



Governance charter

De bestuurlijke werking van onze organisatie wordt geregeld in de statuten. Aanvullend aan de statutaire bepalingen vinden jullie hieronder meer info over de werking en samenstelling van onze bestuurlijke organen.

1. Samenstelling algemene vergadering, raad van bestuur, beheerscomités en bureau

1.1. Algemene vergadering

- Maximaal 15 personen voorgedragen door het Regionaal Kapittel van de congregatie Broeders van Liefde Sint-Vincentiusregio, onder wie minimaal 3 aangesloten leden
- De 4 bestuurders namens de Stichter
- De 4 professionele bestuurders
- Voorzitter van de raad van bestuur is ook voorzitter van de algemene vergadering
- Geen onverenigbaarheid met hoedanigheid van medewerker in de organisatie

1.2. Raad van bestuur

- ✓ Er worden drie categorieën van bestuurders onderscheiden:
 - 4 bestuurders namens de stichter (= leden voor te dragen door de regionale raad van de Sint-Vincentiusregio van de Broeders van Liefde)
 - 4 professionele bestuurders voor te dragen door de raad van bestuur (= gedelegeerd bestuurder en 3 sectorverantwoordelijken)
 - 5 à 7 onafhankelijke bestuurders voor te dragen door de raad van bestuur
- ✓ Er wordt gestreefd naar een goede gender balance zonder dat er sprake is van een quotaregeling.
- ✓ Het mandaat van bestuurder is 6 jaar geldig en verlengbaar (max. 2 x 6 jaar voor de onafhankelijke bestuurders).
Er worden meerdere groepen gevormd waarvan de mandaten met een zekere tijdsinterval geëvalueerd worden om aldus de continuïteit te waarborgen.

Indien een mandaat vroegtijdig beëindigd wordt, zal de nieuw benoemde bestuurder het mandaat van zijn voorganger uitdoen.

Indien een onafhankelijke bestuurder bij aanvang een onvolledig mandaat (< 6 jaar) heeft, wordt die eerste periode niet mee in rekening gebracht voor het bepalen van de maximumduur van het mandaat als onafhankelijk bestuurder.

- ✓ De raad van bestuur duidt onder zijn leden een voorzitter en een secretaris aan.
- ✓ Ad hoc kunnen de adjunct-sectorverantwoordelijken en experts uitgenodigd worden op de vergadering van de raad van bestuur.



1.3. Beheerscomités

Er is een beheerscomité voor de sector verzorgingsinstellingen, de sector gewoon onderwijs en de sector welzijn-buitengewoon onderwijs die telkens als volgt worden samengesteld:

- ✓ De bestuurder-sectorverantwoordelijke van de betrokken sector die tevens voorzitter is.
- ✓ De gedelegeerd bestuurder en één of twee andere professionele bestuurders.
- ✓ Eén of twee bestuurders namens de stichter.
- ✓ Vijf à zeven externe experts. Onafhankelijke bestuurders kunnen ook als extern expert deel uitmaken van een beheerscomité.

Als adviserende niet-stemgerechtigde leden kan de bijeenkomst van de beheerscomités bijgewoond worden:

- Door de adjunct-sectorverantwoordelijken
- Door coöptatie na consultatie van de volgende personen:
 - Voor het beheerscomité verzorgingsinstellingen: 2 algemeen directeurs en 2 hoofdgeneesheren
 - Voor het beheerscomité gewoon onderwijs: 2 algemeen directeurs van het basisonderwijs en 2 algemeen directeurs van het secundair onderwijs
 - Voor het beheerscomité welzijn-buitengewoon onderwijs: 4 leden (1 vertegenwoordiger van de zorg voor jongeren, 1 voor de zorg voor volwassenen, 1 voor het buitengewoon basisonderwijs en 1 voor het buitengewoon secundair onderwijs)
- Door vertegenwoordigers van de cliënten: de vertegenwoordiger in de raad van bestuur van het centraal adviescomité binnen de sector welzijn is adviserend lid van het beheerscomité welzijn- buitengewoon onderwijs.
- Ad hoc door stafmedewerker(st)ers van de centrale coördinatie-staf
- ✓ Er wordt gestreefd naar een goede gender balance zonder dat er sprake is van een quotaregeling.
- ✓ De raad van bestuur benoemt de effectieve en de adviserende leden van het beheerscomité voor een hernieuwbare termijn van 6 jaar
Na voorafgaand overleg met betrokkene kan de raad van bestuur deze benoeming ook steeds ongedaan maken.
Elk lid kan op elk ogenblik ontslag nemen uit het beheerscomité mits een schriftelijke betekening van dit ontslag aan de voorzitter van het beheerscomité.

