hun attitudes.
- ✓ Het Charter wordt telkens formeel bekrachtigd bij de nieuwe samenstelling van de Algemene Vergadering en de aanstelling van de Raad van Bestuur. Op die manier worden de leidende principes en hun toepassing verankerd binnen de organisatie.
- ✓ Dit Charter biedt aan de voorzitter een leidraad en basis om op terug te vallen tijdens de hele mandaatperiode. Hier kan effectief mee aan de slag worden gegaan en op de naleving worden toegekeken.

¹ <http://www.guberna.be/sites/default/files/pubs/Modelcharter%20bestuurder%20overheidsbedrijf.pdf>



Rol- en bevoegdheidsomschrijvingen

Deugdelijk bestuur kan maar werken als iedereen zijn rol respecteert en op een efficiënte en effectieve manier functioneert. Een bestuur werkt immers binnen een 'governance tripod' en moet daarom in symbiose werken met de Algemene Vergadering en de Directie. Het is noodzakelijk dat het takenpakket van deze verschillende organen heel duidelijk is omschreven en dat elkeen respect opbrengt voor een correcte invulling en een goede interactie.

Rol- en bevoegdheidsomschrijving Algemene Vergadering (AV)

- De Algemene Vergadering is verantwoordelijk voor de uitvoering van de decretaal bepaalde opdracht in combinatie met de missie van ADJ.
- De AV staat in voor de taken en bevoegdheden zoals bepaald in de statuten: wijziging van de statuten, benoemen en afzetten van bestuurders, bekrachtiging van de benoeming van functies binnen de Raad van Bestuur, goedkeuring van de begroting en rekeningen, de vrijwillige ontbinding van de vzw, benoeming en ontslag van de commissaris/revisor alsook bepalen van diens bezoldiging, het verlenen van kwijting aan bestuurders en commissaris.
- De Algemene Vergadering bepaalt het beleid dat gevoerd wordt door de Raad van Bestuur en kijkt hier kritisch op toe. Ze bewaakt de uitvoering van de missie(s) en geeft opdrachten vanuit de behoeften en noden van de doelgroep, nl. jeugd(werk).
- De Algemene Vergadering keurt het Beleidsplan goed. Dit beleidsplan legt de strategische prioriteiten vast voor een periode van 4 jaar.
- Lid zijn van de Algemene Vergadering van ADJ impliceert een actieve betrokkenheid: aanwezigheid op de vergaderingen (circa 4 dagdelen per jaar), doornemen van nota's en voorbereidende documenten, actief meedenken over de inhoudelijke en strategische positionering van de organisatie.

Duur van de benoeming, tijdsinvestering en vergoeding

- De benoemingstermijn bedraagt 4 jaar. Er is geen maximum aantal herbenoemingen bepaald.
- De Algemene Vergadering vergadert circa 4 dagdelen per jaar: 3 vergaderingen waarvan 1 AV-Denktag (hele dag).
- Leden van de Algemene Vergadering ontvangen een zitpenning van € 25,00 per vergadering in uitoefening van hun mandaat alsook de vergoeding van gemaakte onkosten.

Rol- en bevoegdheidsomschrijving Raad van Bestuur (RvB)

- De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het (uit)voeren van het beleid zoals bepaald door de Algemene Vergadering dat de realisatie van de missie(s) garandeert.
- De Raad van Bestuur stuurt de interne werking van de vzw, behartigt haar belangen en vertegenwoordigt deze in en buiten rechte.
- De Raad van Bestuur concentreert zich op het strategisch beleid van de vzw en stippelt mee de krijtlijnen voor het toekomstige beleid uit en houdt zich in regel niet bezig met operationele zaken.
- De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opmaak van de jaarlijkse begroting en voor de uitvoering ervan als een goede huisvader, de opmaak van een afrekening en voortgangsrapport die aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.



- Lid zijn van de Raad van Bestuur van ADJ impliceert een actieve betrokkenheid: aanwezigheid op de bestuursvergaderingen en Algemene Vergadering (in totaal circa 14 dagdelen per jaar), doornemen van nota's en voorbereidende documenten, actief meedenken en eventueel deel uitmaken van (structurele of ad hoc) commissies en werkgroepen, jury of sollicitatiecommissies, e.d.

