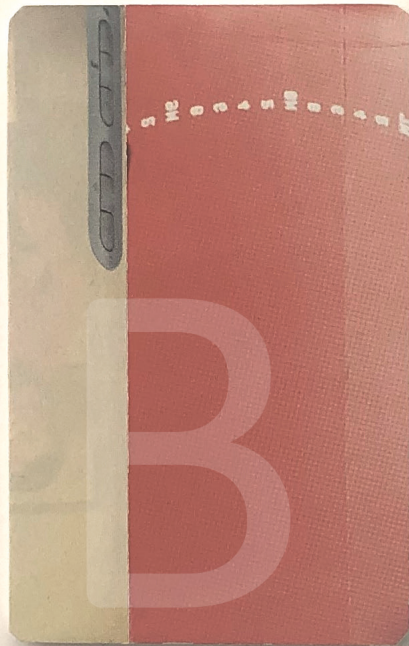


BESTUURDER

Hoe ga ik mee uit de bocht?



Marc Mestdagh

BESTUURDER

Hoe ga ik mee uit de bocht?

De eerste taak van een bestuurder van een vereniging is vormgeven aan de strategie en toezien op de daadwerkelijke uitvoering ervan. **Maar bestuurder zijn is veel meer dan dit. Ik kan vanuit mijn persoonlijke energie bijdragen tot het realiseren van de collectieve ambitie van de organisatie.** Samen met mijn collega-bestuurders kunnen we de werking van de organisatie op een hoger niveau tillen, waarbij we geen afbreuk doen aan onze unieke inbreng. Samen doen we niet enkel meer, maar vooral ook anders.

Dit inspiratieboekje zoomt niet zozeer in op de formele, juridische en financiële aspecten van bestuurder zijn. **Het wil wel in kaart brengen hoe ik als bestuurder 'ontzorgd' kan worden door de organisatie om het beste uit mezelf te halen.** Dat hoeft niet te ver buiten mijn comfortzone te gaan, maar een zekere uitdaging vergroot ongetwijfeld mijn enthousiasme en betrokkenheid. Kortom, ik wil helpen, maar de organisatie moet me daarbij helpen.

En hoe zit dat dan met die **bocht**? Als ik net voor de bocht even afrem en reflecteer over wat ik doe, kan ik daarna in de bocht extra gas geven en als ik dan bovendien weet en kijk waar ik naartoe wil, kan ik onmogelijk uit de bocht vliegen. Ondertussen heb ik wel een avontuurlijke sensatie ervaren.

Veel verenigingen hebben er baat bij dat bestuurders nu en dan eens voluit een bocht nemen.

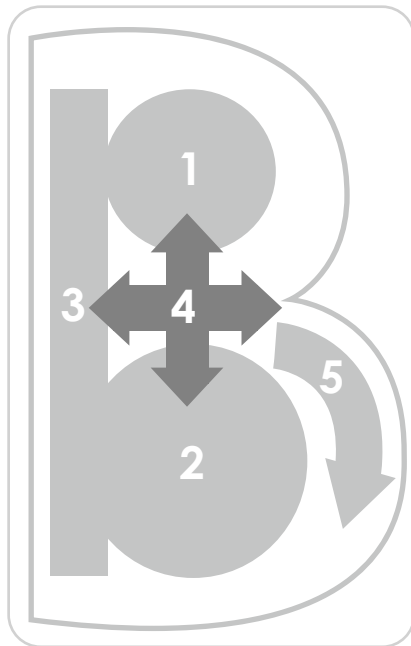
Zie www.marc mestdagh.be/bestuurder voor extra informatie, artikels, checklists en referenties.

Wat moet ik weten vooraleer bestuurder te worden?