1.4. Bureau

Het bureau wordt gevormd door de 4 bestuurders namens de stichter en de 4 professionele bestuurders.

2. Bevoegdheden raad van bestuur, beheerscomités en bureau

2.1. Algemene vergadering



- Wettelijke bevoegdheden: het wijzigen van de statuten, de benoeming en afzetting van de bestuurders, de benoeming, afzetting van de commissarissen en het bepalen van hun bezoldiging indien deze wordt toegekend, de kwijting aan de bestuurders en de commissarissen, de goedkeuring van de begroting en de rekening, de vrijwillige ontbinding van de vereniging, de uitsluiting van leden en de omzetting van de vereniging in een vennootschap met een sociaal oogmerk
- Bijkomende statutaire bevoegdheden: aanvaarding van nieuwe leden
- Bij de uitoefening van haar bevoegdheden zal de algemene vergadering steeds voldoende aandacht hebben voor de toetsing van de inhoudelijke werking met de missie en het identiteitsbeleid.

2.2. Raad van bestuur

De raad van bestuur is bevoegd voor alle handelingen van beheer en van beschikking en voor alle punten die niet uitdrukkelijk door de wet of door de statuten aan de algemene vergadering zijn voorbehouden.

De raad van bestuur heeft een deel van zijn bevoegdheden overgedragen aan de sectorspecifieke beheerscomités.

Er worden in hoofde van de raad van bestuur drie categorieën van beslissingen onderscheiden:

- a. Beslissingen die de raad autonoom kan nemen. Deze beslissingen worden wel ter kennisgeving aan de betrokken beheerscomités en directies overgemaakt;
- b. Beslissingen die door de raad genomen worden na kennisname van het advies van een of meer beheerscomités. Het initiatief voor dergelijk advies kan uitgaan van de raad van bestuur of van het beheerscomité;
- c. Adviezen die gegeven worden aan een of meer beheerscomités. Ook hier kan het initiatief uitgaan van de raad van bestuur of van het beheerscomité..

De in bijlage gevoegde lijst is te beschouwen als een richtinggevende niet-limitatieve lijst voor deze drie categorieën. Eventuele interpretatieproblemen of wijzingen aan de toewijzingen gebeuren op niveau van de raad van bestuur (d.i. in deze de delegerende instantie) met kennisgeving aan de algemene vergadering.

In dialoog tussen raad van bestuur en beheerscomités zal de toepassing van deze lijst op geregelde tijdstippen geëvalueerd en, waar aangewezen, bijgestuurd worden.

Tevens heeft de raad van bestuur de bevoegdheden verbonden aan het dagelijks beleid van de diverse entiteiten van de vereniging toevertrouwd aan de directeur van de betrokken entiteit, die deze bevoegdheid desgevallend onder zijn eindverantwoordelijkheid hoort op te nemen samen met de andere leden van het directieteam.

2.3. Beheerscomités

Ook hier worden drie categorieën van beslissingen onderscheiden (zie lijst in bijlage):



- a. Autonome beslissingen die ter kennisgeving aan de raad van bestuur worden overgemaakt
- b. Beslissingen die genomen worden na kennisname van het advies van de raad van bestuur
- c. Adviezen die gegeven worden aan de raad van bestuur

2.4. Bureau

- ✓ Het bureau staat in voor de opmaak van de agenda en de voorbereiding van de raad van bestuur en van de beheerscomités.
- ✓ Daarnaast worden aan het bureau een aantal bevoegdheden toegekend die moeten toelaten dat bepaalde punten van eerder operationele aard een vlotte opvolging kunnen krijgen. Cf. de lijst onderaan dit document inzake bevoegdheidsverdeling tussen de raad van bestuur, de beheerscomités en het bureau.
- ✓ De raad van bestuur kan daarnaast m.b.t. specifieke dossiers of punten het mandaat van het bureau steeds aanpassen of preciseren.
- ✓ Teneinde de cohesie in de besluitvorming te bewaren zal het bureau bij de uitoefening van haar bevoegdheden de binnen de raad van bestuur en/of beheerscomités genomen beslissingen of standpunten respecteren.

3. Profiel voor bestuurders en leden van de beheerscomités

3.1. Algemeen

- ✓ Voor bestuurders primeert het geschiktheids criterium op het functioneel criterium terwijl voor de leden van het beheerscomités het functioneel criterium primeert op het geschiktheids criterium.

