



DE BEHEER- EN SAMENWERKINGS- STRUCTUUR VAN VCLB

Abstract

Dit rapport is het resultaat van een participatief proces om de beheer- en samenwerkingsstructuur tussen de vrije centra voor leerlingenbegeleiding te optimaliseren.

VCLB

Versie 15 maart 2017

1.	Inleiding.....	2
2.	Organisatiestructuur	4
	Algemene vergadering.....	5
	Raad van bestuur koepel	6
	DIRECTIECOMITE.....	7
	Werkgroepen	8
	Lokale raden van bestuur	9
3.	Rollen en verantwoordelijkheden	9
	Raad van bestuur koepel	10
	DIRECTIECOMITE.....	11
	Werkgroepen	11
	Personeelsleden van de koepel	11
	Lokale besturen	12
	Centrumdirecties	12
4.	Noodzakelijke ingrediënten voor een deugdelijk VCLB-bestuur	12
	Mandatering	12
	Loyaliteit	13
	Transparante en tijdige communicatie	13
	Autonomie	14
	Centrale kennisdatabank	14
	Bestuurlijke optimalisatie	14
	Financiering	15
5.	Tijdslijn	16

1. INLEIDING

Naar aanleiding van het recent gepubliceerde rapport over de doorlichting van de CLB-sector heeft de raad van bestuur van de Vrije-CLB-Koepel vzw externe assistentie gevraagd aan PwC voor de optimalisatie van de beheers- en samenwerkingsstructuur voor vrije CLB's. Op basis van het rapport is nadien een provinciale ronde georganiseerd om te bekijken of dit rapport een goede basis vormt voor het verder uittekenen van het proces. Uit de bespreking op de raad van bestuur van de reflecties vanuit de provinciale ronde op 23 november 2016 bleek dit inderdaad het geval. Op die raad van bestuur werd een werkgroep opgestart, bestaande uit een vertegenwoordiger per provincie, om het rapport van PwC te herwerken naar een rapport van VCLB. De afspraak op de raad van bestuur was om in eerste instantie te focussen op de organisatie van de raad van bestuur en het directiecomité en dit ter voorbereiding op een inhoudelijke bespreking op de RvB van 21 december. Het overleg met de werkgroep vond plaats op 12 december. Op de raad van bestuur van 21 december werden nog bedenkingen geformuleerd bij de opmerkingen van de werkgroep, onder meer bij de rol van de partnerorganisaties in de nieuwe raad van bestuur. Daarnaast waren er ook nog vragen bij de financiering van het directiecomité. De raad van bestuur heeft de werkgroep de opdracht gegeven om deze open punten verder uit te klaren. De werkgroep kwam hiervoor samen op 10 januari. Tijdens dat overleg werd een voorstel uitgewerkt over de financiering van het directiecomité en over de timing. Dit voorstel werd nadien ter bespreking overgemaakt aan de raad van bestuur en besproken op 25 januari. De werkgroep is nadien samengekomen op 10 februari voor verdere bespreking. De raad van bestuur van 22 februari gaf finaal zijn goedkeuring over deze nota met het oog op agendering op de algemene vergadering van 15 maart 2017.

Het originele PwC-rapport is gebaseerd op interviews georganiseerd met CLB-directies, leden van lokale raden van bestuur, leden van de raad van bestuur van de Koepel, VCOV, COC, OVSG en Katholiek Onderwijs Vlaanderen om input te vergaren rond de volgende onderwerpen:

- organisatiestructuur
- rollen en verantwoordelijkheden
- samenstelling raden van bestuur (lokaal en Koepel)
- primaire, secundaire en tertiaire processen
- streven naar gelijkgerichtheid

Vervolgens zijn op basis van de verkregen informatie verschillende stellingen geformuleerd en zijn deze afgetoetst in panelgesprekken met de raad van bestuur van de Koepel, lokale bestuurders en centrumdirecties. Tijdens de interviews en panelgesprekken zijn steeds de volgende randvoorwaarden in acht genomen die aan bod zijn gekomen in het auditrapport en de krijtlijnnnota van de Vlaamse regering:

- Leerlingenbegeleiding verloopt gelijkgericht.
- Efficiëntiewinsten door meer structurele samenwerking en schaalvergroting.

PwC heeft algemene bevindingen meegegeven en stelde voor om daar eerst over in dialoog te gaan. Zo stelde PwC vast dat er veel verschillende meningen zijn over het lidmaatschap aan een ledenvereniging. Over de meeste aangesneden onderwerpen heeft men zowel tijdens de interviews als tijdens de panelgesprekken verschillende meningen gehoord. Zo zijn er verschillen van mening over lidmaatschap aan een ledenvereniging, aan een netwerk, over het maken van afspraken en de naleving daarvan en over vele stellingen die ze poneerden. Het verschil in mening had niet noodzakelijk te maken met de hoedanigheid van de persoon (centrumdirectie, lid van lokale raad van bestuur, lid van raad van bestuur van de Koepel, intern of extern ...) of van de geografische herkomst. Ze stelden vast dat er een amalgaam aan diverse meningen is waarover in het verleden misschien wel discussie is geweest, maar nooit een discussie werd over afgerond op zulk een manier dat de leden functioneerden als gelijkgericht netwerk dat sterker is dan 43 aparte centra. De vrije CLB's hebben in het verleden de gewoonte gehad om vrij zelfstandig hun centrumwerking vorm te geven, ongeacht andere

centra en ook ongeacht standpunten die centraal op de Koepel werden ingenomen. Deze bevinding is geheel gelijklopend met de bevindingen uit de performance audit.

Er is slechts een beperkt gevoel van behoren tot een netwerk. Behoren tot een ledenvereniging of netwerk kan een moeilijk gegeven zijn. Soms gaat het over bepaalde aangelegenheden op een andere manier aan te pakken dan de manier waarop je dat zonder te behoren tot een netwerk zou doen. Je doet dit enkel in het geloof dat het zichtbaar behoren tot een netwerk uiteindelijk tot betere resultaten zal leiden. In een sector waar voor veel problemen de juiste oplossing niet bestaat, maar enkel een reeks mogelijke oplossingen, zou dit toch mogelijk moeten zijn. Een aantal van de gedurende onze interviews besproken verschillen zijn gebaseerd op persoonlijke en (althans voor PwC) overtuigende argumenten en inzichten. De standpunten werden aangegeven als te zijn ontstaan omwille van regionale verschillen.

Hoewel PwC niet heeft willen beweren dat er geen regionale verschillen zijn die ervoor kunnen zorgen dat voor een voorliggend probleem een regionaal aangepaste oplossing nodig is, zijn ze er toch van overtuigd dat voor een deel van de verschillen de oorzaak eerder persoonlijke inzichten en overtuigingen zijn dan regionale verschillen. Meer nog, ze zijn ervan overtuigd dat een andere persoon in dezelfde regio een even gepaste, doch andere oplossing voor een gesteld probleem zou vinden. Er werden vele voorbeelden gegeven waar individuele centra (en meer zelfs, individuele medewerkers) uitwerking gaven aan hun eigen oplossing en niet aan de op de Koepel of in het centrum gemaakte afspraak over een oplossing. Voor PwC is dit een teken dat het geloof in de eigen oplossing groter is dan het geloof in een gemeenschappelijk uitgewerkte oplossing. Dit is een aantal stappen verwijderd van het functioneren als een performant netwerk en vandaar dan ook de vraag of dit wel degelijk gewenst is. Dit lijkt voor PwC dan ook een primordiaal onderwerp waarover alle leden met elkaar in discussie moeten gaan. Zo niet is enige inspanning om (meer) te werken als een netwerk de moeite niet waard.

