

**INTERCOMMUNALE VERENIGING VOOR HULP AAN GEDHANDICAPTEN IN  
LIMBURG**

**IGL**

***BESLISSINGS – & ORGANISATIE MODEL<sup>1</sup>***

[artikel 32 van de statuten ]

**Inhoud:**

- |    |  |      |
|----|--|------|
| 1. | Situering van het conceptueel model (promemorie) | p. 2 |
| 2. | Het operationeel organisatie en beslissingsmodel | p. 9 |
| 3. | Bijlagen   |      |
|    | Het samenwerkingsprotocol van het directiecomité |      |
|    | Functieprofiel van directie en secretaris        |      |
|    | Betalingsbevoegdheden                            |      |

---

<sup>1</sup> goedgekeurd door de Raad van bestuur in de zitting van 4 juni 2010 en laatst gewijzigd op 3 juli 2015.

## DEEL I : Situering van het conceptueel model

### I. Inleiding

In uitvoering van de besluitvorming van het Bestuurscomité van 16/10/09 en 17/11/09 en in antwoord op bestaande vragen vanuit verschillende invalshoeken, is het voorliggende Beslissings- en Organisatiemodel – verder genaamd *B&O model* - tot stand gekomen.

Deze blauwdruk van het nieuwe B&O model is het resultaat van een integrale consensus tussen de secretaris van het algemeen secretariaat IGL, de algemeen directeur Ter Heide, de directeur De Wissel en de directeur AZERTiE. Tevens werd het bevestigd door de statutaire bestuursorganen, het Bestuurscomité en de Raad van bestuur.

Het voorliggend B&O model is gestoeld op een doordachte visie met ambitieuze doelstellingen. Het garandeert een sterke werkingsautonomie van de drie instellingen zodat zij in hun werking nog beter de focus kunnen leggen op het realiseren van hun kernopdracht. Dit was een belangrijk uitgangspunt.

In de zoektocht naar de grenzen van de werkingsautonomie van elke instelling binnen IGL als juridische rechtspersoon, werden bepaalde fundamentele gemeenschappelijke *plichtplegingen* vastgesteld. Het bewustzijn groeide dat ook een onderlinge *afhankelijkheid* noodzakelijk was voor de dagelijkse werking van de drie instellingen binnen IGL. Nog belangrijker in dit reflectieproces was de ontdekking van een *gemeenschappelijke* doelstelling die alle instellingen bindt aan de IGL.

Om geen verwarring te veroorzaken bij het begrijpen van de context werd ook geopteerd om de drie entiteiten Ter Heide, De Wissel en AZERTiE, binnen de juridische context van IGL, niet langer als instelling te omschrijven, maar wel als *activiteitencentrum*.

Paradoxaal genoeg kon in de loop van dit proces worden vastgesteld dat in het streven naar werkingsautonomie een heel sterke dynamiek ontstond om samen gestalte te geven aan een sterker IGL, zijnde een noodzakelijke voorwaarde voor de werkingsautonomie van elk activiteitencentrum.

Ontegensprekelijk staat vast dat 2010 een belangrijke *mijlpaal* is in de geschiedenis van IGL. Het veranderingsproces is aan zijn synthese toe.

### II. Conceptueel model

In dit eerste gedeelte zal uitgegaan worden van de belangrijkste elementen van het nieuwe B&O model van IGL. Het is een theoretische benadering, de onderliggende basis van het operationeel concept. Het geeft ‘de geest’ weer van het ‘wettelijk of reglementair kader’, zoals beschreven in deel II. Het dient als gids voor latere reflecties of evaluaties, een memorie van toelichting dus om de praktijk te toetsen aan de fundamentele uitgangspunten.

## **1. Statutair doel van IGL**

Het uitgangspunt van het B&O model is de (statutaire) doelstelling<sup>2</sup> van IGL.

Art 3.

*De vereniging heeft tot doel het gemeenschappelijk belang van de deelnemers te realiseren in de uitbouw van de zorg voor personen met een handicap in Limburg door het beheren van haar instellingen en daartoe alle middelen aanwenden.*

Hierin zitten drie belangrijke statements:

- (1) Het voorwerp van het doel: uitbouw van de zorg
  - a. *uitbouw* impliceert groei, dynamiek, kwantitatief en kwalitatief
  - b. *zorg*: te begrijpen in zijn meest brede betekenis: medisch, pedagogisch, onderwijs, opleiding, begeleiding, etc... Het is afgeleid uit een Oud- Indisch woord *Surksari* wat zoveel betekent als 'hij bekommert zich om'.
  - c. *voor personen met een handicap*: een groep in onze samenleving die specifieke (lees: gespecialiseerde) aandacht krijgt
- (2) De opdrachtgevers, de inrichters of initiators zijn de deelnemers van IGL: bijna alle gemeentebesturen en het provinciebestuur in Limburg. Deze opdrachtgevers hebben daarom een samenwerkingsverband aangegaan onder de vorm van een intergemeentelijk samenwerking ook intercommunale genoemd. In het bijzonder is het een opdrachthoudende vereniging (zie ook verder). In Vlaanderen een unieke samenwerking met deze doelstelling.
- (3) Het middel om dit doel te realiseren ligt in het beheer van haar activiteitencentra. De notie activiteitencentrum is dus het *modus vivendum*. In het bijzonder zijn dus de activiteitencentra Ter Heide, de Wissel en AZERTiE (en mogelijk in de toekomst nog andere) het instrument bij uitstek om voor de vennoten de uitbouw van de zorg in Limburg voor personen met een handicap te realiseren. Het bestuur van IGL heeft de opdracht om die activiteitencentra goed te 'beheren', te besturen.

## **2. Autonomo karakter**

De inzet van de actualisering van het B&O model is het vrijwaren van de werkingsautonomie van de drie activiteitencentra (cfr beslissing van het Bestuurscomité dd. 16/10/09, punt 2). Elke activiteitencentrum heeft inderdaad voor wat haar eigen kernopdracht betreft een eigen specifieke missie, visie, doelstellingen, wat zich vertaalt op de diverse beleidsdomeinen (financiële, personeel, etc...). Ze hebben elk ook hun eigen beleidskader (Welzijn, Onderwijs, Werk) en reglementering. De respectievelijke, subsidiërende overheden financieren deze activiteitencentra op voorwaarde dat ze autonoom functioneren. Uiteraard zijn er grenzen aan deze werkingsautonomie.

Meer wordt duidelijk door te verwijzen naar de verhelderende tekening op de volgende pagina.

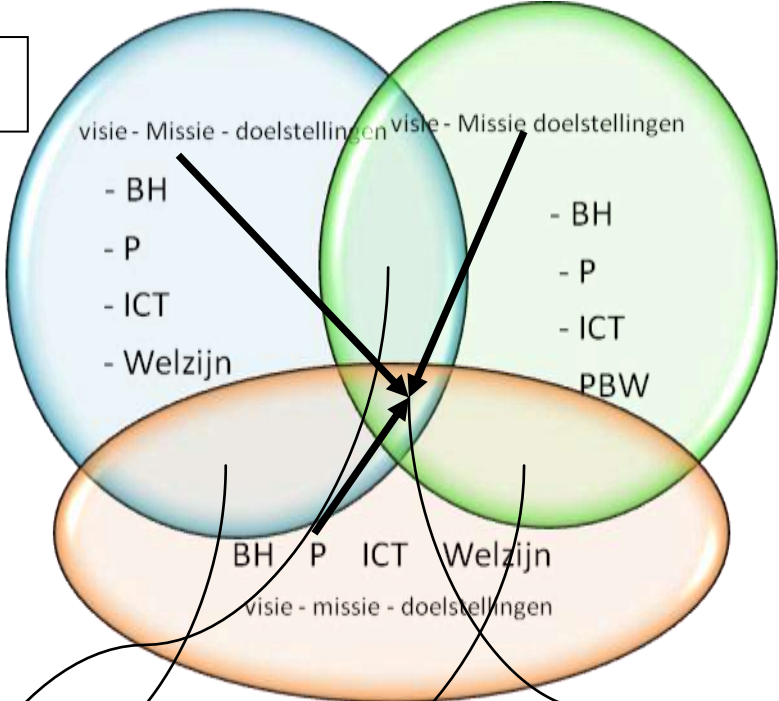
---

<sup>2</sup> Gecoördineerde statuten van 5 september 2003.