Er geldt in raad van bestuur noch beheerscomités een toepassing van het representatiecriterium. Het geschiktheids criterium houdt in dat mensen vooral worden aangetrokken omdat ze geschikt zijn om de taak op te nemen vanuit hun bewogenheid, persoonlijkheid, levensvisie, algemene deskundigheid en ervaring.

Het functioneel criterium betekent dat mensen vooral worden aangetrokken op grond van de verschillende opdrachten van het beheer, zoals een jurist, een HRM-deskundige, een expert op het vlak van ziekenhuiswetgeving en –reglementering, ...

Bij toepassing van het representatiecriterium worden mensen gekozen uit verenigingen, groeperingen of professies ten behoeve waarvan de organisatie activiteiten verricht (bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van de patiënten, artsen, ondernemingsraad, een bepaalde professie, mutualiteiten, ...)

- ✓ Kenmerken bestuurders en leden beheerscomités:
 - Het delen en beleven van de waarden van de organisatie conform de missie en het identiteitsbeleid
 - Ethische aanspreekbaarheid en integriteit
 - Strategisch denkvermogen
 - Constructief kritische ingesteldheid
 - Grote betrokkenheid en inlevingsvermogen
 - Bekwaam in het ontmijnen van moeilijke situaties
 - Luisterbereidheid en teamgeest
 - Netwerk van relaties die toegang geven tot informatie en positieve lobbying
 - Onverenigbaarheid met het operationeel beheer binnen een entiteit ressorterend onder de vzw Provinciaalder Broeders van Liefde

3.2. Functieomschrijving en competentieprofiel voorzitter



3.2.1. Algemene omschrijving

- ✓ Geeft input voor en waakt mee over het strategisch beleid van de organisatie Broeders van Liefde
- ✓ Verzorgt PR-functie en netwerking (samen met gedelegeerd bestuurder)
- ✓ Volgt relevante maatschappelijke, sectoroverstijgende en sectorspecifieke evoluties op
- ✓ Waakt over de synergie in de werking van de organisatie in het algemeen en van de raad van bestuur in het bijzonder
- ✓ Overleg- en brugfunctie met de congregatie Broeders van Liefde

3.2.2. Plaats in de organisatie

- ✓ Voorzitter van de algemene vergadering, raad van bestuur en het bureau van de vzw Provinciaal der Broeders van Liefde.

3.2.3. Resultaatsgebieden en kerntaken

- ✓ Staat in voor het goede verloop van de bijeenkomsten van de algemene vergadering, raad van bestuur en het bureau.
- ✓ Vertegenwoordigt de organisatie op diverse interne en externe overlegorganen en staat in voor de belangenbehartiging van organisatie
- ✓ Vervult samen met de gedelegeerd bestuurder de PR-functie en de netwerking
- ✓ Geeft het waardengedreven en christelijk geïnspireerd karakter van de organisatie mee gestalte.

3.2.4. Competenties

- ✓ Waardengebonden gedragscompetenties:
 - Deelt en beleeft de waarden van de organisatie conform de algemene missie, het leiderschapscharter en het identiteitsbeleid.
 - Integer en verantwoordelijkheidszin
 - Toont een grote betrokkenheid en een constructief kritische ingesteldheid
 - Teamspeler
- ✓ Functiespecifieke gedragscompetenties:
 - Strategisch denkvermogen
 - Visie ontwikkelen in dialoog met anderen
 - Aandacht geven aan de processen van informatie, communicatie en besluitvorming
 - Onderhandelingsvaardig en bedreven in het nastreven en bereiken van een consensus
- ✓ Kennisgerelateerde competenties:
 - Een goed inzicht m.b.t. strategisch management

3.3. Functieomschrijving en competentieprofiel gedelegeerd bestuurder en bestuurders-sectorverantwoordelijken

3.3.1. Algemene omschrijving

- ✓ De gedelegeerd bestuurder staat in voor het uitstippelen, implementeren en evalueren van het strategisch beleid van de organisatie (strategische visieteksten uitwerken, keuze van managementmodellen, ...). Hij volgt de relevante maatschappelijke, sectoroverstijgende en sectorspecifieke evoluties op en zorgt voor de nodige afstemming en coördinatie van alle beleidsdomeinen van de(sub)sectoren.

Hij verzorgt PR-functie en netwerking (samen met voorzitter) op niveau van de organisatie.