- Elke collega-bestuurder brengt een andere achtergrond en ervaring met 'besturen' mee – die diversiteit kan net heel verrijkend zijn
- Er is geen hiërarchische structuur binnen het bestuur – mijn inbreng is evenveel waard als die van een ander
- Vrijwilligheid is meestal de basis voor betrokkenheid en engagement, maar dat kan weliswaar voor elke bestuurder iets anders betekenen
- Ik moet bewust worden van en omgaan met de bestaande cultuur binnen het bestuur en de organisatie – samen is er veel meer dan de som van de individuen
- Ondanks inspanningen van bestuur en organisatie heb ik niet altijd goed vat op wat in de praktijk gebeurt. Ik moet mij voldoende laten inlichten
- Hoe mijn bijdrage er echt kan toe doen, is een permanente zoektocht – de organisatie heeft een taak mij daarbij te helpen
- Doordat bijeenkomsten gespreid zijn in tijd, treedt er een vertragend en soms vervagend effect op - tijdsbesteding van bestuurders is een schaars goed
- Ik moet me permanent bewust zijn van het spanningsveld tussen de *What's in it for me?* en *What's in it for us?*
- Ik moet ook de balans vinden tussen Efficiëntie (de dingen goed doen), Effectiviteit (de goede dingen doen) en Energie (de goede dingen graag goed doen)

Bij voorkeur neem ik deze aandachtspunten door vooraleer een mandaat op te nemen. Goeie afspraken rond verwachtingen (inzet, tijdsbesteding binnen bestuur, eventueel ook als externe 'ambassadeur', de competenties die ik kan inzetten) zijn cruciaal voor een duurzame bestuursrelatie.

Bestuursmodel – Er spelen verschillende factoren een rol bij het besturen van een vereniging. Centraal staat de permanente interactie tussen het bestuur, de organisatie (de verenigingsprofessionals), de leden en de veelheid aan betrokken actoren.



1. Het bestuur van een vereniging heeft een eigen wetmatigheid, maar is daarom nog geen eiland. Naast de verantwoordelijkheid om de organisatie te 'beheersen' moet die ook voor 'beweging' zorgen
2. Bestuurders staan in relatie tot de leden (interne verbinding realiseren) en tot de actoren (externe verbreding via samenwerking en belangenbehartiging)
3. Er is een bepaalde structuur, de ruggengraat, nodig om de organisatie te organiseren, waarin de verenigingsprofessionals een belangrijke rol spelen. Er moeten goede afspraken gemaakt worden tussen de bestuurders en de professionals. Hier moet niet alleen gewaakt worden over formele processen (vzw-wetgeving), maar ook over de inhoudelijke taken van de organisatie
4. De interactie tussen bestuur, professionals en de brede biotoop is waar de dynamiek ontstaat. Dit is gekoppeld aan de collectieve ambitie van de organisatie en er moet voor gezorgd worden dat de opgedane kennis geïnternaliseerd wordt in de vereniging
5. De Bocht: het is een belangrijke taak van de bestuurders om de organisatie ook permanent in beweging te houden door te reflecteren en stappen te zetten in de toekomst van de organisatie en de leden (zie verder)

Wat moet ik weten als bestuurder?

Een vereniging heeft uiteraard een formeel, wettelijk kader met de daarbij horende verplichtingen zoals de jaarlijkse algemene vergadering, de publicatie van statuten en -wijzigingen, het voeren van een boekhouding enzovoort.

Specifiek voor mijn mandaat als bestuurder is het volgende belangrijk:

- Is mijn aanstelling als bestuurder correct verlopen en werd dit ook gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad en opgenomen in de KBO?
- Het bestuursorgaan is sinds de invoering van de nieuwe Wetgeving op Vennootschappen en Verenigingen meer dan tevoren een 'collegiaal' orgaan. Hoe is de vertegenwoordiging (handtekeningbevoegdheid) geregeld? Worden minderheidsstandpunten of afwijkende meningen op een correcte manier genotuleerd?
- Zijn de mogelijke risico's (bv. bepaalde verbintenissen die de vereniging heeft aangegaan) in kaart gebracht en werd er een verzekering afgesloten voor mijn bestuurdersaansprakelijkheid?
- Beschik ik over alle relevante informatie om mijn werk als bestuurder optimaal uit te voeren (statuten, strategisch of beleidsplan, informatie over de organisatiestructuur, de werking, de communicatiekanalen...)?
- Heb ik inzicht in praktische zaken zoals de aanvang en het einde van mijn mandaat. Is er een vergoeding (bv. reiskost) voorzien? Hoe wordt omgegaan met afwezigheden op de bestuursvergadering? Hoe kan ik mijn mandaat voortijdig beëindigen?