De leden zullen moeten uitmaken voor welke aangelegenheden (binnen de primaire en secundaire processen) een gemeenschappelijke oplossing de voorkeur geniet op een persoonlijke oplossing, voor welke aangelegenheden niet steeds opnieuw en overall een oplossing dient te worden uitgedacht. Volgens PwC zijn er tal van zowel primaire als secundaire processen die kunnen worden uitgevoerd op een door de gemeenschap bepaalde manier. Er zijn zelfs processen die door die grotere gemeenschap zelf kunnen worden uitgevoerd, eerder dan door iedereen apart of op ieder centrum apart. Er zijn voorbeelden binnen de vrije CLB's waar men dit in de praktijk heeft gebracht. Het gaat dus niet over kunnen, het gaat over kiezen. Een keuze die niet helemaal - en door sommigen helemaal niet - werd gemaakt.

Waar centra en centrumdirecties nu enkel worden geconfronteerd met financieringstekorten, zal in de toekomst misschien verantwoording moeten worden afgelegd over op welke manier gemeenschapsmiddelen worden gebruikt en waarom er dan wel tekorten zijn. Inefficiënties die ontstaan door telkens voor iedere aangelegenheid (en we hebben het niet over cliëntdossiers) een regionale, centrumspecifieke of zelfs persoonsgebonden werkwijze of oplossing te bedenken, zullen niet helpen om aan te tonen dat de sector ondergefinancierd is. Zonder van de overtuiging van die onderfinanciering af te stappen, is PwC van mening dat de hierboven vermelde inefficiënties door de overheid zouden kunnen worden aangegrepen om de stelling van onderfinanciering van de sector te ondergraven.

De leden van de vrije CLB's kennen elkaar niet goed. Op directieniveau kent men elkaar voornamelijk omwille van de provinciale werkingen. Op het niveau van de raden van bestuur kent men elkaar nagenoeg niet. Slechts in het recente verleden - een aantal uitzonderingen niet te na gesproken - is men begonnen met een aantal initiatieven om elkaar wat beter te leren kennen. Onbekend is onbemand en initiatieven om te bekijken hoe anderen met voorliggende problemen omgaan zijn niet altijd een eerste reflex. Elkaar beter leren kennen zal ook meer aanleiding geven om te leren hoe anderen omgaan met gelijkaardige vragen, met dezelfde processen en activiteiten en zal dus efficiëntieverhogend en kostenbesparend werken.

Deze elementen vormden de inspiratie om over een optimalisatie van beheers- en samenwerkingsstructuur voor de vrij CLB's na te denken. Elkaar beter leren kennen, vormgeven en richting zoeken, samen van onderuit, met behulp van de Koepel.

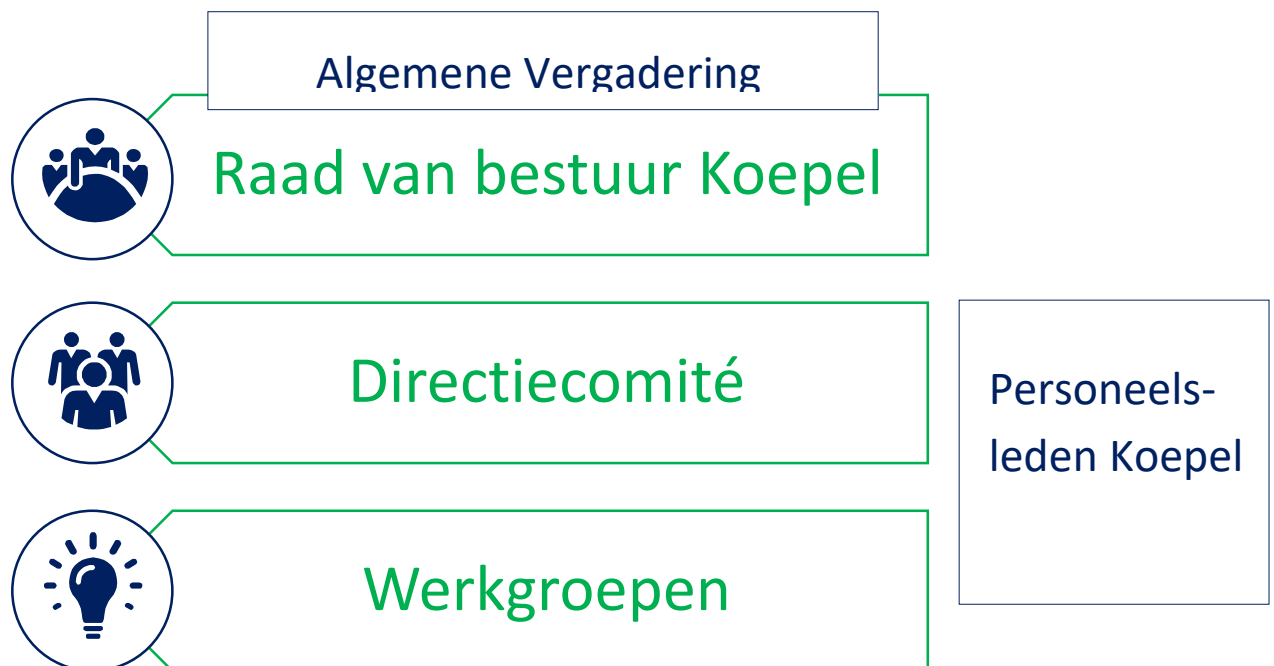
Over de eerste twee elementen is duidelijkheid gecreëerd in de provinciale ronde die georganiseerd werd in het najaar van 2016. Op basis van deze ronde is duidelijk dat er nog steeds een voldoende basis is om samen en op basis van een bottom-upprincipe een koepelorganisatie uit te bouwen.

2. ORGANISATIESTRUCTUUR

De hierboven opgesomde algemene bevindingen behoeven een aantal aanbevelingen die door een gelijkgerichter werking de kracht van het netwerk versterken, de effectiviteit van de werking in zijn geheel vergroten en, indien het even kan, op zoek gaan naar operationele efficiënties en kostenbesparingen. In deze paragraaf geven we een aantal aanbevelingen omtrent de organisatiestructuur die zullen leiden tot een netwerk van centra die voor een aantal nader te bepalen aangelegenheden gelijkgerichter zullen werken.

De hieronder beschreven aanbevelingen over de organisatiestructuur ondersteunen een proces dat, van onderuit, gedragen oplossingen zoekt. De aanbevelingen streven ernaar om de juiste vraagstukken aan het juiste orgaan voor te leggen en streven naar een maximale naleving van de principes van deugdelijk bestuur.