- ✓ De bestuurders-sectorverantwoordelijken bepalen mee het algemeen beleid van de organisatie Broeders van Liefde. Zij staan in voor het uitstippelen, implementeren en evalueren van het strategisch beleid voor hun sector en zorgen voor de nodige afstemming en coördinatie van alle beleidsdomeinen voor hun sector.

3.3.2. Plaats in de organisatie

- ✓ Zij zijn lid van de algemene vergadering, raad van bestuur en het bureau van de vzw.
- ✓ De gedelegeerd bestuurder participeert aan de 3 sectorale beheerscomités en is voorzitter van het directieteam van de centrale coördinatiegroep en van diverse interne werkgroepen. Hij stuurt de diensthoofden van de diensten binnen de centrale coördinatiegroep aan.

Hij rapporteert aan de voorzitter en aan de raad van bestuur.

- ✓ De bestuurders-sectorverantwoordelijken zijn voorzitter van het beheerscomité en de bestuursraad(en) van hun sector. Zij zijn lid van het directieteam van de centrale coördinatiegroep.
- Zij sturen de stafmedewerkers van de sectorspecifieke diensten binnen de centrale coördinatiegroep aan.

Zij rapporteren aan de gedelegeerd bestuurder.

3.3.3. Resultaatsgebieden en kerntaken

- ✓ Staan in voor het uitstippelen, implementeren en evalueren van het strategisch beleid. Dit omvat o.a.:
 - Het opvolgen van maatschappelijke, sectorspecifieke en sectoroverstijgende evoluties
 - Het voorbereiden en uitwerken van visieteksten (samen met collega-bestuurders en medewerkers)
 - De besluitvorming
 - De implementatie en opvolging van genomen beslissingen
- ✓ Vertegenwoordigen de organisatie op diverse interne en externe overlegorganen en staat in voor de belangenbehartiging van de organisatie in het algemeen en de hun toegewezen sectoren in het bijzonder.
- ✓ Geven het waardengedreven en christelijk geïnspireerd karakter van de organisatie mee gestalte.
- ✓ De gedelegeerd bestuurder vervult samen met de voorzitter de PR-functie en de netwerking op niveau van de organisatie en stuurt het directieteam van de centrale coördinatiegroep aan..
- ✓ De sectorverantwoordelijken sturen de directieteams van de entiteiten in de hun toegewezen sector aan.

3.3.4. Competenties

- ✓ Waardengebonden gedragscompetenties:
 - Deelt en beleeft de waarden van de organisatie conform de algemene missie, het leiderschapscharter en het identiteitsbeleid
 - Integer en verantwoordelijkheidszin
 - Grote betrokkenheid
 - Constructief kritische ingesteldheid
 - Teamspeler
- ✓ Functiespecifieke gedragscompetenties:
 - Strategisch denkvermogen
 - Visie ontwikkelen in dialoog met anderen
 - Analytische vaardigheid en goed synthesevermogen
 - Beslissingsvaardigheid
 - Uitgesproken relationele vaardigheden



- Zelfverzekerde en stressbestendige persoonlijkheid met gezonde dosis humor
- Creatieve en innovatieve ingesteldheid
- Planmatig, doeltreffend en resultaatgericht werken
- Coachen van medewerkers – vertrouwen geven en krijgen
- Delegeren en responsabiliseren van medewerkers
- Professionele feedback (incl. ter verantwoording roepen)
- Zich bereikbaar opstellen
- Aandacht geven aan de processen van informatie, communicatie en besluitvorming
- Onderhandelingsvaardig en bedreven in het nastreven en bereiken van een consensus
- Bereid tot een flexibele en grote inzet
- Goed agendabeheer
- ✓ Kennis gerelateerde competenties:
 - Een goed inzicht m.b.t. strategisch management
 - Een ruime kennis van het werkveld en van de actuele tendensen in de verschillende sectoren
 - Algemeen bedrijfseconomische kennis en financieel inzicht
 - Algemene juridische en sociaalrechtelijke kennis
 - Beheerst de courante informaticatoepassingen
 - Goede kennis van het Nederlands en het Frans

4. Benoemingsprocedure

4.1. Bestuurders namens de stichter

- ✓ Elke zes jaar worden, na de installatie van de nieuwe regionale raad van de Sint-Vincentiusregio van de Broeders van Liefde, de bestuurders namens de stichter voorgedragen aan de algemene vergadering.