# IGL

TH

DW



P = Personeel  
BH = Boekhouding

AZ

Gemeenschappelijke diensten

TH ∩ DW  
 TH ∩ AZ  
 DW ∩ AZ

IGL = TH ∩ DW ∩ AZ

Shared Services

Shared Services

- Ad hoc
- Duurzaam

- doelstelling IGL
- wettelijke opdrachten

### **3. Gemeenschappelijk karakter**

#### **3.1. Bilaterale doorsneden**

Hier situeren zich de specifieke samenwerkingsverbanden tussen de activiteitencentra met het oog op het beter (efficiënter, goedkoper, etc...) organiseren van hun respectievelijke particuliere doelstellingen. Ze kunnen ad hoc in het leven worden geroepen en projectmatig worden opgezet of duurzaam en structureel worden ingebed in de totale organisatie. Belangrijk is dat ze gekend zijn en een transparante regeling hebben.

#### **Modus vivendum**

Dit is het verhaal van de shared services of gedeelde dienstverlening. Het voorwerp van deze shared services zijn één of meer (deel)aspecten van de diverse beleidsdomeinen: bv. AZERTiE besteedt een gedeelte van het sociaal secretariaat uit aan Ter Heide.

#### **3.2. Doorsnede van de drie instellingen: DW/TH/AZ**

Deze doorsnede maakt de essentie uit van voorliggend B&O model, met name wat bindt de drie activiteitencentra? Wat is er essentieel gemeenschappelijk aan de drie activiteitencentra (ook eventuele toekomstige activiteitencentra)?

We maken een onderscheid tussen (1) het inhoudelijk gegeven en (2) een reeks van formaliteiten die voortvloeien uit het gegeven van de specifieke rechtspersoon die IGL is (wettelijke opdrachten).

##### **3.2.1. Inhoudelijk**

Wat is er essentieel gemeenschappelijk tussen de huidige drie activiteitencentra? Niet hun kerndoelstelling maar de IGL-doelstelling, met name de uitbouw van de zorg van personen met een handicap in Limburg.

Deze IGL - doelstelling draagt een geweldig potentieel in zich, een dynamiek die het autonome activiteitencentrum- gebeuren overstijgt. Dit is dus de toegevoegde waarde die de drie activiteitencentra t.a.v. hun deelnemers dienen te realiseren.

##### **3.2.2. Formaliteiten eigen aan de rechtspersoon**

Wat is er nog gemeenschappelijk aan alle (i.c. drie) activiteitencentra die het middel zijn om het statutair vastgelegde doel te realiseren?

Als specifieke rechtspersoon staat IGL voor:

- Een samenwerkingsverband tussen gemeenten en provincie waarbij de wettelijke plichtplegingen worden geregeld in het decreet van 6 juli 2001;
- Een publiekrechtelijke rechtspersoon met de kenmerken van een lokale overheid;
- Onderworpen aan de boekhoudwetgeving van vennootschappen (CVBA) met richtlijnen van de overheid;
- Een administratief en geldelijk statuut met respect voor de beginselen van behoorlijk bestuur;
- Verplichte verslaggeving in gemeenteraden en provincieraad
- Zesjaarlijkse evaluatie door de deelnemers
- Etc.. (cfr decreet van juli 2001)

Deze specifieke opdrachten worden uitgevoerd binnen IGL als *opdrachthoudende vereniging*.

In tegenstelling tot de dienstverlenende vereniging is er een beheersoverdracht die statutair is vastgelegd. Dit betekent dat de leden (lees gemeenten en provincie) afstand doen van het recht zelfstandig de opdrachten uit te voeren. De leden vertrouwen dit immers toe aan het samenwerkingsverband.

Deze bijzondere opdracht van IGL is vermeldenswaard, omdat het een bijzondere verantwoordelijkheid schept t.a.v. de leden en omgekeerd.

#### **4. Modus Vivendum**

Elke rechtspersoon (vzw, CVBA, publiekprivé) heeft haar eigen kenmerken en plichtplegingen.

De impact van bepaalde beslissingen op niveau van een koepel of op niveau van een moederbedrijf van een groep instellingen is doorgaans niet zo verregaand. Nochtans kunnen de gevolgen wel een verregaand effect hebben op autonome dochterbedrijven.

Met andere woorden, ongeacht de rechtsvorm die een groep van instellingen aanneemt, het komt steeds terug op het punt dat duidelijke en correcte afspraken dienen te worden gemaakt. Deze afspraken mogen geen arbitrair karakter hebben, maar moeten ingegeven worden door de doelstelling van de gehele groep.

Zo belanden we terug op het punt dat van het belangrijke doel van IGL, dat de werking van de drie activiteitencentra overstijgt.

Nog anders gesteld: het autonoom functioneren m.b.t. zijn kernopdracht door elk van de drie activiteitencentra is een essentieel gegeven. De grens van deze werkingsautonomie ligt in het gemeenschappelijke belang (doel) en de legitieme plichtplegingen.

Nagegaan dient te worden op welke wijze de gemeenschappelijke, inhoudelijke en formalistische doelstellingen geoperationaliseerd kunnen worden.

In principe kan dat op verschillende manieren.

##### **4.1. Hiërarchisch centralistisch model**

In dit model kan een algemeen directie worden aangesteld die er op toeziet dat beide (verplichte) doelstellingen worden gerealiseerd. De algemeen directie heeft dan bij voorkeur een eigen staf en eigen diensten die worden gefinancierd door de werkingsbudgetten van de instellingen.

*De directies van de drie activiteitencentra en de secretaris kiezen hier essentieel niet voor.*

Het centralistische/hiërarchisch gegeven is doorgaans log, zelden efficiënt (te veel moet herdaan worden), vervreemdt gemakkelijk van de doelstellingen van de dochters, ontwikkelt gemakkelijk eigen doelstellingen, de decisiontaking druist gemakkelijk in tegen het autonome decisionmaking van de instellingen.

De beslissing van het Bestuurscomité om het ‘centraal beheer’ af te schaffen ligt dan ook volledig in deze lijn.

##### **4.2. Samenwerkingsmodel**

Het kernbegrip is hier uiteraard de samenwerking tussen de drie activiteitencentra. Het is in essentie noch hiërarchisch noch centralistisch en kan worden aangetoond met het

bovenvermelde vendiagrammodel met doorsnede TH/DW/AZ.

Hoe autonomer een activiteitencentrum kan functioneren m.b.t. zijn kernopdracht des te sterker zij kan samenwerken. Immers in haar werking is zij niet afhankelijk van derden om haar kerndoelstellingen te realiseren.

Dit betekent dat elk activiteitencentrum in haar beleid alle beleidsdomeinen dient te beheren en hiervoor effectieve structuurorganen moet voor oprichten. Beleidsplannen en jaaractieplannen volgen deze structuur.

Mogelijks het *uitbesteden* van diensten maakt het activiteitencentrum in haar werking niet noodzakelijk minder autonoom. Outsourcing of shared services hebben precies als doel om de concentratie op de kernactiviteit te verhogen. Een dusdanige vorm van delegatie van bevoegdheden ontslaat weliswaar het betreffende activiteitencentrum niet van haar verantwoordelijkheden.

Deze vaststelling is een essentieel gegeven voor het geopteerde samenwerkingsmodel. Elk activiteitencentrum wordt dus gedwongen om kritisch haar uit te besteden opdrachten te operationaliseren en te evalueren. Het is een contractuele overeenkomst met een duidelijke 'exit' formulering.

Het onderscheid met de bilateraal gevormde shared services (cfr supra) ligt hierin dat het om opgelegde formele opdrachten gaat eigen aan de rechtspersoon IGL, die men dus niet zelf of autonoom kan doen. De drie activiteitencentra zijn hierin dus onderling afhankelijk!