De keuzes die gemaakt worden leunen zo dicht mogelijk aan bij de meningen van de respondenten, die pasten in de premissen, rekening houdend met de aanbevelingen uit de performance audit.



Uit alle interviews en panelgesprekken blijkt dat de VCLB-Koepel een ledenorganisatie is en dat ook dient te blijven. Een ledenvereniging wil zeggen dat afspraken gemeenschappelijk gemaakt worden en dat iedereen zich houdt aan de gemeenschappelijk gemaakte afspraken.

De Koepel is de vertegenwoordiger van de centra en heeft een ondersteunende rol. Een nauwe samenwerking met de centra in het uitbouwen van de identiteit van het VCLB is noodzakelijk indien men voldoende gedragenheid van beslissingen wil creëren bij centra en CLB-medewerkers.

In haar ondersteunende rol kan de Koepel de katalysator zijn die een proces ondersteunt waarbij centra met elkaar afspraken maken over processen die ze gelijkgericht willen aanpakken. De Koepel ondersteunt dus het proces om de afspraken te maken en bepaalt niet zelf de afspraken. Het spreekt voor zich dat de kennis en deskundigheid die op de Koepel is verzameld zo goed mogelijk in het proces van het maken van de afspraken moet worden gebruikt. Daarenboven lijkt het aangewezen dat personeelsleden van de Koepel ook de voorbereidende en secretariële werkzaamheden rond het maken van afspraken invullen.

We stellen aldus een bottom-upproces voor om tot gedragen afspraken te komen en we enten de beslissingsstructuur hierop. Hiertoe stellen we voor om in de schoot van de Koepel werkgroepen te organiseren met afgevaardigden (dat zullen in de meeste gevallen medewerkers zijn die in het te bespreken thema uitblinken) uit de verschillende provincies om input te leveren rond verschillende thema's. Deze werkgroepen worden opgericht door en rapporteren aan een directiecomité dat zelf bestaat uit provinciaal **gemandateerde** directeurs. De werkgroepen bereiden dus afspraken (processen, protocollen, methodes, sjablonen ...) voor, maar het is het directiecomité dat hieromtrent operationele beslissingen neemt die daaropvolgend toegepast worden door alle VCLB's in Vlaanderen.

Een comité van gemandateerde directeurs heeft dus de regie in handen over welke materies afspraken worden gemaakt en hoe die afspraken eruitzien. De regiefunctie houdt tevens in dat men controle houdt over de opdracht van de werkgroepen, op de werkzaamheden die ze uitvoeren en het al dan niet behalen van de daarover gestelde mijlpalen. Het directiecomité stuurt de werking van de werkgroepen actief aan.

De raad van bestuur van de Koepel is verantwoordelijk voor de vennootschapsrechtelijke aangelegenheden en de strategie van de Koepel en legt tevens de strategische krijtlijnen vast voor alle VCLB's in Vlaanderen. Voor het bepalen van deze strategische krijtlijnen wordt ook een participatief proces voorzien.

In de onderstaande paragrafen gaan we eerst verder in op de samenstelling van de verschillende organen die in het beheer- en beslissingsproces betrokken zijn, om daarna wat meer aandacht te besteden aan hun rollen en verantwoordelijkheden.

ALGEMENE VERGADERING

De besturen van de centra zijn de leden van de Vrije-CLB-Koepel vzw. Dit is conform de bestaande statuten en volgt de logica dat de leden van een vzw rechtspersonen en fysieke personen zijn. Dit principe blijft behouden. De uitdaging is hoe deze rechtspersonen in de algemene vergadering worden opgenomen en hoe het stemrecht geregeld wordt. De huidige groep is te groot en zou best beperkt worden. De verhoudingen moeten hierbij gerespecteerd blijven, maar dit kan ook op basis van een weging gebeuren. Concreet komt dit erop neer dat elk bestuur aangesloten bij de Vrije-CLB-Koepel vzw één zitje heeft in de AV. Aangezien er momenteel dertig besturen zijn, dient het aandeel CLB-leden beperkt te zijn tot dertig. Daarnaast zijn er ook de stichtende leden die vertegenwoordigd zijn in de AV en elk over één stem beschikken. Deze stichtende leden hebben één stem per mandaat. Enkel voor de centrumbesturen is er een weging van de stemmen. De centrumbesturen dienen in elk geval ook een fysieke meerderheid te behouden ten aanzien van de stichtende leden.

De algemene vergadering stelt de raad van bestuur van de Koepel samen op basis van de voorgestelde kandidaturen.

Op de algemene vergadering legt de raad van bestuur van de Koepel verantwoording af aan de leden over hun beheer van het voorbije jaar. Hoe transparanter de informatie en de verantwoording, hoe beter de werking van de Koepel uiteindelijk zal verlopen. We zijn er immers van overtuigd dat een goede werking van de Koepel en

van het VCLB-netwerk gebaseerd is op vertrouwen en loyaliteit, zowel tussen de leden en de Koepel als tussen de leden onderling.

Op de jaarlijkse algemene vergadering geeft de raad van bestuur transparant toelichting over het goed gebruik van financiële en personele middelen die door de leden aan de Koepel ter beschikking worden gesteld voor de ontwikkeling van deskundigheid, vertegenwoordiging bij de overheid en ondersteuning van de centra. Het is deel van de verantwoordelijkheid van de leden om aan de raad van bestuur van de Koepel aan te geven welke informatie ze ter gelegenheid van de jaarlijkse algemene vergadering willen ontvangen, naast de wettelijk verplichte informatie.

RAAD VAN BESTUUR KOEPEL

In de gesprekken die PwC had, bestond over een aantal aspecten omtrent de raad van bestuur eensgezindheid, bijvoorbeeld over het feit dat de raad van bestuur handelt over strategische aangelegenheden en niet over operationele of over het feit dat de stichtende leden en partnerorganisaties lid dienen te zijn van de raad. Hierover werden wel een paar bedenkingen gemeld. Deze gingen voornamelijk over deskundigheid en onafhankelijkheid. We hoeven niet overtuigd te worden van het belang van beide elementen. Voor wat betreft de onafhankelijkheid is het advies van PwC dat dit element (en zeker de perceptie van onafhankelijkheid) veel meer speelt op lokaal niveau dan op centraal niveau. Tegenover het principe van onafhankelijkheid staat dan weer het principe van netbetrokkenheid en ook de organisatie van de vlotte werking tussen centra en scholen. PwC vindt dat een aantal overkoepelende afspraken moeten kunnen worden gemaakt en vindt de raad van bestuur daarvoor een geschikt (doch niet het enige) forum.