4.2. Gedelegeerd bestuurder en bestuurders-sectorverantwoordelijken (= professionele bestuurders)

- ✓ Bij het openvallen van een vacature voor de functie van gedelegeerd bestuurder of bestuurder-sectorverantwoordelijke wordt het bestaande profiel voor de betrokken functie door de raad van bestuur geëvalueerd en eventueel geactualiseerd.
- ✓ Op basis van dit profiel wordt in eerste instantie een shortlist met mogelijke interne en externe kandidaten opgesteld.
- ✓ In rangorde van deze shortlist worden de kandidaten aangesproken en gepolst naar mogelijke interesse. door de voorzitter en, voor zover dit om de aanstelling van een bestuurder-sectorverantwoordelijke gaat, door de gedelegeerd bestuurder.
- ✓ Na een verdere bespreking met een delegatie van de raad van bestuur en na een assessment maakt de raad van bestuur een keuze die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de algemene vergadering.
- ✓ Slechts in de mate dat deze werkwijze geen geschikte kandidaat oplevert, wordt overgegaan tot een algemene oproep tot kandidaatstelling met een selectieprocedure, die vooraf door de raad van bestuur bepaald zal worden.

4.3. Onafhankelijke bestuurders en externe experts beheerscomités

- ✓ Bij het openvallen van een mandaat van een onafhankelijk bestuurder wordt op basis van het algemeen profiel voor de onafhankelijke bestuurders een shortlist met mogelijke kandidaten opgesteld.
- ✓ In rangorde van deze shortlist worden de kandidaten aangesproken en gepolst naar mogelijke interesse door de voorzitter en door de regionale overste.
- ✓ Na een verdere bespreking maakt de raad van bestuur een keuze die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de algemene vergadering.



- ✓ Bij het opvallen van een mandaat van een extern expert beheerscomité wordt analoog gehandeld, maar worden de kandidaten aangesproken en gepolst door de gedelegeerd bestuurder en de bestuurder-sectorverantwoordelijke.

4.4. Voorzitter raad van bestuur

- ✓ Bij het opvallen van het mandaat van voorzitter spreken de bestuurders namens de stichter in eerste instantie een kandidaat-voorzitter aan.
- ✓ Deze kandidatuur wordt besproken in de raad van bestuur waarop de verkiezing volgt volgens de reguliere wijze van besluitvorming binnen de raad van bestuur.

4.5. Herbenoeming

- ✓ In de situaties waarin bij het verstrijken van de termijn van een mandaat de mogelijkheid bestaat van een herbenoeming van de betrokken bestuurder of extern lid beheerscomité, zal de raad van bestuur uiterlijk aan de laatste algemene vergadering die plaatsvindt voor het verstrijken van het mandaat een advies overmaken inzake deze herbenoeming.

5. Deontologische code voor bestuurders en leden beheerscomités

5.1. Motivering

In de raad van bestuur en de beheerscomités zijn diverse interesses en competenties vertegenwoordigd. Deze diversiteit is belangrijk voor het realiseren van een "doeltreffend beleid" en "goed bestuur".

Deze gedragscode wil op een positieve wijze de verplichtingen en verantwoordelijkheden omschrijven die verbonden zijn aan het mandaat als bestuurder of lid van een beheerscomité.

Het respecteren van deze deontologische afspraken maakt een open debat in de raad van bestuur en de beheerscomités mogelijk.

Naar de buitenwereld betekent het een garantie dat de genomen beslissingen in hoofde van de bestuurders een toetsing doorstaan aan de principes van goed bestuur.

5.2. Definities en werkwijze

5.2.1. De code beschrijft welke de randvoorwaarden zijn opdat een bestuurder of een lid van een beheerscomité doeltreffend aan de besprekingen kan deelnemen en zijn verantwoordelijkheid opnemen.

5.2.2. Onder "bestuurders" worden verstaan zowel de bestuurders namens de stichter als de professionele en de onafhankelijke bestuurders. Onder "leden beheerscomité" worden verstaan zowel de effectieve als de adviserende leden van de beheerscomités.

5.2.3. De code is van toepassing op elke bestuurder en elk lid van een beheerscomité in elke situatie waarin hij in die hoedanigheid optreedt, d.w.z. zowel in de raad van bestuur of in het beheerscomité zelf als in werkgroepen die in de schoot van de raad van bestuur of het beheerscomité worden opgericht en bij elke externe vertegenwoordiging.

5.3. Uitgangspunten voor de gedragscode

5.3.1. Tegenstrijdige belangen en onverenigbaarheden

- ✓ Zo een bestuurder of een lid van een beheerscomité merkt aan de agenda of tijdens de bespreking dat er een tegenstrijdig belang zou kunnen zijn in zijn hoofd, meldt hij dit onmiddellijk aan de voorzitter. Deze bepaalt de verdere handelwijze en informeert hierover de raad.
Bij een tegenstrijdig belang onthoudt de betrokkene zich van de stemming over deze aangelegenheden.