Dit is dus het cruciale onderscheid met outsourcing in een externe of bilaterale context.

Een zelfde redenering geldt voor het 'gemeenschappelijke doel': de activiteitencentra moeten er in slagen een toegevoegde waarde te leveren aan de deelnemers. Ook deze opdracht is dus intrinsiek opgelegd.

### **4.3. Structuren**

Bovenstaande uitgangspunten in acht genomen komen we tot de volgende operationele beslissingsstructuren.

Uitgangspunt:

1. Iedere directeur is bevoegd voor de kernopdracht - en de daaruit voortvloeiende handelingen – van zijn eigen activiteitencentrum.

De secretaris is bevoegd voor de kernopdracht - en de daaruit voortvloeiende handelingen – van het algemeen secretariaat.

Elke handeling/uitwerking van deze bevoegdheid, gesteld door de directeur of de secretaris dient te worden bevestigd/bekrachtigd door het Bestuurscomité.

2. Tussen de directeuren en de secretaris kunnen gemeenschappelijke dossiers/projecten worden afgesproken in de schoot van het directiecomité.

Dit directiecomité bestaat uit de drie directeuren van de 3 activiteitencentra, desgevallend aangevuld met de secretaris van het algemeen secretariaat.

3. Aandacht voor de oplijsting van de “verantwoordelijkhe(i)d(en)” en de daaruit voortvloeiende handtekeningbevoegdheid van de directeuren en de secretaris.

De bestuurlijke structuren zijn gekend, wettelijk vastgelegd en/of bepaald in de statuten: met

name de Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en Bestuurscomité.

Deze structuren beschikken over een autonoom algemeen secretariaat onder dagelijkse leiding van de secretaris.

De doelstelling van dit secretariaat betreft de organisatie en beheer van bestuurlijke vergaderingen, verslaggeving en correspondentie ter zake. Niet meer of minder, het is een beperkte administratieve opdracht. Meer opdrachten toekennen aan dit orgaan zou impliceren dat impliciet of expliciet het hiërarchisch centralistisch model wordt geïnstalleerd, hetgeen haaks staat op het geopteerde, operationele samenwerkingsmodel.

Hiermee wordt afstand genomen van het model van de gemeentesecretaris en zijn decretale opdracht. Dit gegeven wordt verankerd door middel van de staflijn tussen secretariaat en bestuur.

De voorzitter van de IGL stuurt aan, superviseert en evalueert.

Op het *operationele terrein* wordt de samenwerking geëmaneerd door middel van een directiecomité bestaande uit de drie directeuren van de activiteitencentra.

Zij hebben alle autonome directionele bevoegdheden<sup>3</sup> m.b.t. hun kernopdracht, zogenaamde werkingsautonomie.

Zij hebben gedeelde bevoegdheden op het vlak van het gemeenschappelijke doel en plichtplegingen eigen aan de rechtspersoon IGL.

Eventuele delegaties aan subdirecties of stafmedewerkers ontslaat het directiecomité niet van zijn verantwoordelijkheid.

Het directiecomité beslist bij consensus. Het directiecomité komt regelmatig samen.

Het directiecomité stuurt via de directeur van het activiteitencentrum een reeks van (sub)directies aan die de operationele leiding nemen van alle shared services eigen aan een welbepaald beleidsdomein. Het gaat hier dus over overkoepelende diensten of wettelijk opgelegde opdrachten binnen een bepaald beleidsdomein. Deze gemeenschappelijk opdrachten of diensten moeten worden geïntegreerd binnen de werkingsautonomie van de kernopdrachten van de activiteitencentra.

Een laatste taak van het directiecomité en operationele (overkoepelende) leiding is uiteraard ook shared learning. Het is immers een ploegspel, waarbij ieders positie en opdracht ook moet worden aangevoeld. Dat veronderstelt dialoog, leren en vooral als ploeg willen winnen.

---

<sup>3</sup> In functie uiteraard van de door de RVB toegekende bevoegdheden.



## DEEL II : Het operationele organisatie- en beslissingsmodel

De concrete vertaling van de uitgangspunten in deel I naar een operationele wijze van werken wordt in deel II weergegeven.

### **1. Inleiding**

Het B & O model geeft aan hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld en afgebakend zijn.

Achter het model zit de visie dat het behalen van de IGL doelstellingen nauw samenhangt met de manier waarop IGL ingericht is en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn.

### **2. Visie die achter het B & O model zit**

In functie van een optimale dienstverlening van IGL dient het nieuwe model rekening te houden met volgende doelstellingen.

#### **2.1. Werkingsautonomie en verzelfstandiging: de primaire doelstelling**

IGL staat voor het welzijn van kwetsbare mensen. Dit vormt de overkoepelende missie. Elk activiteitencentrum moet vanuit zijn eigenheid een bijdrage leveren aan de overkoepelende missie.

Elk activiteitencentrum moet voor zijn kernopdracht op zijn geëigende, zelfstandige en autonome manier zijn missie, visie en doelstellingen kunnen realiseren: primaire doelstelling. De instellingen staan voor de primaire activiteiten van IGL. Zij vormen met andere woorden de bestaansredenen van IGL.

Elke directeur is bevoegd voor de kernopdracht - en de daaruit voortvloeiende handelingen – van zijn eigen activiteitencentrum. Hij is eindverantwoordelijk voor het beheer van de beleidsdomeinen, diensten, taken en opdrachten die inherent zijn aan het leiden van een activiteitencentrum. De beleidsdomeinen, diensten, taken en opdrachten vindt men terug in het functieprofiel en stroken met de werkingsautonomiegedachte.

Concreet betekent dit dat elke directeur eindverantwoordelijke is voor de missie, visie, doelstellingen, strategie, kernactiviteit (zorg, onderwijs, opleiding), personeel, veiligheid, gezondheid en welzijn, financiën/boekhouding, structuur, cultuur, informatica, administratie, aankoop, logistieke dienst, kwaliteit, interne communicatie, externe communicatie, ... van zijn activiteitencentrum.

#### **2.2. Samenwerken en ondersteunen: de secundaire doelstelling**

De voordelen van de IGL koepel moeten maximaal aangesproken worden: de IGL context kan een belangrijke helpende en ondersteunende rol spelen in het bereiken van de primaire

doelstellingen van elk activiteitencentrum.

De beschikbare personele en infrastructurele middelen binnen de IGL koepel (directeuren, medewerkers, infrastructuur, kennis, ... ) kunnen geoptimaliseerd worden door een rechtstreekse samenwerking tussen de directeuren van de drie activiteitencentra (via het directiecomité): de secundaire doelstelling.

Tussen de directeuren van de activiteitencentra moet afgesproken worden waarin men van elkaar wenst te leren en wie behoefte heeft aan welke diensten en wie welke diensten kan verlenen. De principes van shared learning en shared services kunnen hiervoor ingezet worden.

Gezien de kernopdracht van de drie activiteitencentra (zorg, onderwijs, opleiding) van elkaar verschillen gaat de samenwerking in hoofdzaak over de “niet-kernactiviteiten”.

De samenwerking gaat met andere woorden over de ondersteunende beleidsdomeinen.

Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen **drie vormen van samenwerking**:

- De ad hoc samenwerking (vb. een in de tijd gelimiteerd project);
- De structurele en duurzame samenwerking (vb. het opzetten van een gezamenlijke dienst);
- De verplichte samenwerking binnen de context van IGL als rechtspersoon (vb. het voeren van één boekhouding).

In samenspraak worden er ondersteuningscellen/dienstverleningscellen gecreëerd die de directeuren ondersteunen bij het voeren van hun beleid. Operationele directeuren kunnen verantwoordelijk gemaakt worden voor het aansturen van deze ondersteuningscel en de dienstverleningscellen.

### **3. Afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de organen en zijn verankering in de statuten**

#### **3.1. Algemene Vergadering**

De Algemene Vergadering heeft alle bevoegdheden, oefent alle bevoegdheden uit op basis van de wet, het decreet of de statuten en delegeert bevoegdheden aan de Raad van Bestuur. De wettelijke basis hiervoor vindt men terug in diverse artikelen van de statuten.