In deze aangelegenheid heeft PwC ook in belangrijke mate rekening gehouden met de principes van deugdelijk bestuur. Dat betekent dat niettegenstaande centra en lokale raden van bestuur willen kiezen wie ze afvaardigen naar de raad van bestuur van de Koepel, er omwille van principes van deugdelijk bestuur een paar beperkingen aan zijn gesteld (beperkingen die nu niet van toepassing zijn). Directeurs maken geen deel meer uit van de raad van bestuur van de Koepel. Directeurs blijven wel een belangrijke rol spelen bij de operationele beslissingen in het nieuw op te richten directiecomité. Op deze manier wordt de betrokkenheid van directeurs bij het beleid gevrijwaard. Het feit dat directeurs niet langer deel uitmaken van de raad van bestuur van de Koepel komt ook tegemoet aan de bemerking van de externe bestuurders dat er twee snelheden waren in de raad: een van directies die zeer veel details van de besproken punten kenden en de externen die zich richtten op principes. Essentieel in een ledenorganisatie is dat de vertegenwoordigers van de centrumbesturen de meerderheid vormen in de nieuwe raad van bestuur. De werkgroep stelt voor om twee mensen per provincie af te vaardigen naar de raad van bestuur van de Vrije-CLB-Koepel vzw.

Om gelijkaardige redenen stelt PwC voor geen werknemers in de raad van bestuur op te nemen. Voor sociaal overleg zijn er andere oplossingen voorzien dan te zetelen in de raad van bestuur. Het spreekt voor zich dat hier tegelijkertijd een ander forum moet worden gecreëerd zodat de aangelegenheden die vroeger ter sprake kwamen op de raad nog steeds hun weg vinden naar de leiding.

De samenwerking met partnerorganisaties en hen betrekken bij het beleid is belangrijk. Dit is niet beperkt tot het opnemen van partners in de raad van bestuur. De werkgroep stelt voor om de partners in de raad van bestuur te beperken tot Katholiek Onderwijs Vlaanderen, Beweging.net, CM, VCOV en OVSG.

Naast centrumbesturen en partnerorganisaties pleit de werkgroep voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders. Deze bestuurders worden dan idealiter gezocht vanuit hun expertise rond armoede of welzijn. Het gaat hier dan niet over vertegenwoordigers vanuit een welbepaalde partnerorganisatie, maar mensen uit de academische wereld ...

We hebben ook gesproken over de aanstelling van bestuurders. De algemene vergadering zou ervoor kunnen opteren om bijvoorbeeld om de 4 jaar een volledige raad te benoemen uit de voorgestelde leden. Vanuit de

werkgroep wordt aangegeven dat het huidige principe van een volledige hersamenstelling van de raad van bestuur om de vier jaar een goed principe is dat ook in het verleden niet voor problemen m.b.t. continuïteit zorgde.

Om voldoende de stem van de partnerorganisaties mee te kunnen nemen bij het bepalen van de strategische beleidslijnen, wordt door het directiecomité een strategische denkgroep opgestart. Via deze strategische denkgroep moet - o.a. en niet beperkt tot - de betrokkenheid van kleine onderwijsverstrekkers gebeuren.

We stellen voor dat leden van de raad van bestuur van de Koepel vierjaarlijks worden aangesteld door de algemene vergadering uit:

- één afgevaardigde van de partnerorganisaties: Katholiek Onderwijs Vlaanderen, Beweging.net, OVSG, CM en VCOV;
- twee afgevaardigden per provincie gemandateerd door de lokale raden van bestuur;
- twee onafhankelijke bestuurders (wetenschappelijke wereld, armoede ...)

De algemeen directeur bereidt het agenda voor en licht deze toe tijdens de raad van bestuur. Afhankelijk van de onderwerpen op de agenda worden leden van het directiecomité uitgenodigd om bijkomende uitleg te geven op de raad van bestuur. Leden van het directiecomité en de algemeen directeur hebben echter geen beslissingsrecht in de raad van bestuur.

We stellen voor dat de raad van bestuur minimaal 4 maal per jaar samenkomt. Er wordt een huishoudelijk reglement vastgesteld waarin praktische aangelegenheden worden geregeld zoals aanwezigheid, stemrecht, informatieverschaffing, notulen, plaatsvervangend.

DIRECTIECOMITE

Het directiecomité wordt vierjaarlijks samengesteld (al dan niet gelijklopend met de samenstelling van de raad van bestuur) en bestaat uit provinciaal gemandateerde directeurs en de algemeen directeur van de Koepel.

Elke provincie vaardigt maximum 2 directeurs af om deel uit te maken van het directiecomité. De gemandateerde directeurs dienen in staat gesteld te worden om op het niveau van het directiecomité beslissingen te nemen voor de VCLB 's Vlaanderenbreed.

Het mandaat betekent dat een gemandateerde directeur de mening(en) van de centra in de provincie vertegenwoordigt. Hij of zij heeft daarvoor de nodige consultaties verricht en kan standpunten vertegenwoordigen van de provincie die niet noodzakelijk zijn of haar eigen standpunten zijn.

Omgekeerd erkennen de centra uit de provincie dat hun gemandateerde hen vertegenwoordigt. Ze krijgen hierdoor een stem in het beslissingsproces en ze zijn bereid de beslissingen van het directiecomité te volgen. Ze maken zich sterk naar hun centrummedewerkers en zorgen voor toepassing van de beslissingen in hun centrum. We beschouwen dit als een noodzakelijke vereiste om tot gelijkgerichtheid te komen.

Tijdens de discussies werd gesteld dat bepaalde provincies groter zijn dan andere en dat met gelijke vertegenwoordiging van de provincies hier geen rekening gehouden wordt. We hebben begrip voor de commentaar, maar we menen dat de aangelegenheden waarover beslissingen worden gemaakt niet noodzakelijk met het aantal leerlingen per provincie hebben te maken.

De algemeen directeur van de Koepel dient aangesteld te worden als voorzitter van het directiecomité om de voorbereiding en coördinering van de vergaderingen te verzorgen. De algemeen directeur stelt een secretaris van het directiecomité aan uit de personeelsleden van de Koepel.

Het directiecomité neemt bij voorkeur beslissingen bij consensus. Beslissingen kunnen pas genomen worden indien er een 4/5 meerderheid is binnen het directiecomité. Indien deze 4/5 niet gehaald wordt, is het de raad van bestuur die finaal de beslissing neemt. De raad van bestuur neemt beslissingen per gewone meerderheid.

Het directiecomité nodigt de voorzitters van werkgroepen of werkgroepleden uit om hun werking of rapportering toe te lichten. Deze personen hebben uiteraard geen stemrecht in het directiecomité.

We stellen voor dat het directiecomité twee keer per maand vergadert. Er wordt een huishoudelijk reglement opgesteld waarin praktische aangelegenheden worden geregeld zoals aanwezigheid, stemrecht, informatieverschaffing, notulen, plaatsvervangings.

De directies die gemandateerd worden naar het directiecomité zullen hiervoor gedeeltelijk vrijgesteld moeten worden.

Na de beslissingen volgt het directiecomité ook nauwkeurig op dat de communicatie over de beslissingen zonder uitstel gebeurt op de manier waarop ze hebben besloten. In de communicatie over de beslissingen worden de voordelen en nadelen goed uitgelegd.

In het kader van transparantie wordt systematisch gerapporteerd over de vorderingen van het beleidsplan. Hiervoor wordt een toegankelijk intranet gemaakt dat deze rapportering en de opvolging van de rapportering mogelijk maakt.