Duur van de benoeming, tijdsinvestering en vergoeding

- De benoemingstermijn bedraagt 4 jaar. Er is geen maximum aantal herbenoemingen bepaald.
- De Raad van Bestuur vergadert circa 14 dagdelen per jaar: maandelijkse vergaderingen van RvB en AV (buiten de zomermaanden) waarvan 1 AV-Denktag (hele dag).
- Leden van de Raad van Bestuur ontvangen een zitpenning van € 25,00 per vergadering in uitoefening van hun mandaat alsook de vergoeding van gemaakte onkosten.
- Elk lid van de Raad van Bestuur heeft het recht – mits jaarlijks bekrachtigd door de Raad van Bestuur - om éénmaal per jaar een bedrag van maximaal € 500,00 in mindering te brengen op een verblijf bij één van de entiteiten, hetzij van een organisatie naar keuze hetzij een privé-verblijf.

Rol- en bevoegdheidsomschrijving Directie

- De Directie zet de strategie zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur om in concrete uitvoeringsmodaliteiten. De directeurs krijgen de gepaste en noodzakelijke bevoegdheden en afdoende bewegingsruimte om de strategie te implementeren en hun taken uit te voeren.
- De Directie pleegt regelmatig overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur met het oog op het tot stand brengen van een dialoog gebaseerd op wederzijds respect, vertrouwen en openheid. De Directie bereidt in overleg met de voorzitter de agenda voor de Algemene Vergadering en Raad van Bestuur voor.
- De Directie wordt in de operationele uitvoering ondersteund door de coördinator van de Centrale Administratie. Samen vormen zij de ADJ-Staf die door de Directie wordt georganiseerd en geleid.

Leidende principes voor de bestuurder van ADJ vzw

Een lid van de Raad van Bestuur is zich bewust van de wettelijke verantwoordelijkheden en taken die gepaard gaan met het fungeren als bestuurslid. Daartoe wordt van iedereen voldoende professionalisme verwacht.

- ✓ De bestuurder informeert zich grondig alvorens een mandaat te aanvaarden.
- ✓ Hij/zij beschikt over competenties en nuttige ervaringen voor de goede uitvoering van het bestuursmandaat. Hij kent en respecteert het wettelijke kader, de statuten van de organisatie en de beheersovereenkomst. Hij/zij neemt het jaarverslag zeer grondig door.
- ✓ Als lid van de Raad van Bestuur moet de bestuurder ervoor ijveren dat elke vacature gepaard gaat met een gepast functieprofiel, in lijn met de (toekomstige) noden van de Raad van Bestuur.

De bestuurder vervult een aantal duidelijk afgeijnde taken en respecteert daarbij zijn specifieke prerogatieven.

- ✓ De bestuurder waakt over een efficiënte werking van de Raad van Bestuur en van eventuele gespecialiseerde comités. Als hij/zij het gevoel heeft dat de legale en reglementaire verplichtingen



niet worden gerespecteerd, dan heeft hij of zij de plicht om onmiddellijk te reageren, en hiermee zijn civiele en strafrechtelijke verantwoordelijkheden te vervullen.

- ✓ Hij/zij vergewist zich ervan dat de Raad van Bestuur de strategische objectieven bepaalt (in lijn met de beheersovereenkomst) en dat die in een actieplan worden vertaald. De bestuurder ziet erop toe dat de nodige structuren en middelen voorhanden zijn om de objectieven te bereiken.

Een lid van de Raad van Bestuur van ADJ handelt, vanuit een lange termijn visie en met het oog op continuïteit, steeds in het belang van de organisatie die hij bestuurt en laat bij de besluitvorming geen persoonlijke motieven, vooroordelen of belangenconflicten spelen.

- ✓ De bestuurder behoudt in alle omstandigheden (van analyse over beslissing naar actie) zijn of haar onafhankelijkheid, en laat zich niet onder druk zetten. Hij/zij verdedigt steeds de belangen van de organisatie. Wanneer er een beslissing zou genomen worden door het bestuur, die ten nadele zou zijn van de organisatie, dan engageert de bestuurder zich om zijn bezwaren duidelijk te maken en zich volledig in te zetten om de anderen te overtuigen van zijn idee. De bestuurder formuleert zijn/haar bezwaren tijdens het bestuursoverleg waar bespreking plaatsvindt of maakt zijn/haar bezwaren kenbaar aan de voorzitter uiterlijk voor de agenda-opmaak van de volgende bestuursvergadering.
- ✓ De bestuurder waakt erover dat eventuele belangenconflicten op een professionele manier aangepakt worden binnen de Raad van Bestuur volgens een door de Raad van Bestuur vast te leggen procedure.
- ✓ Elke bestuurder streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling.
- ✓ De bestuurder laat zich in zijn analyse of beslissingen niet beïnvloeden door persoonlijke belangen noch door eventuele relaties met belanghebbenden.
- ✓ De bestuurder informeert het beheersorgaan op voorhand wanneer er een belangenconflict zou zijn, waarbij hij/zij direct of indirect betrokken zou zijn. De bestuurder onthoudt zich vervolgens van debatten en besluitvorming over de betrokken kwestie.