#### **3.2. De Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur is, na de Algemene Vergadering, het hoogste gezagsorgaan binnen IGL. De Raad van Bestuur heeft de meest ruime bevoegdheid inzake alle materies en delegeert zijn bevoegdheid op bepaalde domeinen aan andere beslissingsorganen. Zie hiervoor artikel 25 van de statuten.

#### **3.3. Het Bestuurscomité**

- Het Bestuurscomité is bevoegd voor het nemen van beslissingen op de gedelegeerde domeinen.
- Het Bestuurscomité ziet toe op de werking van het algemeen secretariaat van de bestuursorganen.

- Het Bestuurscomité ziet toe op de werking van de drie activiteitencentra (instellingen).
  - Het Bestuurscomité functioneert als bureau voor de Raad van Bestuur en bereidt de bespreking en besluitvorming van de Raad van Bestuur voor.
- Zie hiervoor artikel 26 van de statuten.

### **3.4. Het directiecomité**

Op basis van artikel 32 lid 1 en 2 van de statuten is het noodzakelijk – teneinde het “B & O model” te realiseren – dat een directiecomité wordt opgericht.

De samenstelling en de taken van dit directiecomité kunnen als volgt worden omschreven:

- Het directiecomité is samengesteld uit de directeuren van de activiteitencentra.
- Het directiecomité staat voor het uitwisselen van beleid en strategie van de aparte activiteitencentra.
- Het directiecomité staat voor het vaststellen en ontwikkelen van samenwerkingskansen.
- Het directiecomité staat voor het benoemen van de beleidsdomeinen waarrond samengewerkt gaat worden.
- Het directiecomité staat voor het aansturen en het beheer van de beleidsdomeinen waarrond samengewerkt wordt.
- Het directiecomité is verantwoordelijk voor het beheer van de beleidsdomeinen die samenvallen met IGL als rechtspersoon: beheer van één boekhouding (beleidsdomein boekhouding/financiën), beheer van één administratief en geldelijk statuut (beleidsdomein personeel).
- Het directiecomité duidt een operationele directeur aan die verantwoordelijk wordt gemaakt voor het beheer van het beleidsdomein waarrond samengewerkt wordt. Het directiecomité blijft eindverantwoordelijke.
- Het directiecomité duidt een operationele directeur aan die IGL kan vertegenwoordigen voor het beleidsdomein waarrond samengewerkt wordt.
- Het directiecomité dient verantwoording af te leggen aan de bestuursorganen over de beleidsdomeinen waarrond samengewerkt wordt, inclusief de domeinen die verbonden zijn aan IGL als rechtspersoon.
- Voor beleidsspecifieke materies kunnen de directeuren zich laten bijstaan door de operationele directeuren van de resp. activiteitencentra.
- Het directiecomité legt verantwoording af aan het Bestuurscomité. Deze verantwoording vertaalt zich in het presenteren en toelichten van dossiers, cijfermateriaal, nota's. Het Bestuurscomité bevestigt/bekrachtigt de handelingen en beslissingen van het directiecomité.

### **3.5. Directeur**

- Elke directeur staat voor het beleid, strategie en het dagelijks beheer van zijn activiteitencentrum, en dit binnen de afgesproken grenzen van zijn werkingsautonomie.
- Elke directeur staat voor het samenwerken met diverse instanties zoals subsidiërende overheden, provinciebestuur, maatschappijen, banken, wat inhoudt dat elke directeur voor zijn bevoegdheid IGL kan vertegenwoordigen/verbinden voor wat betreft de bevoegdheden van zijn kernopdracht.
- Elke directeur verzorgt de public relations van zijn activiteitencentrum.
- Elke directeur dient verantwoording af te leggen aan het Bestuurscomité en de Raad van Bestuur over het beleid, dagelijks beheer en werking van zijn activiteitencentrum.
- De verantwoording vertaalt zich in het presenteren en toelichten van dossiers, cijfermateriaal, nota's.

- Voor beleidsspecifiek materies kan een directeur zich laten bijstaan door een operationele directeur.  
Zie hiervoor artikel 27 van de statuten.

### **3.6. Secretaris**

De secretaris heeft twee rollen.

#### **Rol 1: m.b.t. het Algemeen secretariaat I.G.L.**

- De secretaris is verantwoordelijk voor de goede werking van het algemeen secretariaat van de bestuursorganen.
- De secretaris zorgt voor de administratieve en praktische ondersteuning van de bestuursorganen in opdracht van de individuele directeuren van de activiteitencentra en/of het directiecomité.
- De secretaris bereidt samen met de directeur van het activiteitencentrum en/of het directiecomité de agenda, planning van de bestuursorganen voor.
- De secretaris zorgt voor de verslaggeving van al de bestuursorganen.
- De verslaggeving van het directiecomité hoort aan het directiecomité zelf toe.
- De secretaris zorgt dat de input van het directiecomité (overkoepelende diensten o.a. de diensten die samenvallen met IGL als rechtspersoon) en de activiteitencentra samengebracht en presenteerbaar gemaakt worden voor de bestuursorganen.
- De secretaris zorgt voor een digitaal toegankelijke administratie voor de drie directeuren, statuten, verslaggeving bestuursorganen, jaarverslag.
- De secretaris dient verantwoording af te leggen aan het Bestuurscomité en de Raad van Bestuur over zijn beheer en werking en aan het directiecomité voor de opdrachten gegeven door de individuele directeuren van de activiteitencentra en/of het directiecomité.  
Zie hiervoor artikel 27 van de statuten.

#### **Rol 2<sup>4</sup>: m.b.t. de ad hoc opdrachten van het directiecomité**

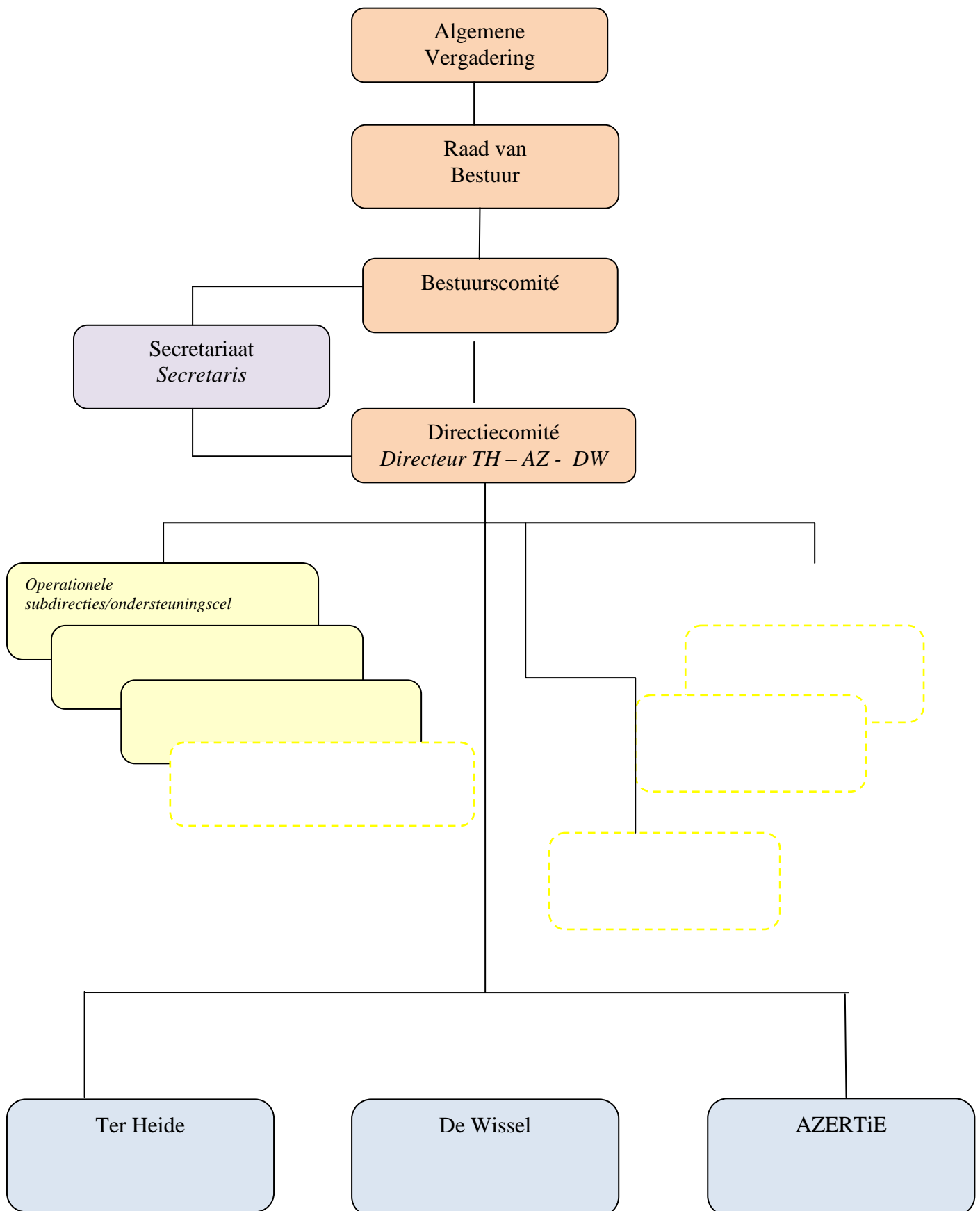
- Bijkomende ad hoc opdrachten vertrekken vanuit het directiecomité IGL: in het bijzonder op het administratieve terrein en op informatica vlak.
- De secretaris dient verantwoording af te leggen aan het directiecomité, betreffende de door het directiecomité aan hem toevertrouwde opdrachten.