Het directiecomité regelt onder meer (zie verder bij Rollen en Verantwoordelijkheden) de werkzaamheden van de werkgroepen. Daartoe lijkt het ons aangewezen dat het directiecomité vooreerst een overzicht maakt van de bestaande primaire en secundaire processen (geholpen door de nieuw gedefinieerde kernprocessen). Tevens dient er een overzicht te worden gemaakt van die aangelegenheden waarover al afspraken zijn gemaakt. Deze worden bevattelijk geregistreerd en op één plaats verzameld en geborgd, zodat ze door iedereen kunnen worden geconsulteerd. Op basis van input van haar achterban bepaalt het directiecomité voor welke processen, subprocessen of activiteiten bijkomende Vlaanderen-en-Brusselbrede afspraken zullen worden gemaakt. Ze maakt dan een keuze met welke processen, subprocessen of activiteiten men aanvangt en prioriteert de overige.

Het directiecomité is verantwoordelijk voor het oprichten van werkgroepen en waakt over de beheersbaarheid hiervan. Dit houdt ook in dat de bestaande werkgroepen en hun opdrachten door het directiecomité tegen het licht worden gehouden. Hierbij is het van belang werkgroepen op te starten rond onderwerpen waar duidelijke wil en noodzaak over bestaat om VCLB-brede afspraken over te maken, bijvoorbeeld over onderwerpen waar bepaalde centra reeds best practices hebben in ontwikkeld, gemakkelijke zaken waar voordelen kunnen worden uit gehaald en efficiëntiewinsten mee kunnen worden geboekt. Het staat het directiecomité uiteraard vrij om over dit onderwerp zelf een werkgroep te maken.

Het directiecomité maakt voor zijn werking een huishoudelijk reglement op dat rekening houdt met de in deze nota omschreven principes. Dit huishoudelijk reglement wordt bekrachtigd door de raad van bestuur.

WERKGROEPEN

Het directiecomité beheert de werkgroepen. Het bepaalt welke werkgroepen worden opgericht, welke hun reikwijdte is en wanneer ze verwacht worden resultaten op te leveren en op welke manier en met welke frequentie ze aan het directiecomité over hun werkzaamheden rapporteren.

Elke provincie neemt zijn verantwoordelijkheid op om te participeren aan de werkgroepen. Het directiecomité waakt over de evenwichtige inzet vanuit elke provincie over de werkgroepen heen en over het naleven van de gemaakte afspraken.

De werkgroepen worden bevolkt door afgevaardigden van de provincies. In de werkgroepen worden de afgevaardigden inhoudelijk en organisatorisch ondersteund door personeelsleden van de Koepel. Afhankelijk van het thema van de werkgroep mandateren de provincies VCLB-medewerkers om voor een vastgelegde periode deel te nemen aan de werkgroepen. De provincies dienen voor deze afvaardiging rekening te houden met de functie (inhoudelijke kennis) en het profiel van de VCLB-medewerker. Immers dient de VCLB-medewerker in staat te zijn mee te denken voor de VCLB 's in hun geheel en zich niet te beperken tot zijn centrum of provincie. Gemandateerden dienen zich los te kunnen maken van hun eigen praktijk en moeten abstract kunnen denken voor het geheel van de VCLB. De afgevaardigde medewerkers dienen zich bewust te zijn van hun mandaat en zullen zich gedurende de werkzaamheden op verschillende momenten dienen te vergewissen van de mening van de centra waardoor ze werden gemandateerd. De samenstelling van elke werkgroep wordt goedgekeurd door het directiecomité.

PwC stelt voor om werkgroepen op te richten voor goed afgebakende onderwerpen en voor een vastgelegde periode. De eerste activiteit van een werkgroep bestaat uit het aanduiden van een voorzitter, het definiëren van de opdracht en die te plaatsen op een tijdslijn. Iedere werkgroep bepaalt zijn eigen traject maar rapporteert regelmatig (via zijn voorzitter) aan het directiecomité. Dergelijke rapportering kan beperkt zijn tot een dashboard met stand van zaken. Het is hierbij aangewezen om de huidige werkgroepen te saneren en herstructureren zodanig dat er voldoende tijd kan vrijgemaakt worden, zowel in de centra als bij de personeelsleden van de Koepel, om de verschillende werkgroepen te ondersteunen.

De finaliteit van iedere werkgroep is om op de voorziene eindrapporteringsdatum een VCLB-brede afspraak over het toegewezen onderwerp aan het directiecomité voor te leggen. Het gaat dus niet over een oplijsting van informatie maar over een of meerdere werkbaar scenario's over een bepaald onderwerp. Naast de afspraak zelf beschrijft de werkgroep op welke manier de afspraak dient uitgerold te worden naar de centra, zodat ze concreet wordt toegepast. Daarbij denkt de werkgroep na over informatie- en communicatiekanalen, vorming en navorming, monitoringtools ...

Afspraken maken zonder na te gaan of afspraken worden nageleefd is niet zinvol. Het is dan ook belangrijk dat de leden zich bewust zijn van het belang van zich te houden aan de gemeenschappelijk genomen beslissingen en te bekijken hoe we ons hierin kunnen versterken

LOKALE RADEN VAN BESTUUR

Schaaloptimalisatie om te komen tot een goede mandatering in het directiecomité en in de nieuw samengestelde raad van bestuur van de VCLB-Koepel is essentieel. Op provinciaal niveau zal moeten bekeken worden hoe de gemandateerde vertegenwoordigers vanuit de besturen in staat zijn om de verschillende besturen vanuit hun provincie te vertegenwoordigen in de raad van bestuur van VCLB-Koepel. Ook in het directiecomité is het van belang dat de provinciaal gemandateerde directeurs in staat zijn om de verschillende centra te vertegenwoordigen in het directiecomité. Tegelijk moet er op het provinciaal niveau voldoende bestuurskracht zijn om de gemeenschappelijk genomen beslissingen uit te voeren en op te volgen.

3. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

In dit onderdeel lijsten we de verschillende rollen en verantwoordelijkheden op van de raad van bestuur van de Koepel, de personeelsleden van de Koepel, het directiecomité, de werkgroepen, de lokale besturen en de centrumdirecties. We hanteren hiervoor het RACI-model dat gebaseerd is op onderstaande sleutelrollen.

Responsible/Verantwoordelijk: uitvoering

Accountable/Eindverantwoordelijke: goedkeuring

Consulted/Geraadpleegd: (mede) richting geven aan resultaat (tweerichtingscommunicatie)

Informed/Geïnformeerd: geïnformeerd over beslissingen (eenrichtingscommunicatie)

	R	A	C	I
Bepalen van strategische krijtlijnen	directiecomité	raad van bestuur Koepel	lokale besturen partners en welzijnsorganisaties	centrumdirecties
Bepalen van VCLB-standpunten	directiecomité	raad van bestuur Koepel	lokale besturen	centrumdirecties
Operationele aangelegenheden	werkgroepen	directiecomité	centrumdirecties	lokale Besturen Koepelbestuur voor wat betreft de vzw Koepel
Communicatie	personeelsleden Koepel	directiecomité	werkgroepen	centrumdirecties lokale besturen
Bepalen van regionale strategie	centrumdirecties	lokale besturen	raad van bestuur Koepel partners en welzijnsorganisaties	CLB-medewerkers

Het opstarten van een systematische inbreng van stakeholders wordt als een van de eerste opdrachten van het directiecomité naar voor geschoven om op die manier kritische reflectie te krijgen en hierover een voorstel naar de raad van bestuur te doen.