Goed bestuur wordt in belangrijke mate gedragen door zowel gedrag als normen. Elke bestuurder hanteert daarom hoge standaarden van integriteit.

- ✓ De bestuurder gedraagt zich integer. Hierbij is het belangrijk dat de bestuurder zichzelf uitdaagt om niet enkel naar de letter maar ook naar de beoogde finaliteit van de regelgeving te handelen. Integriteit gaat verder dan de letterlijke bepalingen van de wet en dient door de bestuurder zo geïnterpreteerd te worden.
- ✓ Hij/zij bezit persoonlijke en professionele kwaliteiten die beantwoorden aan de hoogste normen van eerlijkheid en loyaliteit.
- ✓ De bestuurder is transparant over voordelen die hij ontvangt en/of belangen die hij heeft en die kunnen worden beschouwd als een potentiële beïnvloeding van zijn integriteit of beoordelingsvermogen.

Een lid van de Raad van Bestuur van ADJ gedraagt zich gepast tijdens debatten en besluitvorming, wat een juist evenwicht impliceert tussen het gepast en accuraat uitdrukken van de individuele mening en het verdedigen van collegiale beslissingen.



- ✓ De bestuurder woont de vergaderingen van de Raad van Bestuur bij. Hij/zij neemt actief deel aan de vergaderingen en aan de debatten en besluitvorming. Hij/zij is punctueel en blijft gedurende de hele vergadering.
- ✓ De bestuurder streeft naar consensus. Indien er, in uitzonderlijke gevallen, geen consensus kan bereikt worden, dan laat de bestuurder zijn of haar afwijkende positie optekenen in de notulen. Desalniettemin, geeft de bestuurder naar buiten toe aan dat het een beslissing was die collegiaal genomen is, ongeacht zijn/haar persoonlijke mening.

De bestuurder informeert zich afdoende en gaat ten allen tijde vertrouwelijk om met de informatie die hij verkrijgt in het kader van zijn mandaat.

- ✓ De bestuurder moet goed, tijdig en volledig geïnformeerd zijn. In samenspraak met de voorzitter van de Raad van Bestuur, zoekt de bestuurder de informatie die hem toelaat om op een onderbouwde manier te debatteren en beslissingen te nemen.
- ✓ Hij/zij besteedt voldoende tijd aan het doornemen van de ontvangen informatie.
- ✓ De bestuurder gaat in alle omstandigheden discreet om met vertrouwelijke informatie. De bestuurder zal de informatie met betrekking tot de organisatie waarvan hij/zij weet of kan vermoeden dat deze vertrouwelijk is, als zodanig behandelen en enkel gebruiken bij de uitoefening van zijn of haar mandaat.
- ✓ Hij/zij vergewist zichzelf ervan dat alle informatie die naar buiten toe gecommuniceerd wordt, op voorhand is goedgekeurd door de voorzitter van de Raad van Bestuur.
- ✓ De bestuurder maakt geen misbruik van de informatie die hij verkrijgt via zijn bestuursmandaat, ongeacht of hij/zij er nu persoonlijk voordeel uithaalt of niet, en ongeacht of dit het bedrijf al dan niet schaadt.
- ✓ Hij/zij respecteert het confidentieel karakter van de informatie, zelfs nadat hij/zij het mandaat als bestuurder beëindigd heeft.

De bestuurder onderhoudt de expertise en competenties die van belang zijn voor zijn mandaat en voor ADJ vzw.

- ✓ De bestuurder dient steeds over de nodige competenties en voldoende kennis te beschikken met betrekking tot de sector en de organisatie.
- ✓ Hij onderhoudt en versterkt zijn expertise, waarbij hij rekening houdt met de steeds veranderende context waarin de organisatie zich moet waarmaken. Hij kan daarbij rekenen op de ondersteuning en hulp van de organisatie.

Een lid van de Raad van Bestuur is zich bewust van het belang van adequate en constructieve relaties met medebestuurders, Directies en andere belanghebbenden.