Op basis van artikel 32 lid 1 en 2 van de statuten is het noodzakelijk – teneinde het “onderhavige B & O model” te realiseren – dat de secretaris belast kan worden vanuit het directiecomité met ad hoc opdrachten.

---

<sup>4</sup> Bij aanstelling van een nieuwe secretaris zal beslist worden of de twee rollen gecontinueerd worden.

### 3.7. Organogram



## **4. Gemeenschappelijke diensten (shared services)**

Zoals eerder al gesteld gaat het hier om drie soorten van shared services (ad hoc projectmatig, structureel en opgelegd door de rechtspersoon IGL).

De precieze uitwerking is voorwerp van overleg.

### **4.1. Waaraan dient de samenwerking te beantwoorden?**

#### **Visie**

- De drie directeuren zijn eindverantwoordelijk voor de overkoepelende beleidsdomeinen. De drie directeuren spreken af wie verantwoordelijk is voor de operationele aansturing (= operationele directeur ) en het beheer van de respectievelijke overkoepelende ondersteuningscellen.
- Elke directeur van een instelling formuleert zijn verwachtingen naar de operationele directeur en spreekt af hoe de rechtstreekse samenwerking er moet uitzien (integratie).
- De operationele directeur wordt gemachtigd door de directeuren van de activiteitencentra om de drie activiteitencentra namens IGL desgevallend te vertegenwoordigen.
- Een ondersteuningscel bestaat naast de operationele directeur uit lokale verantwoordelijken van de drie activiteitencentra. De lokale verantwoordelijken vormen het aanspreekpunt voor de operationele directeur.

#### **Structureel**

- De aansturing en het beheer van alle overkoepelende beleidsdomeinen gebeurt via het directiecomité.
- De concrete modaliteiten met betrekking tot de organisatie van het directiecomité worden opgemaakt in een *samenwerkingsprotocol*. (zie bijlage 1)
- Het directiecomité bewaakt de principes die samenhangen met het uitgangspunt: het behoud van IGL als enige rechtspersoon.
- Het directiecomité is de plaats waar geconsolideerd wordt: drie directeuren (aangevuld met operationele directeur).
- Shared services worden steeds formeel vastgelegd in een contractuele overeenkomst (commitment) met als partijen het directiecomité, de directeur van de activiteitencentra en de operationele directeur. Het Bestuurscomité bekrachtigt. In afwachting werd een samenwerkingsprotocol gemeenschappelijke diensten opgemaakt (zie bijlage 2).

### **4.2 Financiering**

We hebben twee belangrijke principes gehanteerd:

(1) consequent met de gehanteerde visie worden alle shared services gefinancierd door de drie activiteitencentra en dit volgens een welbepaalde verdeelsleutel. Bv. boekhoudkundige verwerking en betaling van facturen volgens volume aandeel. Personeelsgegevensverwerking volgens aantal personeelsleden, etc...

(2) Het secretariaat van de bestuursorganen: secretaris (HV 30%) , financieel directeur TH (15%) en bediende (NV 25%) ten laste van de deelnemers. Samen met de werkingskosten eveneens ten laste van deelnemers.

70% loonkost secretaris ten laste van Ter Heide met eventuele versleuteling naar De Wissel en AZERTiE. Momenteel wordt een forfaitaire vergoeding van 10.000 € voorzien vanwege AZERTiE en De Wissel voor alle shared services en tussenkomst in de loonkost secretaris.

## **5. Handtekeningmandaat en volmachten**

### **5.1 Beslissingsbevoegdheden**

Hier kan worden terugvallen op een bestaand reglementair kader met name het voormalige organisatie en beslissingsmodel, initieel goedgekeurd bij beslissing van de RVB IGL 30/06/1997.

#### **5.1.1. Beslissingsbevoegdheid investeringen.**

Met betrekking tot investeringen wordt er jaarlijks een investeringsplan per activiteitscentrum opgesteld dat door het Bestuurscomité wordt vastgelegd en door de Raad van Bestuur wordt goedgekeurd.

Binnen de begroting hebben de directies van de activiteitscentra een beslissingsbevoegdheid tot 6.000 euro (excl. BTW). Voor wat betreft de te volgen procedure confirmeren zij zich op de bestaande regelgeving (overheidsopdrachten). Om functionele redenen wordt dit bedrag opgetrokken tot 9.000 € (excl. BTW) in overeenstemming met de wetgeving overheidsopdrachten.

Vanaf een te betalen bedrag van 9.000 € (excl. BTW) tot 25.000 € (excl. BTW) hebben de directies van de activiteitscentra een beslissingsbevoegdheid met informatieplicht aan bestuursorganen.

Voor alle andere investeringen boven de 25.000 € en voor investeringen niet voorzien in de begroting keurt de Raad van Bestuur het bestek en de gunningswijze goed en wijst het Bestuurscomité toe.

#### **5.1.2. Beslissingsbevoegdheid werkingskosten.**

Met betrekking tot werkingskosten wordt er jaarlijks een begroting opgesteld per activiteitscentrum. De begroting wordt vastgelegd door het Bestuurscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

De bevoegdheid met betrekking tot het aankopen beperkt zich vandaag tot 6.000 € (excl. BTW).

Vanaf 6.000 € (excl. BTW) bestaat er een informatieplicht t.a.v. het Bestuurscomité. Om functionele redenen wordt dit bedrag opgetrokken tot 25.000 € (excl. BTW). Voor aankopen van meer dan 25.000 € (excl. BTW), wordt er aan het Bestuurscomité informatie verstrekt met betrekking tot de gevolgde procedure en de genomen beslissingen.

Indien er binnen de begroting een bepaalde wijziging van kostenplaats per activiteitscentrum dient te worden doorgevoerd, dan is het directiecomité hiertoe bevoegd met een informatieplicht over hun beslissing aan het Bestuurscomité en de Raad van Bestuur. Deze wijziging moet terug te vinden zijn in de opmaak van de halfjaarlijkse begroting.

## **5.2 Betalingsbevoegdheden**

Er zijn verschillende soorten bank/postrekeningen momenteel in gebruik :

1. Rekeningen verbonden aan één bepaald activiteitscentrum
2. Gemeenschappelijke rekening of de centrale hoofdrekeningen
3. Beleggings- en spaarrekeningen
  - 3.a. gemeenschappelijke beleggings- en spaarrekeningen
  - 3.b. beleggings- en spaarrekeningen per activiteitscentrum

### **5.2.1. Rekeningen verbonden aan een bepaald activiteitscentrum**

Voor de drie activiteitscentra en het secretariaat zijn er specifieke rekeningen voorzien. Het is evident dat de respectievelijke directeuren en de secretaris in eerste orde handtekeningrecht / betalingsbevoegdheden hieromtrent hebben. Dit werd reeds eerder geregeld en recentelijk aangepast in de RVB van 12 maart 2015.