Strategische elementen handelen over de langere termijn. Het directiecomité zal dit voorbereiden. Operationele zaken handelen over de korte termijn en worden opgenomen door het directiecomité en niet door de raad van bestuur.

RAAD VAN BESTUUR KOEPEL

Eerst en vooral heeft de raad van bestuur van de Koepel de vennootschapsrechtelijke verantwoordelijkheden van de vzw waarin de Koepel is ondergebracht. De betreffende vennootschapsrechtelijke aangelegenheden worden voorbereid door de directie van de Koepel. De raad van bestuur komt 4 keer per jaar samen.

Anderzijds heeft deze raad ook een aantal strategische verantwoordelijkheden ten aanzien van het netwerk. De raad zet de strategische krijtlijnen voor de vrije CLB's in Vlaanderen en Brussel uit. Ze doet dit op basis van een participatief proces waarbij de lokale besturen en het directiecomité betrokken worden. Het directiecomité is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de strategische krijtlijnen voor het VCLB Vlaanderenbreed en vraagt hiervoor tevens de input van de lokale besturen. Het finale ontwerp wordt voorgelegd, besproken (indien nodig aangepast) en goedgekeurd in de raad van bestuur van de Koepel.

Verder bespreekt de raad van bestuur van de Koepel de standpunten (bv. ten opzichte van de overheid, welzijn etc.) voorgedragen door het directiecomité, test of deze overeenstemmen met de overkoepelende VCLB-strategie en keurt deze vervolgens al dan niet goed.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de werking van de Koepel zelf en het personeelsbeleid van de Koepel. Dit is geen materie voor het directiecomité. Binnen de raad van bestuur moet een procedure afgesproken worden om ad-hocbeslissingen die binnen het verantwoordelijkheidsgebied van de raad van bestuur vallen op korte termijn op te kunnen nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met het afschaffen van het dagelijks bestuur en de mindere frequentie van de raad van bestuur, bijvoorbeeld in het kader van beslissingen m.b.t. personeelsaangelegenheden.

DIRECTIECOMITE

Het directiecomité overziet en is verantwoordelijk voor de aansturing van de werkgroepen. Meer specifiek bepaalt het directiecomité de doelstelling, tijdslijn, rapportering en verwachte resultaten van elke werkgroep. Verder dient het directiecomité de werkgroepen te monitoren en bij te sturen op basis van de afgesproken periodieke rapportering. De werkgroep legt de finale resultaten ter goedkeuring voor aan het directiecomité. Indien deze resultaten een impact hebben op de strategie van het VCLB worden de resultaten tevens ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur van de Koepel. Het directiecomité ontbindt de werkgroep wanneer de beoogde doelstellingen behaald zijn en voert een evaluatie uit van de werkgroep om lessen te trekken naar de toekomst. Het directiecomité is tevens verantwoordelijk voor de communicatie van genomen beslissingen naar alle lokale besturen en centrumdirecties en stelt de nodige informatie per thema ter beschikking in een centrale kennisdatabank. Verder is het directiecomité verantwoordelijk voor de voorbereiding van de strategische krijtlijnen van het VCLB en de standpunten ten aanzien van derden op Vlaams niveau.

Het directiecomité is voldoende kritisch voor de eigen genomen beslissingen en bekijkt op welke wijze deze beslissingen de lokale praktijk ondersteunen en stuurt waar nodig bij. Het directiecomité houdt hiervoor de vinger aan de pols bij de lokale centra.

WERKGROEPEN

De leden van de werkgroepen zijn gemandateerd door de provincies om rond een thema vastgelegd door het directiecomité te werken en vragen op regelmatige basis de input van hun achterban (centrumdirecties en provincies) om gedragenheid te creëren.

PwC raadt aan om te starten met het samenstellen van werkgroepen rond thema's waar gemakkelijk afspraken rond gemaakt kunnen worden (bv. LARS, financiële rapportering, onthaal, verplichte navorming, proces van bestuurlijke schaalvergroting).

De werkgroepen bereiden een implementatieplan voor om hun voorstel bij alle VCLB 's Vlaanderenbreed te implementeren.

PERSONEELSLEDEN VAN DE KOEPEL

De algemene directeur van de Koepel (niet het directiecomité) is verantwoordelijk voor de operationele aangelegenheden op het niveau van de Koepel (personeelsbenoemingen, infrastructuur etc.).

De personeelsleden van de Koepel ondersteunen de werkgroepen en het directiecomité in het vastleggen van afspraken, vergaren van de nodige input, opmaken van verslagen en het transparant en tijdig communiceren van genomen beslissingen naar lokale besturen en centrumdirecties.

Verder organiseren de personeelsleden van de Koepel een centrale kennisdatabank toegankelijk voor alle VCLB-medewerkers waar alle informatie per thema geclusterd wordt. Het personeel van de Koepel onderhoudt de kennisdatabank, i.e. verouderde informatie verwijderen, updates toevoegen, gebruiksvriendelijkheid bewaken etc.

De Koepel voorziet in een aantal adviserende functies:

- juridische dienstverlening
- belanghebbendenmanagement
- netoverstijgende samenwerking
- communicatie met partners op Vlaams niveau
- LARS
- ...

LOKALE BESTUREN

De lokale besturen staan in voor het bepalen van de regionale strategie binnen de klijtlijnen van de overkoepelende strategie.

De lokale besturen evalueren de centrumdirecties, gaan na of de gemaakte afspraken gerespecteerd worden in de centra onder hun bevoegdheid en vragen verantwoording aan de centrumdirecties indien dit niet het geval is.

Uiteraard zijn ze verantwoordelijk voor het bestuur van de vzw waarin het centrum (of de centra) is (zijn) ondergebracht.

CENTRUMDIRECTIES

De VCLB-centra zijn autonome centra, i.e. de centra beschikken over de nodige ruimte om maatwerk te leveren en te voldoen aan de behoeften van hun cliënteel (leerlingen, ouders en scholen). In het kader van gelijkgerichtheid kan het echter niet dat elk centrum het warm water dient uit te vinden. Gemaakte afspraken op centraal niveau dienen dan ook gerespecteerd te worden. De centra beschikken over voldoende inspraak in deze afspraken. Leden van het directiecomité en de werkgroepen worden immers op provinciaal niveau gekozen en gemandateerd om de lokale belangen te vertegenwoordigen. Er wordt dan ook verwacht van de centra dat ze zich loyaal opstellen ten opzichte van de gemaakte afspraken. Het directiecomité heeft de mogelijkheid om centra uit te nodigen indien er vragen zijn bij de opvolging van gemaakte afspraken.