- ✓ De bestuurder hecht belang aan een goede, respectvolle samenwerking tussen de Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering, de Directie en andere belanghebbenden.
- ✓ Hij/zij waakt over adequate delegatiebevoegdheden en kent deze van de Raad van Bestuur ten opzichte van de Directie.
- ✓ In samenspraak met de voorzitter van de Raad van Bestuur, werkt hij/zij samen met de Directie, maar is hierbij waakzaam zich niet in te laten met operationele zaken.



- ✓ De bestuurder dient transparant te zijn over contacten met stakeholders: hij/zij dient de voorzitter hierover te informeren. De voorzitter van de Raad van Bestuur zorgt er voor dat er een procedure bestaat om zulke contacten en de rapportering ervan te omkaderen. In elk geval dient de voorzitter altijd voorafgaand op de hoogte te zijn wanneer er contact genomen wordt met deze stakeholders.

Elke bestuurder bevordert en participeert aan een open evaluatiecultuur wat betreft de werking en samenstelling van de Raad van Bestuur.

- ✓ De bestuurder waakt erover dat er, onder toezicht van de voorzitter, regelmatig en op gestructureerde wijze een evaluatie wordt uitgevoerd van de werking en de samenstelling van de Raad van Bestuur.
- ✓ Hij/zij waakt erover dat de oefening objectief verloopt, indien nodig met behulp van een externe partij.
- ✓ De bestuurder participeert op actieve wijze in deze evaluatieoefening.
- ✓ Hij/zij moedigt aan om de resultaten van de evaluatie binnen de Raad van Bestuur te bespreken en een actieplan voor continue verbetering op te stellen.



Funcieomschrijving bestuurder ADJ vzw

Algemene taken bestuursleden

- ❖ Zich voorbereiden op, deelnemen aan en een actieve bijdrage leveren aan de bestuursvergaderingen.
- ❖ Betrokken zijn bij de voorbereiding van en het bewaken van de uitvoering van het Beleidsplan, de actieplannen, het inhoudelijke en financiële jaarverslag.
- ❖ Vaststellen van de begroting en de jaarrekening.
- ❖ Bijwonen van de algemene ledenvergadering van de vzw.

Algemeen profiel

- ❖ Een bestuurder van ADJ vzw bezit algemene bestuurlijke kwaliteiten.
- ❖ Is betrokken bij de doelstelling en de aard van de organisatie.
- ❖ Kan kennis en ervaringen vertalen in beleid.
- ❖ Kan toezicht houden op de uitvoering van de beleidsuitgangspunten van ADJ.
- ❖ Is een teamspeler met een democratische ingesteldheid.
- ❖ Kan het bestuursbeleid binnen de organisatie uitdragen.
- ❖ Kan besturen op hoofdlijnen, weet afstand te bewaren tot de werkorganisatie, is niet gericht op het operationeel beleid.
- ❖ Kan de balans bewaken tussen kritisch tegenspel en constructief samenwerken.
- ❖ Is in staat strategische uitgangspunten te beoordelen, weet door het stellen van kritische vragen de organisatie en werking een spiegel voor te houden.
- ❖ Kan met vertrouwelijke gegevens omgaan.
- ❖ Heeft een basiskennis van wetgeving en reglementering (vzw's).

Funcieomschrijving voorzitter ADJ vzw

Specifieke taken voorzitter

- ❖ De voorzitter is verantwoordelijk voor de goede werking van de Raad van Bestuur. Hij/zij neemt de nodige maatregelen om een vertrouwensklimaat te ontwikkelen binnen de Raad van Bestuur door te zorgen voor open discussies, een constructieve benadering van uiteenlopende standpunten en de naleving van de beslissingen genomen door de Raad van Bestuur.
- ❖ De voorzitter waakt erover dat er een efficiënte en constructieve samenwerking is tussen de Raad van Bestuur en de Directie. Hij/zij onderhoudt een nauwe adviserende en ondersteunende relatie met de directeurs, maar respecteert hierbij de uitvoerende verantwoordelijkheden van de Directie.
- ❖ Hij/zij waakt erover dat de bestuurders tijdig adequate en precieze informatie ontvangen voor de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen.
- ❖ De voorzitter zorgt ervoor dat alle bestuurders kunnen bijdragen aan de discussies binnen de Raad van Bestuur en dat de raad voldoende tijd neemt voor reflectie en discussie alvorens een beslissing te nemen.
- ❖ Hij/zij waakt erover dat de spreektijd evenwichtig verdeeld wordt onder alle leden van de Raad van Bestuur.