- ✓ Als onverenigbaar wordt o.m. beschouwd :
 - Het hebben of aangaan van een zakelijke relatie met (entiteiten van) de organisatie of met leden van de bestuursorganen voor zo ver dit invloed kan hebben op de besluitvorming
 - Het leveren van goederen of diensten aan de organisatie of een significant vermogensbelang hebben in een vennootschap of organisatie die goederen of diensten levert aan de organisatie
 - Voor de adviserende leden van de beheerscomités: de beslissingen aangaande de entiteit waaraan men verbonden is.
- ✓ Elke kandidaat-bestuurder of kandidaat-lid van een beheerscomité legt een lijst voor van mandaten en functies die hij in zijn professionele of vrije tijd heeft opgenomen. Een gebeurlijke wijziging tijdens de duur van zijn mandaat worden door de betrokkene onmiddellijk gemeld aan de voorzitter. Voor zover de voorzitter dit relevant acht voor de uitoefening van het mandaat zal hij de raad van bestuur of het betrokken beheerscomité hiervan in kennis stellen.
- ✓ Hij zorgt dat er duidelijke afspraken zijn omtrent de vergoedingen en de terugbetaling van kosten en hij weigert geschenken en voordelen in natura indien hierdoor zijn onafhankelijkheid in het gedrang kan komen.

5.3.2. Inzet

- ✓ De bestuurder/lid van een beheerscomité zorgt ervoor voldoende beschikbaar en aanwezig te kunnen zijn op de vergaderingen en verbindt zich tot actieve en collegiale participatie in de activiteiten van de raad van bestuur of het beheerscomité.
- ✓ Hij is er zich van bewust dat relevante, tijdige en accurate informatie belangrijk is voor een effectieve bestuurs- en toezichtuitoefening en zal zich inzetten om de relevante informatie waarover hij beschikt ter beschikking van de andere bestuurders of leden van het beheerscomité te stellen.
- ✓ Hij informeert zich zo veel mogelijk voor de vergadering over de ter beschikking gestelde documenten.
- ✓ Inzet betekent niet dat de bestuurder/lid van een beheerscomité zich inlaat met operationele aangelegenheden. Zo de raad aan een bestuurder/lid van een beheerscomité vraagt met het management samen te werken rond een welomlijnd item, zal hij zich beperken tot deze strikte omschrijving zonder rechtstreeks in het management in te grijpen.

5.3.3. Werking

- ✓ De bestuurder/lid van een beheerscomité legt ernst en maturiteit aan de dag tijdens vergaderingen.
- ✓ De bestuurder/lid van een beheerscomité hanteert als basiswaarden voor zijn functioneren:
 - "bezieling en betrokkenheid": zijn gedrevenheid ligt in de lijn van de Missie, het leiderschapscharter en het identiteitsbeleid van de organisatie
 - "integriteit" : hij handelt eerlijk, binnen en buiten de raad van bestuur/het beheerscomité
 - "verantwoordelijkheidszin" : hij is aansprakelijk en kan ter verantwoording geroepen worden voor de beslissingen van het bestuur/het beheerscomité
 - "teamgeest" : hij neemt een constructief kritische ingesteldheid aan en is transparant over zijn persoonlijke besluitvorming en over zijn inschatting van risico's
- ✓ Men waakt er samen over dat de besluiten van de raad van bestuur/het beheerscomité in overeenstemming zijn met de missie van de organisatie, de statuten, het huishoudelijk reglement en de beslissingen van de algemene vergadering van de vzw Provinciaal der Broeders van Liefde en tevens in overeenstemming met de geldende wetten, regels en verordeningen.

5.3.4. Loyauteit

- ✓ Hij stelt zich loyaal op t.o.v. de organisatie en zet zich constructief in voor de beginselen en de uitwerking van goed bestuur.
- ✓ Hij aanvaardt de collectieve verantwoordelijkheid voor de genomen beslissingen. Naar de buitenwereld toe zal hij de genomen beslissingen steunen en verdedigen.



- ✓ De informatie die hij ontvangt in het kader van zijn mandaat wordt confidentieel behandeld. Voor persoonsgebonden informatie geldt de striktste geheimhouding. Ook na beëindiging van zijn mandaat blijft hij discretie verschuldigd.
- ✓ Eventuele opmerkingen over het functioneren van medewerkers of eventuele opmerkingen vanwege medewerkers rapporteert de bestuurder in eerste instantie rechtstreeks en uitsluitend aan de gedelegeerd bestuurder.
- ✓ Hij rapporteert eventuele inbreuken op deze gedragscode aan de voorzitter van de raad van bestuur.