4. NOODZAKELIJKE INGREDIËNTEN VOOR EEN DEUGDELIJK VCLB-BESTUUR

MANDATERING

Zoals reeds in de vorige paragrafen vermeld, stelt PwC voor om te werken met mandatering van medewerkers in werkgroepen en van centrumdirecties in het directiecomité. Uit de meeste gesprekken kwam de mening naar voren dat een dergelijke mandatering best gebeurt vanuit de provincies. Zeer belangrijk is de invulling van het mandaat.

Voor de gemandateerde betekent dit dat hij of zij het engagement aangaat om bij de centra waarvan hij of zij het mandaat krijgt de meningen over het thema dat in de werkgroep wordt besproken, verkent. Gedurende de periode dat de werkgroep operationeel is, geeft de gemandateerde regelmatig feedback aan zijn mandaatgevers over de werkzaamheden van de werkgroep en geeft hen de kans input te geven. De gemandateerde houdt rekening met deze input tijdens zijn inbreng in de werkzaamheden van de werkgroep. Niettegenstaande dit kan een gemandateerde zich voldoende losmaken van zijn eigen praktijk en de

standpunten van zijn mandaatgevers om met voldoende argumentatie overtuigd te kunnen worden van standpunten die het best zijn voor het geheel van de VCLB. Bij het bepalen van een afspraak wordt met zo veel mogelijk rekening gehouden zonder het geheel of de zin van een standpunt of afspraak uit te hollen op vraag van een kleine minderheid. In de standpuntinname zal beroep gedaan worden op de redelijkheid van de gemandateerden en hun achterban.

Voor de mandaatgever betekent dit dat vertrouwen wordt gegeven aan een gemandateerde. Men geeft zich rekenschap dat in het belang van het geheel mogelijk standpunten worden ingenomen of afspraken gemaakt die niet, of niet geheel, de eigen standpunten zijn. Centra, hun directies en medewerkers leggen de redelijkheid aan de dag om overtuigd te worden door de argumentatie van de werkgroep en het directiecomité, ook al stemt dit niet volledig overeen met hun eigen visie. Ze kunnen dergelijke beslissingen aanvaarden omdat ze deelnemen aan een werk- en beslissingsproces waarin zo goed mogelijk rekening wordt gehouden met de standpunten van iedereen en een oplossing wordt gezocht die maximaal geschikt is. Bij de keuze van de onderwerpen die voorwerp uitmaken van werkzaamheden van werkgroepen en dus het voorwerp zullen uitmaken van VCLB-brede afspraken, worden die onderwerpen gekozen waar VCLB-brede afspraken kunnen worden over gemaakt en die niet volledig afhankelijk zijn van regionale elementen.

LOYALITEIT

De centra hebben de gewoonte om een redelijk onafhankelijke koers te varen. Ze maken de keuzes op basis van lokale, centrale en confraternele input. Ze dienen geen of weinig verantwoording af te leggen over de beslissingen die ze nemen. Tezeldertijd vraagt een centrumdirecteur van zijn medewerkers dat ze de afspraken die werden gemaakt, honoreren. Sommige directies maken veel afspraken met hun medewerkers, andere minder.

Uit de performance audit over de CLB's blijkt duidelijk dat belanghebbenden, cliënten, scholen, welzijnspartners de verschillen tussen centra en zelfs tussen medewerkers merken en storend vinden. Terwijl er een VCLB-netwerk bestaat dat het grootste uit de sector is en dat dominant zou kunnen aanwezig zijn, wordt de kracht van dit netwerk ondergebruikt. Een netbetrokken netwerk, dat spreekt met één stem en gelijkgericht een merk neerzet, is veel krachtiger dan 43 stemmen die wat door elkaar spreken. Dit vergt vertrouwen in een koepelorganisatie en loyaliteit aan elkaar.

TRANSPARANTE EN TIJDIGE COMMUNICATIE

Om dit vertrouwen te bestendigen lijkt het ons gepast dat de Koepel bij aanvang van het werkjaar een transparant plan voorlegt omtrent de voornemens en geplande werkzaamheden. Het spreekt voor zich dat zo'n plan de nodige flexibiliteit dient in te bouwen voor onvoorziene gebeurtenissen. Aan het einde van het werkjaar rapporteert de Koepel, volgens vereisten die door de leden kenbaar werden gemaakt, transparant over de realisaties en het gebruik van de middelen die door de leden werden ter beschikking gesteld. Om een jaarlijkse planning mogelijk te maken en om met meerjarenprojecten rekening te kunnen houden, lijkt het ons opportuun om de middelendiscussie voor de Koepel eens om de drie jaar te voeren.

De rapportering dient onzes inziens zowel operationele informatie als financiële informatie te bevatten. Hiertoe organiseert de Koepel zich om zowel de gevraagde operationele als financiële informatie te registreren en in het gewenste format te kunnen rapporteren. De leden houden er rekening mee dat registreren, informeren en communiceren geld kost en passen dus hun vereisten redelijkerwijze in dien verstande aan.

Ook over de kwaliteitscyclus binnen de Koepel, eventueel met inbegrip van interne en externe tevredenheidsbevragingen, dient de Koepel aan haar leden te rapporteren. Deze bevat dan informatie over bijvoorbeeld het aantal gestelde vragen, het aantal aangeleverde antwoorden en de tevredenheid over de kwaliteit van de antwoorden. De directie van de Koepel stelt aan de hand van de rapportage maatregelen voor om de tevredenheid van de leden te verhogen.

AUTONOMIE

Net zoals in de scholen is het vrij initiatief voor leerlingenbegeleiding veelvuldig en met succes toegepast. Het vrij initiatief heeft, naast de goede lokale invulling van de leerlingenbegeleiding, meegebracht dat een aantal ondersteunende activiteiten ongewild ontdudd werden. Dit veroorzaakt mogelijk hogere kosten voor de uitvoering van processen in financiën, personeel en infrastructuur. Autonomie heeft ook meegebracht dat verschillende centra op verschillende manier ontwikkelden, wat vandaag veel verscheidenheid met zich meebrengt. Uit de performance audit over de CLB's blijkt duidelijk dat belanghebbenden, cliënten, scholen, welzijnspartners de verschillen tussen centra en zelfs tussen medewerkers merken en storend vinden.

Centra dienen na te denken over de manier waarop ze hun autonomie het best kunnen invullen. En dat hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat het centrum anders moet zijn dan andere centra. Het kan net betekenen dat de keuze wordt gemaakt om te behoren tot een netwerk waar gelijkaardige activiteiten op een gelijkaardige manier en zeer herkenbaar worden aangepakt.

Op zoek gaan naar processen die op een gelijkaardige manier of zelfs op een centrale plaats worden uitgevoerd (bv. bepaalde financiële, personeels- of infrastructuurprocessen) om zo synergiën te creëren met andere centra en besparingen te realiseren zodat meer middelen kunnen worden gespendeerd aan de kernprocessen, is evenzeer een autonome beslissing.

CENTRALE KENNISDATABANK

Uit de PwC interviews bleek dat reeds over een aantal zaken afspraken werden gemaakt, maar dat deze afspraken niet voldoende geborgd worden. Het ontbreekt aan een centrale registratie waar afspraken (in hun recentste versie) kunnen worden geconsulteerd.