- ❖ De voorzitter zorgt dat de nieuwe bestuurders een adequate introductie krijgen en effectief volgen die hen toelaat om snel te kunnen bijdragen aan de discussies binnen de Raad van Bestuur.
- ❖ Hij/zij neemt het initiatief om regels vast te leggen over de communicatie met de buitenwereld. De voorzitter vertegenwoordigt de vereniging.
- ❖ De voorzitter heeft als taak erover te waken dat ieders rol duidelijk vastgelegd wordt (leden, bestuurders, Directie).
- ❖ Hij/zij zit de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur voor. De voorzitter bereidt de agenda voor samen met de Directie.
- ❖ De voorzitter is eindverantwoordelijke inzake personeelsbeleid en voert als dusdanig de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Directie.

Specifiek profiel (aanvullend)

- ❖ Heeft ervaring in het besturen van een democratisch functionerende organisatie.
- ❖ Is vertrouwd met het leiden van discussies.
- ❖ Heeft kennis van het (toezien op het) aansturen van de werkorganisatie bij een vzw.
- ❖ Is in staat de visie van de organisatie uit te dragen op externe fora.
- ❖ Kan mensen motiveren en de teamgeest binnen het bestuur (en de organisatie) bevorderen.

Funcieomschrijving ondervoorzitter ADJ vzw

Specifieke taken ondervoorzitter

- ❖ De ondervoorzitter staat de voorzitter bij in de uitoefening van al zijn/haar functies.
- ❖ De ondervoorzitter vervangt de voorzitter als deze verhinderd is.

Specifiek profiel (aanvullend)

- ❖ Heeft ervaring in het besturen van een democratisch functionerende organisatie.
- ❖ Is vertrouwd met het leiden van discussies.
- ❖ Heeft kennis van het (toezien op het) aansturen van de werkorganisatie bij een vzw.
- ❖ Is in staat de visie van de organisatie uit te dragen op externe fora.
- ❖ Kan mensen motiveren en de teamgeest binnen het bestuur (en de organisatie) bevorderen.

Funcieomschrijving penningmeester ADJ vzw

Specifieke taken penningmeester

- ❖ De penningmeester is belast met de opmaak van de begrotingen en rekening van de organisatie in overleg met en op voorstel van de Directie.
- ❖ Hij/zij neemt hiertoe deel aan de Commissie Financiën.
- ❖ De penningmeester adviseert minstens éénmaal per jaar de overige bestuurders over de prognoses, jaarrekening, begroting, e.d.
- ❖ Hij/zij is betrokken bij het overleg met de commissaris/revisor.
- ❖ De penningmeester presenteert de jaarrekening en begroting aan de Algemene Vergadering.



Specifiek profiel (aanvullend)

- ❖ Heeft ervaring met financieel beleid van (non-)profitorganisaties.
- ❖ Heeft kennis van en inzicht in financiële processen en weet welke informatie nodig is om op een dynamische manier het financieel beleid op te volgen en te controleren.
- ❖ Weet de medebestuurders te adviseren over jaarrekening, begroting e.d.

Functieomschrijving secretaris ADJ vzw

Specifieke taken secretaris

- ❖ De secretaris houdt een algemeen overzicht op de uitvoering van de procedurele zaken binnen het bestuur en de organisatie.
- ❖ De secretaris bewaakt het globale overzicht op de uitvoering van de verslaggeving en het beheer van het klasment van de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering.

Specifiek profiel (aanvullend)

- ❖ Is in staat om op afstand de procedurele gang van zaken binnen het bestuur en de vereniging te bewaken.
- ❖ Heeft een actieve rol bij de diverse processen in het bestuur en het ontwikkelen van het bestuursbeleid.

Functieomschrijving commissieleden ADJ vzw

Specifieke taken voor de bestuurder die deelneemt aan een commissie

- ❖ Engageert zich om dezelfde standaarden van betrokkenheid, integriteit en professionalisme te hanteren als diegene die vooropgesteld zijn voor zijn/haar lidmaatschap aan de Raad van Bestuur.
- ❖ Zorgt ervoor dat de commissie op regelmatige tijdstippen bijeenkomt en zich focust op de toegewezen onderwerpen.
- ❖ Waakt erover dat de commissie beslissingen neemt binnen de bevoegdheden en opdrachten die door de Raad van Bestuur aan de commissie werden toevertrouwd. De bestuurder engageert zich om op een adequate manier te rapporteren aan de Raad van Bestuur, aangezien deze laatste de finale verantwoordelijkheid draagt.

Commissieleden ontvangen een zitpenning van € 25,00 per commissievergadering alsook de vergoeding van gemaakte onkosten.