Het spreekt voor zich **dat in eerste instantie de organisatie** (bestuurders en/of professionals) **mij hierbij kan helpen**. Bovendien is het zeker ook waardevol als de organisatie blijvend aandacht heeft voor de werking van het bestuur, bijvoorbeeld door het organiseren van opleidingen of interne reflectiemomenten (intervisie binnen het bestuur).

Bestuursstijlen – Er zijn grote verschillen in hoe een bestuur functioneert. Bestuurders kunnen zelf veel taken op zich nemen. In andere gevallen gebeurt het uitvoerende werk vooral of uitsluitend door verenigingsprofessionals. Dat zorgt ervoor dat er ook heel uiteenlopende bestuursstijlen zijn.

	Beheersende stijl	Bewegende stijl
Aanpak	Top-down beheersing Rationalisatie, efficiëntie	We doen het samen Verbinden, vertrouwen
Bestuur: 'visie-functie'	Aansturend (instructies) Rigide uitvoering strategie	Context-creërend (krachtlijnen) Flexibele uitvoering strategie
Bestuur: 'toezichtsfunctie'	Controlerend, afrekenend op realisatie (focus op efficiëntie)	Corrigerend / coachend / mee- denkend (op zoek naar effectiviteit)
Bestuurders-motivatie	Aanzien, waardering Iemand moet het doen	Effectieve bijdrage tot het doel Interessant, motiverend, leuk
Secretariaat / bureau	Operationeel – uitvoerend (als verlengstuk van het bestuur)	Evenwaardige partner - tandem (andere finaliteit)
Interne communicatie	Ad hoc (enkel het positieve resultaat is belangrijk)	Permanent (ook het proces verdient aandacht – positief en negatief)
Collectieve ambitie	Conservatief – behouden/ bewaken wat goed is	Progressief – kijken naar wat beter kan /wat komen zal
Relatie met de omgeving	Autonomie staat voorop, focus op onafhankelijk van anderen blijven	Open, aanvaarding van complexiteit, wederzijds afhankelijk van anderen
Toekomstblik	Gisteren bepaalt wat we vandaag doen	Morgen bepaalt wat we vandaag doen

Mijn relatie met de collega-bestuurders en de verenigingsprofessionals

Als een organisatie het geluk heeft om verenigingsprofessionals in dienst te hebben of de middelen om externe dienstenleveranciers het uitvoerende werk te laten doen **is het essentieel dat er duidelijke afspraken zijn** rond de rol van het bestuur ten opzichte van die uitvoerders.

Je kan het een beetje vergelijken met de scheiding der machten in de politiek. Het bestuur is verantwoordelijk voor het 'sturen', houdt toezicht op de uitvoering en legt verantwoording af ten aanzien van de leden (via de algemene vergadering). De voorbereiding en de uitvoering gebeurt door de verenigingsprofessionals. Voor alle duidelijkheid, de verenigingsprofessionals zijn daarbij niet ondergeschikt, maar vormen in het beste geval **een heel sterke tandem met het bestuur**. In bepaalde omstandigheden zit het bestuur voorop, maar in andere gevallen kan het ook dat de directeur en zijn professionals voorop zitten. Het is een kwestie van duidelijke afspraken maken wie wat doet op welk moment.

Verenigingsprofessionals hebben nu eenmaal een ander statuut: zij worden betaald om de vereniging te *runnen* en specifieke expertise in te brengen. Hun finaliteit en werkvreugde ligt bijgevolg anders dan de vrijwillige inzet van de bestuurders. Ook professionals helpen met goesting en enthousiasme om de collectieve ambitie te realiseren.