6. Bijlage: Bevoegdheidsverdeling tussen Bestuursorgaan, Beheerscomités, Bureau en Congregatie

(goedgekeurd door het bestuursorgaan op 17.06.2019 en bekrachtigd door de algemene vergadering op 27.06.2019)

1. Algemeen schema

Bestuursorgaan			Beheerscomités			Overleg met de congregatie op regionaal niveau	Bureau
Autonome beslissing (enkel ter kennisgeving aan beheerscomités)	Beslissing na advies beheerscomité (BO/BC neemt initiatief)	Advies aan beheerscomité (op initiatief van BC/BO)	Autonome beslissing (enkel ter kennisgeving aan het bestuursorgaan)	Beslissing na advies bestuursorgaan (BC/BO neemt initiatief)	Advies aan het bestuursorgaan (op initiatief van BO/BC)		
1	3	4	2	4	3	5	6

2. Concretisering

De finale toewijzing van bevoegdheden is gebaseerd op de eindverantwoordelijkheid van het betrokken orgaan en staat los van het proces om te komen tot de beslissing.

1. ALGEMEEN	
Algemene missie en kritische doelen	1+5
Leiderschapscharter/engagementsverklaring	1
Identiteitsbeleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identiteitsvisie ▪ Aanstelling van lokale referentiemedewerkers identiteit ▪ Goedkeuring locale identiteitsverklaringen 	1+5 2 3
Directieteams	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Functieomschrijvingen en competenties ▪ Werving, selectie, aanstelling en sancties/schorsing/ontslag ▪ Beleidsvoerend vermogen ▪ Remuneratiebeleid ▪ Vaste benoemingen in onderwijs ▪ Tijdelijke vervangingen ▪ Functionerings- en evaluatiegesprekken met de algemeen directeurs 	1 1 2 3 2 2 6



Algemeen strategisch beleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische beleidsplannen <ul style="list-style-type: none"> - Centraal strategisch beleidsplan - Strategische beleidsplannen op sectorniveau ▪ Bestuurlijke reorganisaties, aanpassing centrale organisatiestructuur ▪ Aanpassing sectorspecifieke en lokale organisatiestructuren ▪ Visieteksten, conceptnota's (diversiteitsbeleid, werking pedagogische begeleidingsdienst, scholengemeenschappen, ...) ▪ Overnames en sluitingen ▪ Strategische allianties en samenwerkingsverbanden ▪ Afsluiten, beëindigen van overeenkomsten die fundamentele en duurzame gevolgen hebben voor de organisatie (leasingcontracten, huur/gebruiksovereenkomsten, erfpacht/opstalovereenkomsten, ...) ▪ Managementmodellen <ul style="list-style-type: none"> - Keuze van centrale managementmodellen (bv. balanced score card) - Uitvoeren en opvolgen van SWOT-analyses <ul style="list-style-type: none"> Niveau organisatie Niveau (sub)sector Niveau scholen en voorzieningen ▪ Participatiestructuren (CAC, LAC, ...) <ul style="list-style-type: none"> - Conceptuele uitwerking - Opvolging ▪ Analyse cliëntenaantallen (leerlingenaantallen, bezettingscijfers patiënten/bewoners, personen met een handicap, doelgroepwerknemers, ...) ▪ Lidmaatschappen en vertegenwoordiging (koepelorganisaties, werkgevers-organisaties zoals VOKA, VKW, ...) ▪ Vertegenwoordiging in adviesorganen op overheidsniveau 	<p>3</p> <p>3</p> <p>1+5</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>3</p>
Patrimoniumbeheer	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie patrimoniumbeheer ▪ Juridische opties inzake de terbeschikkingstelling van infrastructuur ▪ Infrastructuurfonds voor de scholen <ul style="list-style-type: none"> - algemene beleidskeuzes en budget - toewijzing budget aan concrete projecten ▪ Solidariteitsfonds voor kleinschalige voorzieningen 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>6</p>
Comités	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oprichting en samenstelling van comités ter ondersteuning van de werking van het bestuursrogaan 	<p>1</p>
Centrale Diensten	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werking van de Centrale Diensten ▪ Aanstelling van de diensthooften ▪ Aanstelling van de adjunct-sector verantwoordelijken ▪ Afsluiten SLA's ▪ Functieomschrijvingen en competenties directieteam ▪ Omschrijving bevoegdheden directieteam ▪ Organisatiestructuur 	<p>6</p> <p>6</p> <p>1</p> <p>6</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
Communicatiebeleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie op het communicatiebeleid ▪ Publicaties op centraal niveau (jaarverslag, personeelstijdschrift, ...) 	<p>1</p> <p>6</p>
Kwaliteitsbeleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bespreking en opvolging overheidsverslagen (auditverslagen inzake erkenning, kwaliteit, ...), doorlichtingsverslagen, ... ▪ Bespreking en opvolging interne auditverslagen 	<p>2</p> <p>2 + 1</p>