De nieuwe regeling zal erin bestaan dat de voorzitter, de (algemeen) directeur van elk activiteitscentrum, de financieel directeur en de secretaris een betalingsbevoegdheid hebben met een limietbeperking tot en met 35.000 €.

Betalingen van hogere bedragen vereisen een tweede handtekening van één van deze personen.

### **5.2.2. Gemeenschappelijke rekeningen of Centrale hoofdrekening**

Alle gemeenschappelijke betalingen hier en nu en in de toekomst lopen over dit account.

Er is een dubbele handtekening vereist van (1) de directeur Ter heide als algemeen operationeel verantwoordelijke (Paul Geypen) en (2) de financieel directeur. Er is geen limietbeperking om functionele redenen (cfr. supra).

Gezien de immer dubbele handtekening en het toezicht vanuit het directiecomité (cfr. nieuw B&O) is er voldoende controlemogelijkheid.

In geval van afwezigheid van één van beide mandaathouders is er een dublering door een lid van het directiecomité, de secretaris of de voorzitter van het bestuurscomité.

### **5.2.3. Beleggings- en spaarrekeningen gemeenschappelijk en/of per activiteitscentrum**

#### **5.2.3.a. Gemeenschappelijke beleggings- en spaarrekening**

Het beheer van deze rekeningen is een behoorlijk zware opdracht. Er is niet alleen de kwestie van het handtekeningrecht (in het bijzonder bij uitgaand betalingsverkeer) maar ook van de hele verrekening van intresten. Dit laatste is een gemeenschappelijke opdracht uitgevoerd door de boekhouding Ter Heide en geshared door de andere activiteitscentra.

De uitvoerder van deze opdracht moet uiteraard ook kunnen opteren voor beleggings- en spaarrekeningen op niveau van het activiteitscentrum (aanbevolen omwille van de pragmatiek).

De betalingsbevoegdheid om gelden over te schrijven van deze gemeenschappelijke



rekeningen naar een beleggings-en spaarrekening op niveau van het activiteitencentrum of naar het secretariaat of naar de centrale rekeningen ligt procedureel gezien - na initiëring door de betrokken directie (of doublure bij afwezigheid) resp. secretaris (of doublure bij afwezigheid) - bij de directeur Ter heide als algemeen operationeel verantwoordelijke (Paul Geypen) en dat van de financieel directeur.

Er is geen limietbeperking om functionele redenen (cfr. supra). Gezien de immer dubbele handtekening en het toezicht vanuit het directiecomité (cfr. nieuw B&O) is er voldoende controle.

In geval van afwezigheid van één van beide mandaathouders is er een dublering door een lid van het directiecomité, de secretaris of de voorzitter van het bestuurscomité.

#### **5.2.3.b. Beleggings- en spaarrekening per activiteitencentrum**

In geval er gekozen wordt voor instellingsgebonden beleggings- en spaarrekeningen is punt 1 van toepassing (cfr. supra).

De huidige toepassing van bovenstaande: zie bijlage betalingsbevoegdheden.

## **6. Aanwerving en selectie van personeel**

### **I. Regelgeving**

Decreet van 6 juli 2001 houdende de intergemeentelijke samenwerking (BS 31.10.2001)

#### Artikel 69

De raad van bestuur stelt binnen een termijn van drie maanden na de goedkeuring van de statuten van de dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging en na de onderhandelingen conform de wet van 19 december 1974 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel en de uitvoeringsbesluiten daarbij, een administratief en geldelijk statuut op, met inachtneming van de beginselen van behoorlijk bestuur, en in voorkomend geval, een arbeidsreglement conform de wettelijke bepalingen die gelden voor het contractuele personeel.

Het administratief en geldelijk statuut en het arbeidsreglement worden meegedeeld aan alle deelnemers en aan de toezichthoudende overheid.

De raad van bestuur van de dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging is bevoegd voor alle personeelsaangelegenheden, maar kan al wat betrekking heeft op de uitvoering van het administratief en geldelijk statuut en het arbeidsreglement, in het kader van het individuele personeelsbeheer, verder delegeren.

Statuten IGL

#### Artikel 30

Alle akten die de vereniging tegenover derden binden, moeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur en door de secretaris of de Directeur, elk wat hun bevoegdheid betreft, ondertekend worden.

De akten van dagelijks bestuur, evenals de briefwisseling worden door de secretaris of de directeur, elk wat hun bevoegdheid betreft, ondertekend.

Bij afwezigheid van de voorzitter kunnen de bescheiden rechtsgeldig worden getekend door één of twee bestuurders, zonder dat zij ten overstaan van derde personen hun machtiging van de Raad van bestuur moeten staven. Tenminste één van beide ondertekenaars moet de gemeenten vertegenwoordigen.

### **6.1. Vastleggen van administratief en geldelijk statuut en het arbeidsreglement**

*De bevoegdheid voor het vastleggen en aanpassen van het administratief en geldelijk statuut en het arbeidsreglement voor de personeelsleden van de activiteitencentra van IGL ligt bij de raad van bestuur.*

*Een ontwerp van personeelsstatuut of arbeidsreglement, of wijzigingen zullen door de directie van de activiteitencentra worden voorbereid en voorafgaandelijk worden behandeld in het directiecomité en vervolgens het bestuurscomité.*

### **6.2. Selecteren en aanwerven van contractuele personeelsleden**

De bevoegdheid voor het selecteren en aanwerven van contractuele personeelsleden wordt gedelegeerd aan de directie van de activiteitencentra.

De directeur van het activiteitencentrum en de voorzitter ondertekenen beide de schriftelijke arbeidsovereenkomsten.

### 6.3. Selecteren en aanwerven van statutaire personeelsleden

Dit is de exclusieve bevoegdheid van de bestuursorganen.

### 6.4. Uitvoeren van dagelijks personeelsbeleid

De beslissingsbevoegdheid met betrekking tot het dagelijks personeelsbeleid, met betrekking tot de uitvoering van het administratief en geldelijk statuut en het arbeidsreglement ligt bij de directie van de activiteitencentra. Aan de directeur van het activiteitencentrum wordt de bevoegdheid gedelegeerd om al de nodige beslissingen en documenten dienaangaande te ondertekenen.

Alle nuttige en nodige informatie wordt dienaangaande verstrekt aan het bestuurscomité.

### 6.5. Syndicale overlegstructuren

#### I. Regelgeving

- Wet van 19 december 1974 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel, B.S. 24 december 1974.
- Koninklijk Besluit van 28 september 1984 tot uitvoering van de wet van 19 december 1974 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel, B.S. 20 oktober 1984.
- Koninklijk Besluit van 29 augustus 1985 tot aanwijzing van de grondregelingen in de zin van artikel 2, §1, 1° van de wet van 19 december 1974 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid en de vakbonden van haar personeel, B.S. 2 oktober 1985.

Syndicaal overleg binnen een intergemeentelijk samenwerkingsverband vindt plaats binnen volgende comités:

- het bijzonder onderhandelingscomité (1)
- het hoog overlegcomité (2)
- Comité voor Preventie en bescherming op het werk* (3)
- het afzonderlijk bijzonder onderhandelingscomité voor een onderwijsinstelling van het gemeentelijk onderwijs (4)

#### 6.5.1. Bijzonder onderhandelingscomité (BOC)

Artikel 20 van het KB van 28 september 1984 bepaalt dat ieder lokaal bestuur een bijzonder onderhandelingscomité opricht waarvan de voorzitter van de raad van bestuur voorzitter is.

#### ***Bevoegdheid:***

Onderhandeling handelen enkel over belangrijke aangelegenheden. Het lokaal bestuur moet onderhandelen over:

- de grondregelen van:
  - het administratief statuut met inbegrip van de vakantie en verlofregeling, aanwervingsvoorwaarden, ...