Zelfs kleinere organisaties die enkel uitvoerende bestuurders hebben, kunnen best toch deze *mindset* in het achterhoofd houden. Zo niet, dreigt de praktische uitvoering en dagelijkse werking leidend te zijn, waardoor de focus op de collectieve ambitie vervaagt.

Bestuurdersrollen – Ik word verwacht om minstens invulling te geven aan de twee basisrollen van de bestuurder, nl. visie & strategiemaker en toezichthouder. Voor de andere rollen kan ik terugvallen op mijn competenties en goesting om zinvol bij te dragen. Ik hoef niet in alle rollen even sterk te zijn.

- **VISIE & STRATEGIEMAKER** – ik werk mee aan het uitzetten van de korte, middellange en langetermijn aanpak, zowel strategisch als operationeel
- **TOEZICHTHOUDER** – ik waak over de eigen governance (wettelijk kader) en oefen controle uit op de operationele uitvoering door het secretariaat/bureau
- **GIDS** – Ik ondersteun de dagelijkse uitvoering (bv. via kernbestuur/dagelijks bestuur) en vorm een klankbord en constructieve liaison met het secretariaat/bureau
- **VERBINDER** – Ik help mee met het zoeken van nieuwe leden, maar ook met het verbinden van alle leden, door actief deel te nemen aan de ledenwerking
- **INNOVATOR** – Ik zet me als trekker mee in bij de ontwikkeling van nieuwe projecten en diensten die een toegevoegde waarde bieden voor de leden
- **AMBASSADEUR** – Ik draag de werking en het 'merk' van de organisatie extern uit (bv. via informele en formele vertegenwoordiging)
- **VERBREDER** – Ik help mee met het opzetten van constructieve samenwerkingsverbanden, maar zet me indien nodig ook in voor de externe belangenbehartiging
- **ANTENNE** – Ik ben opmerkzaam, detecteer en rapporteer zaken die van belang kunnen zijn of een impact kunnen hebben op de organisatie
- **VISIONAIR** – Ik heb aandacht voor duurzaamheid en wat de toekomst zal brengen en werk dus pro actief mee aan het future proof houden van de organisatie (bv. via monitoring en visiemeetings)
- **LID** – Niet te vergeten dat ik ondanks mijn bevoorrechte positie evenzeer van persoonlijke en professionele meerwaarde geniet

De bestuursvergadering

Een belangrijk onderdeel van mijn bijdrage aan de vereniging is deelnemen aan de vergaderingen van het bestuursorgaan. Veel bestuursvergaderingen worden overschaduwd omdat ze te lang duren, teveel over operationele zaken gaan en te weinig concrete resultaten genereren. Dat leidt tot afnemende goesting en toenemende afwezigheid. *Dat moet en kan ook anders.*

Enkele suggesties:

- **Per agendapunt aangeven hoeveel tijd er voorzien is**, en dat ook strak aanhouden. Gelet op de beperkte aandachtsspanne max. 2 uur
- **Per agendapunt aangeven waarover het gaat**: rapportage, vraag tot beslissing, vraag tot feedback, inhoudelijke afstemming, enzovoort
- **Per agendapunt todo's maken**: na afronding kort herhalen wat de acties zijn (wie doet wat, binnen welke termijn...)
- **Prioriteiten stellen**: alle praktische punten eerst zetten (misschien minst aantrekkelijk, maar dan zijn ze zeker behandeld). Vervolgens de punten waarover echt beslist moet worden, en vervolgens de zaken van rapportage (dan mag er al eens een 'verhaaltje' verteld worden), om tot slot over te gaan naar het inhoudelijke deel, eigenlijk wel het belangrijkste deel

DE KNIP – Een alternatieve vorm van bestuursvergadering die ervoor zorgt dat er niet langer één lange meeting is met op het einde de varia die nog vlug afgehaspeld worden. De vergadering bestaat uit twee duidelijk afgelijnde delen met ertussen een korte pauze om *de knop om te draaien*. Waarom, hoe en wat vind je terug in de tabel hiernaast.