Gedurende de gesprekken met PwC bleek meermaals en uit verschillende bronnen dat werk dient te worden gemaakt van een gemakkelijk, elektronisch bevragebare databank van afspraken en standaarddocumenten, waarin kan worden gezocht op naam, op thema, op jaartal ... Enkel op deze manier zullen nieuw te maken afspraken en reeds bestaande afspraken kunnen worden geborgd.

Wellicht kan het opstarten van een dergelijke databank, hoe ze moet worden opgestart, hoe ze moet worden ingericht, wie ze kan consulteren en wie er kan in zoeken ... het voorwerp uitmaken van een werkgroep.

BESTUURLIJKE OPTIMALISATIE

Net als bij de scholengroepen, stelt zich ook in de CLB-sector de vraag naar bestuurlijke schaalvergroting of althans bestuurlijke optimalisatie. Waar de performance audit van de CLB-sector heil ziet in structurele samenwerking aangaande primaire, secundaire en tertiaire processen en niet zo expliciet een schaalvergroting aanbeveelt, doet de krijtlijnnnota dit wel.

Omdat er in de sector en ook binnen de VCLB voorbeelden zijn waar structurele samenwerking en bestuurlijke schaalvergroting heeft geleid tot kostenefficiëntere organisaties die niet hebben ingeboet aan effectiviteit en die in staat zijn ondanks hun grote schaal zich te organiseren en diensten aan te bieden met dezelfde specialisatie als kleine centra, menen we dat een ernstig denkproces over bestuurlijke schaalvergroting en structurele samenwerking een verplichte oefening zou moeten zijn bij directies en besturen. Met een positieve instelling luisteren naar centra die de oefening hebben gemaakt en de mogelijkheden exploreren binnen de eigen regio, is een valide verwachting ten aanzien van de centrumbesturen die leeft bij de overheid.

Nadenken over welke processen kort bij de cliënt moeten worden uitgevoerd en voor welke processen dit niet hoeft, is een eerste stap naar structurele samenwerking. Immers, processen die niet zo dicht bij de cliënt

dienen te worden uitgevoerd, zullen in aanmerking komen - er zijn uiteraard nog andere elementen die hierin meespelen - om uitgevoerd te worden, samen met andere centra om zo synergiën te creëren.

Nadenken over welke processen occasioneel nodig zijn en op welke kennis zo nu en dan beroep wordt gedaan, maar waarvoor binnen het centrum niet de nodige kritische massa, noch de nodige personele capaciteit bestaat om deze uit te bouwen, geeft bijkomende informatie over processen en kennisopbouw die samen met andere centra kunnen gebeuren. Het kan wederom gaan om een structurele samenwerking waarbij middelen in gemeenschap worden gebracht om voor verschillende centra een kwaliteitsvolle dienst te creëren waar één centrum op zich niet zou in slagen. Dit in gemeenschap brengen van middelen om structureel samen te werken kan gebeuren op koepelniveau, provinciaal of tussen verschillende besturen.

Besturen die vaststellen dat ze met een paar centra op verschillende manieren structureel samenwerken of zouden kunnen samenwerken, kunnen nadenken over het bestendigen van hun structurele samenwerking in een bestuurlijke schaalvergroting. Op bestuurlijk vlak zijn er immers ook uitdagingen, vooral voor kleinere centra. Nagenoeg alle voorzitters van lokale raden van bestuur die we hebben gesproken, hebben ons verteld dat voldoende geschikte profielen vinden voor alle zitjes in de raad van bestuur een hele uitdaging is. Hoe meer centra, hoe moeilijker dit wordt.

PwC heeft de discussie gevoerd tijdens de meeste interviews en in alle gespreksgroepen. Daar waar velen de theoretische voordelen van structurele samenwerking wel inzien, wordt er toch nog dikwijls gefocust op de te verwachten moeilijkheden. Het gevoel om bepaalde processen uit handen te geven, over te dragen aan medewerkers waar men minder directe controle over heeft, lijkt voor velen nog oncomfortabel. Wanneer regio's getuigen over de manier waarop structurele samenwerking en schaalvergroting bij hen gebeurde, volgt vaak een opsomming van de verschillen tussen die regio en de eigen regio. Uiteraard zijn er verschillen, en uiteraard is een schaalvergrotingsproces niet te kopiëren van de ene regio naar de andere. Maar er zijn ook vele gelijkenissen en men kan leren uit eerder gemaakte fouten. De voordelen die werden opgenoemd door centra die in een bestuurlijke schaalvergroting zijn gestapt, zijn talrijk, en de financiële voordelen jaarlijks weerkerend. Zijn de weerkerende voordelen dan niet groter dan de pijn van het eenmalige schaalvergrotingsproces?

Het is een proces dat tijd zal vergen. Juist daarom moet er zo snel mogelijk mee begonnen worden. Eerst structurele samenwerkingen zoeken en deze daarna bestendigen met bestuurlijke schaalvergroting, die dan op zich naar verder optimalisaties zal leiden, lijkt ons de te verkiezen weg. De Koepel kan hier een ondersteunende rol in spelen.

FINANCIERING

De werkgroep die samenkwam op 10 januari 2017 heeft een voorstel geformuleerd rond de inzet van de directies vertegenwoordigd in het directiecomité. Op de vergadering van de raad van bestuur van 25 januari werd dit toegelicht en werd er een akkoord bereikt over de algemene principes.

- Een investering van 0,5 directeur per provincie is nodig (4 OG).
- Deze omkadering moet gehaald worden uit de overdrachtsomkadering, vertrekkende vanuit volledige overdracht (12,45 OG).
- Tijdspad voor de 4 OG is 1 september 2018
- Tussentijdse inspanning voor opstart op 1 september 2017.
- Humane manier met respect voor de personeelsleden van de Koepel.

De raad van bestuur heeft de opdracht gegeven aan de werkgroep om een tussentijdse oplossing te zoeken voor de opstart van het directiecomité vanaf 1 september 2017. De werkgroep is hierover tot een unaniem advies gekomen. Vanaf 1 september 2017 ziet de investering voor het directiecomité er als volgt uit.

Het directiecomité heeft in het werkjaar 2017 – 2018 de beschikking over 0.8 OG vanuit de omkadering van de koepel, 50.000 euro vanuit de rekeningen van de koepel en 1.245 OG die nu niet overgedragen wordt door de centra. Deze middelen worden evenredig verdeeld over de provincies. De aanwending van deze middelen is de verantwoordelijkheid van de provincies.

5. TIJDSLIJN

Op de algemene vergadering van 15 maart 2017 wordt een globaal afsprakenkader ter goedkeuring voorgelegd. Op basis van dit goedgekeurde afsprakenkader worden de statuten van de vereniging aangepast. Uiterlijk in september 2017 worden de aangepaste statuten goedgekeurd door een buitengewone algemene vergadering. Op deze buitengewone algemene vergadering wordt ook de raad van bestuur conform de nieuwe statuten samengesteld. Uiterlijk tegen september 2017 richt de raad van bestuur het directiecomité op. Het directiecomité werkt een huishoudelijk reglement uit dat goedgekeurd wordt door de RvB. Het nieuwe organisatiemodel is volledig operationeel vanaf 1 september 2018.