- de bezoldigingsregeling
  - de pensioenregeling
  - de betrekkingen met de vakorganisaties
  - de organisatie van de sociale diensten
- de algemene richtlijnen en maatregelen die het bestuur wil nemen over:
- de arbeidsduur
  - de organisatie van het werk
  - de *latere* vaststelling van de personeelsformatie

Onderhandelingen lopen via een vastgelegde procedure en monden uit in een protocol van akkoord of niet akkoord. Het bestuur is niet gebonden door het akkoord, maar dit heeft uiteraard een grote morele waarde.

Samenvattend

De wet voorziet slechts één onderhandelingscomité op IGL-niveau. Indien comités op het niveau van de activiteitencentra worden opgericht, die ieder op zich voldoen aan de criteria van het BOC (vertegenwoordiging van bestuur en vakbonden, procedure) en indien over deze werkwijze een akkoord is met de vakbonden, kunnen deze comités m.i. rechtsgeldige beslissingen nemen.

### 6.5.2. Hoog overlegcomité (HOC)

Artikel 35 van het KB van 28 september 1984 bepaalt dat ieder lokaal bestuur een hoog overlegcomité opricht. De voorzitter kan basisoverlegcomités en tussenoverlegcomités oprichten. Een basisoverlegcomité heeft dezelfde bevoegdheden als een hoog overlegcomité, maar enkel voor de personeelsleden die tot zijn gebied horen.

**Bevoegdheid:**

Het lokaal bestuur moet *overleg* plegen over volgende aangelegenheden:

- vaststelling van de (huidige) personeelsformatie
- de arbeidsduur en de organisatie van het werk, eigen aan de dienst
- maatregelen van inwendige orde
- alles wat niet als grondregelen wordt beschouwd
- welzijn op het werk. Het hoog overlegcomité fungeert als tegenhanger van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk in de privé-sector**

Overleg verloopt via een vastgelegde procedure en mondt uit in een advies waardoor de overheid in principe niet gebonden is.

Samenvattend

De wet voorziet een structuur van basisoverlegcomités op het niveau van activiteitencentra. Deze basiscomités hebben dezelfde bevoegdheden als een hoog overlegcomité.

### 6.5.3. Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk

Artikel 39 van het KB van 28 september 1984 bepaalt dat: *“Alle bevoegdheden die in particuliere bedrijven opgedragen zijn aan de comités voor Preventie en Bescherming op het Werk, worden uitgeoefend door ... de bevoegde overlegcomités.”*

**Bevoegdheid:**

De wetgever heeft het Comité PBW een uitgebreid takenpakket toebedeeld. In toepassing van

artikel 65 van de wet van 4 augustus 1996 heeft het Comité hoofdzakelijk als opdracht alle middelen op te sporen en voor te stellen en actief bij te dragen tot alles wat wordt ondernomen om het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk te bevorderen. Dit omvat het uitbrengen van voorafgaand advies, het geven van een voorafgaand akkoord, het uitwerken van voorstellen, het recht op informatie, het aanduiden van een afvaardiging en enkele specifieke bevoegdheden.

### ***Samenstelling Comité PBW***

Algemeen:

- Het ondernemingshoofd (voorzitter Raad van Bestuur) en één of meerdere door hem aangewezen gewone en plaatsvervangende afgevaardigden, die bevoegd zijn hem te vertegenwoordigen en verbinden op grond van de leidinggevende functies die zij in de onderneming vervullen.
- Afgevaardigden van het personeel.
- De preventieadviseur, hoofd van de interne dienst.

Nemen eveneens deel aan de vergaderingen van het Comité met raadgevende stem:

- De preventieadviseur belast met het medisch toezicht, die deel uitmaakt van de Interne Dienst.
- De andere preventieadviseurs van de Interne Dienst en de preventieadviseurs van de Externe Dienst, telkens wanneer er op de agenda een punt staat dat behoort tot hun bijzondere bevoegdheid en bespreking van het globaal preventieplan, het jaarlijks actieplan en het medisch jaarverslag.

### ***In de praktijk:***

Grotere lokale besturen kunnen een afzonderlijk Comité PBW oprichten, los van het HOC of eventueel HOCBOC. In kleinere besturen is de sociale overlegstructuur soms verenigd in één comité HOCBOC dat over al de verschillende materies gaat.

Voordelen van een geïntegreerde structuur in één comité:

- er moet geen (soms kunstmatig) onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende materies BOC, HOC en Comité PBW;
- eventuele beperking van de vergaderfrequentie voor diegene die in ieder comité (moeten) zetelen.

Nadelen van een geïntegreerde structuur en voordelen van aparte comités:

- in grotere besturen zal een geïntegreerd comité vaak te talrijk zijn om nog efficiënt te overleggen. Hierdoor is het gevaar groot dat het comité louter een formele rol speelt, zonder inhoudelijke diepgang.
- Bij aparte comités kunnen er afgevaardigd - specialisten naar voor geschoven worden zonder dat zij belast worden met materies die hun minder liggen.

### **6.5.4. Het afzonderlijk bijzonder onderhandelingscomité voor gemeentelijke scholen (ABOC)**

Artikel 4, 2° en 3° van de wet van 1974 bepaalt dat er afzonderlijke bijzondere comités worden opgericht voor het gesubsidieerd officieel onderwijs ingericht door lokale besturen.

Binnen het gemeentelijk onderwijs vindt het syndicaal overleg dan ook plaats in de schoot van volgende organen:

- Afzonderlijk Bijzonder Comité (ABC) → onderhandelingen
- Hoog Overlegcomité → overleg

Deze worden samen vaak het ABOC: Afzonderlijk Bijzonder Onderhandelings- en Overlegcomité genoemd.

***Bevoegdheid:***

Het ABC is de tegenhanger van het BOC. Binnen dit comité wordt onderhandeld over onderhandelingsmaterie. Onderhandelingen leiden tot een protocol van akkoord of niet akkoord.

Naast het ABC kent het gemeentelijk onderwijs ook het HOC waarbinnen overlegd wordt over overlegmaterie. Overleg resulteert in een advies.

Concreet:

De inrichtende macht is bevoegd om met toepassing van de terzake geldende regelgeving en na onderhandeling of overleg in het ABOC:

- een reglement op te stellen inzake de modaliteiten van tijdelijke aanstellingen, vaste benoemingen, verloven en terbeschikkingstellingen, mutaties en affectaties;
- bijkomende benoemingsvoorwaarden uit te schrijven;
- de aanwendingscriteria voor de lestijden en de facultatieve vakantiedagen (na overleg in de schoolraad) vast te leggen;
- het nascholingsplan vast te leggen;
- ...

## **II. Operationeel**

### **1. Niveau activiteitencentra**

Om het principe van decentrale werkingsautonomie ook in de syndicale overlegstructuur vast te leggen, wordt voorgesteld om een structuur op activiteitencentra niveau te creëren. IGL bestaat uit drie activiteitencentra met elk een eigen afzonderlijke kernopdracht:

- De Wissel
- AZERTiE
- Ter Heide

Elk van deze drie activiteitencentra kan haar eigen sociale overlegorganen oprichten. Voor De Wissel is de eigen sociale overlegstructuur reglementair vastgelegd en geïntegreerd in het ABOC.

Enkele knelpunten:

- Binnen het activiteitencentra De Wissel werkt ook een onderhoudsmedewerker die niet door een weddentoelage vanuit Onderwijs wordt bezoldigd. Het sociaal overleg voor dit omkaderend personeel vindt niet plaats binnen ABOC, maar wordt in principe mee opgenomen in het overleg op gemeentelijk niveau of het niveau van de inrichtende macht, voor IGL het intergemeentelijk samenwerkingsverband.
- De secretaris behoort tot geen van de drie activiteitencentra.

Naast de structuur op het niveau van de activiteitencentra, wordt er een overkoepelend HOCBOC orgaan opgericht dat kan worden samengeroepen voor gemeenschappelijke zaken of wanneer een bepaalde materie het niveau van een activiteitencentra overstijgt.