Deel 1: Formele deel

Deel 2: Inhoudelijke deel

Scope	Functioneel: het organiseren van de organisatie (operationele werking opvolgen, toezicht op uitvoering, beleidsplanning) [klassieke governance]	Heel divers: een inhoudelijk thema, een vergelijking met een ander initiatief, een opportuniteit of bedreiging, een concrete vraag van een lid, een organisatievraagstuk
Vorbereiding agenda	Punten worden door secretariaat/bureau en/of bestuur voorbereid en formeel geagendeerd	Vraag kan in de groep gegooid worden: wie wil een topic inleiden/faciliteren Eventueel zachte ondersteuning vanuit secretariaat
Proces	Klassiek beslissingsproces. Punten krijgen strakke instructies mee (ter informatie, te beslissen, te bespreken,...) en met aanduiding van tijdsduur	Proces is belangrijker dan doel. De kracht van de collectieve intelligentie wordt ingezet Er mag uitgeweid en zelfs gedroomd worden
Afhandeling	Beslissing gebeurt aan de hand van een debat om tot consensus, compromis te komen (ev. via stemming)	Geen hard resultaat nodig. Dialoog: samen verkennen en op zoek gaan naar een mogelijke win-win
Finaliteit	Zorgen dat de organisatie morgen verder kan (uitvoering, instructies,...). Agenda moet worden afgewerkt (desnoods versneld tempo, vooruitschuivend,...)	'Avontuurlijk' – verkennen van opportuniteiten Smal en diep verbindend (inzetten op betrokkenheid) Persoonlijke voldoening is ook belangrijk
Output van vergadering	Verslag en to do's	Agenderen in deel 1 op volgende vergadering of hernemen in deel 2 of definitief afvoeren
Rol van de bestuurders	Inzet van combinatie van bestuursskills en inhoudelijke expertise (klankbord/benchmark)	Inzet van 'breedte' van expertise, achtergrond, netwerk van de bestuurders
Commitment bestuurders	Verantwoordelijkheidszin als bestuurder + persoonlijke interesse	Goesting om als bestuurder ook inhoudelijk bij te dragen + persoonlijke interesse
Externe inbreng	Vooral functioneel (adviezen die punten bevestigen of niet) Eventueel fysiek aanwezig	Niet noodzakelijk maar externe spreker om topic in te leiden of te inspireren kan zinvol zijn (diversiteit, vreemde ogen,...)
Tijdsperspectief	Vooral dagelijkse werking, lopend actieplan uitvoeren	Vooral toekomstgericht, maar wel continu (ipv de jaarlijkse visiemeting)
Outcome	Strak en efficiëntie-bevorderend format. Zijsprongen of interventies die de aandacht afleiden kunnen geparkeerd worden (doorverwijzing naar deel 2) Opwaardering van de formele bestuurdersinbreng van de bestuurder (beslissingen nemen)	Persoonlijke voldoening en grotere interne verbondenheid, versterking van het collectieve geheugen (<i>facit knowledge</i>) Verbreding van gezichtsveld (continu toekomstdenken) Opwaardering inhoudelijke inbreng van bestuurders

De bocht

We werken samen met de leden aan een warme en zinvolle community (*purpose*).

Dat impliceert dat we zorgen voor een veilige omgeving waar leden thuis kunnen komen (*belonging*). Tegelijk creëren we een wervende dynamiek zodat iedereen actief bijdraagt en er beter van wordt (*empowerment*). Door samen nieuwe en innovatieve dingen te doen (collaboratief en co-creatief) **zoeken we proactief een duurzame toekomst op voor de organisatie** (*future-proofing*).