Beheerscomités	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werking, bevoegdheden en evaluatie ▪ Voordracht, aanstelling en ontslag leden 	1 1
Algemeen maatschappelijke standpunten	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standpunten m.b.t. corebusiness (direct of indirect) van de organisatie (commercialisering, communautarisering, diversiteit, hervorming onderwijs, katholieke school, ...) 	3
2. ZORG- & ONDERWIJSINHOUDE / METHODIEK	
Keuze (sub)doelgroepen / zorgstrategische plannen	3
Beleid inzake onderwijs- en zorginnovatie	4
3. MEDEWERKERSBELEID	
Artsen (excl. hoofdgeneesheer)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overeenkomsten in het kader van het statuut van de ziekenhuisarts ▪ Werving, selectie, aanstelling en sancties/schorsing/ontslag ▪ Tijdelijke vervangingen 	2 2 2
Medewerkersbeleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algemene visieteksten (diversiteitsbeleid, competentie management, ...) ▪ Centraal sociaal overleg (organisatie, standpuntbepaling, ...) ▪ Collectieve arbeidsovereenkomsten <ul style="list-style-type: none"> - CAO's op niveau van de organisatie - CAO's op sectorniveau - CAO's op niveau van de voorzieningen en scholen ▪ Opstart tuchtprocedures medewerkers scholen gewoon en buo 	1 3 3 3 2 2
4. ADMINISTRATIEF-FINANCIËEL BELEID	
Infrastructuurbeleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Goedkeuring masterplannen van scholen en voorzieningen ▪ Bouwwerken <ul style="list-style-type: none"> - Aanvragen bouwvergunningen - Aanvragen p.a. VIPA - Aanvragen AGION-subsidies - Aanvragen DBFM-dossiers - Goedkeuring financiële plannen - Aanvragen subsidiebeslissingen, gebruikstoelagen, ... - Toewijzing loten na aanbesteding - Plaatsen van containergebouwen - Goedkeuring investeringsleningen 	4 6 6 6 6 1 6 6 2 6
Financieel, fiscaal beleid en juridisch beleid	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bepalen van de financiële criteria en ratio's ▪ Algemene regels inzake portefeuillebeheer, beleggingstrategieën, ... ▪ Afsluiten van kaskredieten, straight-loans, ... ▪ Voorleggen ter goedkeuring aan de algemene vergadering van de lokale jaarrekeningen en (meerjaren)begrotingen van de scholen en voorzieningen ▪ Voorleggen ter goedkeuring aan de algemene vergadering van de geconsolideerde jaarrekening en (meerjaren)begrotingen ▪ Patrimoniumtaksangifte ▪ Specifieke fiscale constructies (BTW- eenheid, ...) ▪ Algemene principes en regels m.b.t. de boekhouding, begrotingen en rekeningen ▪ Overheidsopdrachten: goedkeuring essentiële bestekkeuzes en gunningen ▪ Samenaankoopdossiers ▪ Opvolging rechtszaken, geschillen, ... <ul style="list-style-type: none"> - Dossiers op organisatieniveau 	1 1 6 1 1 6 1 1 6 6 1



- Dossiers op sectorniveau - Individuele dossiers	2 2
5. PASTORAAL-ETHISCH BELEID	
Ethisch beleid	
▪ Oprichting, structuren en aanstelling van de externe leden en voorzitter in de verschillende organen m.b.t. het ethisch beleid	1
▪ Algemeen christelijk geïnspireerd ethisch denkkader	1+5
▪ Ethische adviezen	3
Pastoraal beleid	
▪ Visie op zinzorg en pastoraal	1
▪ Aanstelling medewerkers zinzorg en pastoraal	3
6. FACILITAIR BELEID	
Samenaankoopcontracten	6
Informaticabeleid	
▪ Algemeen beleid inzake netwerk, applicaties, hardware, opleiding, ...	3