We kunnen dit binnen het bestuur doen (zie hiervoor), met leden of onder de vorm van samenwerking met externe actoren. **Het vergt alleen wat creativiteit en moed om constructief uit de bocht te gaan.**

Op de volgende pagina's worden twaalf oefeningen vermeld om samen met het bestuur uit te proberen. Als nuttige werkvorm om die oefeningen efficiënt en effectief te laten verlopen wordt de Expedities-methodiek voorop gesteld.

Expedities – Het inzetten van de collectieve kracht en intelligentie van de deelnemers om samen met de groep, maar ook ten voordele van anderen, vorm te geven aan zowel individuele als collectieve uitdagingen. Deze methodiek* kan aangewend worden voor een veelheid aan thema's en issues: zowel functioneel (bv. een intensieve reeks opleidingen) als inhoudelijk (bv. uitwerken van standpunten) en zowel binnen de organisatie als daarbuiten (bv. opzetten van een samenwerkingsverband met een andere organisatie). Expedities zijn geschikt voor het bestuurswerk op zich, maar ook om samen met leden en externen iets te realiseren.

1. Vanuit een **collectieve ambitie** wil een groep samen een expeditie aanvatten om een specifieke uitdaging aan te gaan
2. De **verkenningfase** kent een strak format (verwachtingenmanagement): waarom, wie, wat, hoe?
3. Het **traject** wordt grotendeels bepaald door de deelnemers zelf. De reis is minstens even belangrijk als de bestemming, al is die wel richtinggevend
4. Het proces is **co-creatief** en zet in op de kracht en de kennis van de deelnemers
5. De **gids** faciliteert en zorgt voor een veilige, inspirerende omgeving en een permanente betrokkenheid (o.m. door eigen en externe kennis en expertise in te brengen)
6. Het **resultaat** of outcome is er niet enkel voor de deelnemers maar ook voor anderen en de bredere organisatie
7. Een expeditie neemt **tijd** maar is geen tijdverlies

* Voor meer info over de Expedities-methodiek
zie www.marcmestdagh.be/EXP

Twaalf oefeningen om met het Bestuur uit te proberen

- **Greenfield** – Stel dat de vereniging helemaal niet zou bestaan, waar zouden dan de bestuurders, leden, actoren terecht kunnen? Wat zegt dat over het 'unieke' aanbod van de vereniging? Hoe kunnen we onszelf nog unieker maken?
- **Personal Background** – Bevraag eens je collega-bestuurders waar zij op andere vlakken (professioneel, hobby, engagement) nog betrokken zijn bij organisaties. Zijn ze daar vrijwilliger, lid, bestuurder? Hoe kijken ze naar verschillen en overeenkomsten tussen die organisaties op het vlak van 'besturen', de organisatie van de organisatie, het omgaan met leden?
- **Tandem** – Organiseer een workshop met zowel bestuurders als verenigingsprofessionals en breng in kaart (1) hoe de 'scheiding der machten' gerespecteerd wordt en (2) hoe de tandem tussen beiden wel of niet werkt. Doelstelling is niet alleen een beter inzicht krijgen op het tandem-principe (beide partijen hebben hun eigen taken, maar complementariteit is essentieel), maar ook hoe een en ander te optimaliseren
- **What's in it for me?** – Het is op zich geen schande, integendeel een belangrijke driver voor bestuurders om ook persoonlijk/professioneel beter te worden van het uitoefenen van een bestuursmandaat. Vraag alle bestuurders om hun persoonlijke ambities te expliciteren en dit te delen met de groep. Hiervoor is een veilige omgeving nodig en ook wederzijds respect zodat die informatie de collectieve werking van het bestuur niet in de weg komt te staan
- **Stakeholdersmanagement** – Veel organisaties laten dit over aan de professionals of externen, al zit heel veel informatie over de 'biotoop' van de vereniging bij de bestuurders. Dit is op zich een boeiende oefening, zeker als blijkt dat er grote verschillen kunnen zijn in hoe iedereen op zich het belang van stakeholders inschat (organisaties/de personen binnen die organisaties). Bijzonder aan deze oefening is dat er aligering kan ontstaan over hoe met deze organisaties verder omgegaan kan worden
- **Lobby** – Als we bepaalde issues of strijdpunten hebben is het belangrijk dat alle bestuurders die op dezelfde manier percipiëren maar ook consequent kunnen uitdragen. Concreet: je komt toevallig als bestuurder de 'bevoegde minister' in de lift tegen en zij/hij vraagt waar je als organisatie mee bezig bent. Brengen alle bestuurders dezelfde boodschap?

- **Tweede schil** – Niet alle leden hoeven per se door te groeien tot bestuurder. Er zijn ongetwijfeld ook leden die actief betrokken willen zijn bij de organisatie maar het bestuurdersmandaat op zich niet zien zitten. Detecteer deze leden vanuit hun actieve deelname (aanwezigheid op events, reacties naar de organisatie toe...) en bekijk hoe zij toch een bijdrage kunnen leveren. Bv. deel uitmaken van een experten-groep die samen of individueel makkelijk gevraagd kan worden om feedback/advies te geven. Werk een format uit om met deze 2e schil rond de organisatie om te gaan. Erken hun expertise, zet hen enkel voor de juiste zaken in, en als dat ergens het verschil maakt, vergeet hen niet daarvoor dankbaar te zijn
- **Beslissingsproces** – In principe is de collectieve ambitie (en het beleids- of strategisch plan) bepalend waarover en meestal ook hoe beslissingen genomen worden. Het eens grondig bekijken van het democratische proces binnen de organisatie kan oog openend werken. Hoe wordt een vraagstuk voorbereid: is er voldoende kennis in huis, zijn alle nuances en scenario's bekeken, hoe worden leden of betrokkenen geraadpleegd, is er nagedacht over de impact, wie zal opvolgen, hoe gaan we evalueren en over het resultaat communiceren?
- **Intervisie** – Veel besturen organiseren minstens één keer per jaar een heidag, een moment om over de missie/visie/strategie te reflecteren. Veelal is dat een evaluatie van wat loopt en gepland staat, en bijgevolg een bevestiging van het heden naar de toekomst toe. Op zich kan dit geen kwaad, maar betrek er bijvoorbeeld ook eens leden (zowel actieve als minder actieve) bij, en dan zal je een heel ander beeld krijgen op hoe de dingen lopen
- **Ambassadeur** – Als je als bestuurder de organisatie extern wil vertegenwoordigen is het belangrijk dat je de juiste boodschap kunt vertellen. Bekijk of elke bestuurder wel de juiste informatie heeft over de vereniging (bv. doelstellingen, ledenvoordelen, hoe lid worden...). Zorg ook dat er geschikt materiaal is (bv. businesscards, een up to date folder, recente magazines om uit te delen...)
- **Samenwerking** – Werk met het bestuur een kader uit waarbinnen samenwerkingsverbanden met anderen makkelijk opgezet kunnen worden. Hoe schat je opportuniteiten en risico's in? Hoe ga je de samenwerking formaliseren?
- **Wereldvenster** – Het kan geen kwaad om als bestuur eens over het muurtje te kijken, naar gelijkaardige organisaties of naar zusterorganisaties in het buitenland. Zorg ervoor dat je een gids hebt die kan helpen vertalen, anders blijft het een ervaring van couleur-locale zonder effect

Charter van de Bestuurder

Het Charter van de Bestuurder vat de belangrijkste principes samen waar een bestuurder rekening mee moet houden. Het is niettemin op de eerste plaats een formele leidraad. **Elke bestuurder kan dit – samen met de collega-bestuurders en de organisatie – verder verfijnen in functie van de specifieke kenmerken van de vereniging.**

1. De bestuurder is mede verantwoordelijk voor het definiëren van de collectieve ambitie/missie, de visie en de waarden van de organisatie, alsook voor het opvolgen en periodiek evalueren ervan
2. De bestuurder respecteert de wettelijke bepalingen met betrekking tot de organisatie (vzw-wetgeving, sectorale wetgeving) alsook de zelfopgelegde afspraken (bv. intern reglement)
3. De bestuurder respecteert in het bijzonder de afspraken tussen het bestuursorgaan en de uitvoerende organisatie, de professionals (secretariaat, bureau...) en eventuele andere betrokken actoren
4. De bestuurder acht zich voldoende bekwaam om de organisatie mee te besturen en stelt daarenboven specifieke competenties ten dienste van de werking van de organisatie
5. De bestuurder is maximaal aanwezig en voldoende voorbereid om actief en op een positieve manier deel te nemen aan de werking van het bestuursorgaan. Hij draagt daarbij collegialiteit en dialoog hoog in het vaandel

6. De bestuurder handelt eerlijk en in goed vertrouwen in het belang van de organisatie en laat bij de besluitvorming geen persoonlijke motieven, vooroordelen of belangenconflicten spelen
7. De bestuurder ziet toe op de kwaliteit van de werking van het bestuursorgaan en aanvaardt zowel een periodieke evaluatie van de werking van de raad van bestuur als van zijn eigen bijdrage
8. De bestuurder heeft kennis van en inzicht in zijn mogelijke bestuurders-aansprakelijkheid en mogelijke risico's van de organisatie
9. De bestuurder houdt toezicht op de werking van de organisatie (bv. realisatie doelstelling, boekhouding, externe communicatie), en laat zich desgevallend bijstaan door derden
10. De bestuurder waarborgt een volledige transparantie ten opzichte van alle betrokken stakeholders voor wat betreft informatieverstrekking, uitvoering van beslissingen en het nakomen van afspraken (bv. inzake externe representatie van de organisatie)

Deze publicatie kwam tot stand met dank aan:

2mpact •

EMPOWERING COMMUNITIES

2Mpact begeleidt en ondersteunt community's (ledenverenigingen, beroepsverenigingen, sectororganisaties, samenwerkingsverbanden van professionals) zodat ze hun maatschappelijk relevante ambities en doelstellingen op een professionele, sociale en duurzame manier kunnen realiseren.

2Mpact 'ontzorgt' organisaties door taken op zich te nemen op het vlak van administratie, het organiseren van bijeenkomsten, opleidingen en events, en de interne en externe communicatie. Dit gebeurt onder de vorm van een flexibele 'shared services' aanpak.

Contact: info@2mpact.be of tel. 09 233 48 66

2Mpact nv - Kerkstraat 108 - 9050 Gentbrugge - www.2mpact.be

Marc Mestdagh is oprichter-bedrijfsleider van 2Mpact. Hij heeft meer dan 20 jaar ervaring met verenigingen en community's (uitvoerend als directeur/coördinator maar ook als extern adviseur of onafhankelijk bestuurder). Hij ondersteunt organisaties op het vlak van verenigingsadvies en procesbegeleiding (facilitatie) zoals de voornoemde Expedities. **Daarnaast begeleidt hij Bestuurders en Besturen om op een zinvolle manier 'uit de bocht' te gaan. In het bijzonder heeft hij een traject ontwikkeld voor Voorzitters, onder de noemer: "Voorzitter, je zit er niet alleen voor!" – een combinatie van een inspiratieboek en online ondersteuning.**

Meer info op <http://www.marcmestdagh.be/voorzitter>.

Hij is oprichter en bezieler van BSAE (Vereniging van Verenigingsdirecteurs en -professionals – www.bsae.be).

Bestuurder- Hoe ga ik mee uit de bocht? – editie mei 2020

© Marc Mestdagh p/a 2Mpact nv – Kerkstraat 108 – 9050 Gentbrugge

Andere publicaties: Professional Professional (2017), Gold Member (2018 - rev. 2020) en

Perceptie & Expeditie (2019-2020)

Meer artikels en inspiratie op: www.marcmestdagh.be

De collage op de kaft en de originele collage komen uit de reeks "Dialogen 2020". Website: www.artm.be