- **De Wissel**

Binnen het activiteitencentrum de Wissel bestaat er een eigen en geïntegreerde overlegstructuur: het ABOC.

Dit sociaal overlegorgaan is bevoegd voor al het onderwijzend personeel en de personeelsleden die bezoldigd worden door een weddentoelage (busbegeleiders). Inhoudelijk behandelt het ABOC zowel onderhandelings- als overlegmateries en heel het welzijnsdomein (Comité PBW).

#### ***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: voorzitter RvB, leden BC, directeur De Wissel;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: maximum 3 per representatieve vakbond;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde;
- preventieadviseur;
- arbeidsgeneesheer.

#### ***Werkwijze procedure***

Afhankelijk van de materie zal er met de vakbonden een protocol worden afgesloten na onderhandelingen of om een advies gevraagd worden over overlegmaterie.

Vergaderfrequentie: 3 maal per jaar.

**De huidige samenstelling en werkwijze kan behouden blijven.**

- **AZERTiE**
  - **HOCBOC AZERTiE**

Binnen het activiteitencentrum AZERTiE wordt er een geïntegreerd HOCBOC opgericht. HOCBOC AZERTiE is bevoegd voor al de personeelsleden van Azertie en inhoudelijk zal het zowel onderhandelings- als overlegmateries behandelen.

***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: voorzitter RvB, leden BC, directeur AZERTiE en directeur personeel;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: maximum 3 per representatieve vakbond;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde.

***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er met de vakbonden een protocol worden afgesloten na onderhandelingen of om een advies gevraagd worden over overlegmaterie.  
De vergaderfrequentie: 2 maal per jaar.

- **Comité PBW AZERTiE**

Binnen het activiteitencentrum AZERTiE zal er ook een Comité PBW worden opgericht dat al de welzijnsmateries behandelt.

***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: voorzitter RvB, leden BC, directeur AZERTiE;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: maximum 3 per representatieve vakbond;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde;
- preventieadviseur;
- arbeidsgeneesheer indien nodig.

***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er om advies gevraagd worden of worden er informatie of inlichtingen uitgewisseld.  
Vergaderfrequentie: 2 maal per jaar.

- **Ter Heide**
  - **HOCBOC Ter Heide**

Het HOCBOC Ter Heide zal bevoegd zijn voor zowel onderhandelingsmaterie als overlegmaterie, behoudens de opdrachten die specifiek aan het Comité PBW zijn voorbehouden.



### ***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: Voorzitter RvB, leden BC, algemeen directeur, directeur personeel;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: 3 per representatieve vakbond;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde;

### ***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er met de vakbonden een protocol worden afgesloten na onderhandelingen of om een advies gevraagd worden over overlegmaterie.

De vergaderfrequentie: 2 maal per jaar

#### ○ **Comité PBW Ter Heide**

Het Comité PBW Ter Heide zal bevoegd zijn voor de PBW materie voor het activiteitencentrum Ter Heide

### ***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: Voorzitter RvB, leden BC, algemeen directeur, directeur personeel;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: maximum 3 per representatieve vakbond;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde;
- preventieadviseur;
- overige preventieadviseurs Interne Dienst;
- arbeidsgeneesheer Externe Dienst;
- ad hoc: preventieadviseurs Externe Dienst.

### ***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er om advies gevraagd worden of worden er informatie of inlichtingen uitgewisseld.

Vergaderfrequentie: 5 maal per jaar.

### **Oplossing knelpunten: medewerkers die niet door het syndicaal overleg van de activiteitencentra worden gegrepen**

Zoals hierboven vermeld, behoort de secretaris tot geen van de drie activiteitencentra en wordt het sociaal overleg van de onderhoudsmedewerker van De Wissel niet gevoerd binnen ABOC. Aangezien het statuut van deze personeelsleden het meest samenloopt met het statuut van de personeelsleden van Ter Heide, wordt voorgesteld om het bevoegdheidsdomein van HOCBOC Ter Heide uit te breiden tot deze medewerkers.

### ***Bevoegdheid:***

**HOCBOC Ter Heide** is bevoegd voor zowel onderhandelings- als overlegmaterie met betrekking tot personeelsleden van Ter Heide als de personeelsleden die niet tot één van de activiteitencentra behoren en het omkaderend personeel van De Wissel. **Dit betekent echter niet dat dit orgaan een overkoepelende opdracht heeft.**

### ***Samenstelling:***

Aangezien het orgaan ook bevoegd wordt voor het omkaderend personeel van De Wissel zal de directeur van De Wissel ook deel uitmaken van de werkgeversdelegatie. Haar aanwezigheid in de praktijk is uiteraard enkel vereist wanneer er agenda is voor deze groep van personeel. Met betrekking tot de secretaris is de werkgeverszijde vertegenwoordigd door de voorzitter van de RvB en de algemeen directeur Ter Heide, tevens verantwoordelijk directeur binnen het directiecomité bevoegd voor de aansturing van de secretaris (pagina 20 B&O-model).

### ***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er met de vakbonden een protocol worden afgesloten na onderhandelingen of om een advies gevraagd worden over overlegmaterie.  
De vergaderfrequentie: 2 maal per jaar.

### ***PBW materie op IGL niveau***

Het comité PBW wordt in principe georganiseerd op het niveau van de bedrijfseenheid. Het welzijnsbeleid van het omkaderend personeel van De Wissel zal bijgevolg mee opgenomen worden onder ABOC De Wissel. Het welzijnsbeleid van personeel dat niet tot één van de activiteitencentra behoort, zal mee opgenomen worden in het PBW overleg van het activiteitencentrum waar ze fysiek tewerkgesteld zijn. Momenteel betreft het hier enkel de secretaris wiens bureau gehuisvest is binnen Ter Heide.

## **2. Overkoepelend IGL-niveau**

Naast de structuur op het niveau van de activiteitencentra, wordt er een overkoepelend HOCBOC orgaan opgericht dat kan worden samengeroepen voor gemeenschappelijke zaken of wanneer een bepaalde materie het niveau van een activiteitencentra overstijgt.

- **Overkoepelend HOCBOC IGL**

### ***Samenstelling:***

- werkgeverszijde: Voorzitter RvB, leden BC, algemeen directeur Ter Heide, directeur AZERTiE, directeur De Wissel, directeur personeel;
- werknemerszijde: vakbondsafgevaardigden: 3 per representatieve vakbond, liefst zowel vanuit Ter Heide als vanuit AZERTiE;
- eventueel aangevuld met technici vanuit WG- of WN-zijde.

### ***Werkwijze/procedure:***

Afhankelijk van de materie zal er met de vakbonden een protocol worden afgesloten na onderhandelingen of om een advies gevraagd worden over overlegmaterie.  
Frequentie: dit orgaan zal enkel worden samengeroepen wanneer er een agenda is.

## BIJLAGE 1 : Het samenwerkingsprotocol van het directiecomité

### Situering

Om het nieuw B & O model te realiseren, is op basis van artikel 32 lid 1 en 2 van de statuten het directiecomité opgericht.

Het directiecomité vormt het *modus vivendum* om een aantal gemeenschappelijke inhoudelijke en formele (plichtplegingen eigen aan de rechtspersoon IGL) doelstellingen te operationaliseren.

Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de gekozen werkwijze essentieel gebaseerd is op een samenwerking tussen de drie activiteitencentra die noch hiërarchisch noch centralistisch van aard is. Dit cruciale uitgangspunt moet immers de werkingsautonomie van de drie activiteitencentra waarborgen.

In het organogram neemt het directiecomité niettemin een hiërarchische plaats in tussen enerzijds de bestuursorganen en anderzijds de drie activiteitencentra. Dit blijft in overeenstemming met de werkingsautonomie gedachte, omdat de opdrachten/bevoegdheden van het directiecomité – de materies waarover ze beslist en superviseert– betrekking hebben op de gemeenschappelijke materies en dus nooit de kernopdrachten van de drie activiteitencentra raakt.

Met andere woorden de grenzen van de werkingsautonomie van elk activiteitencentrum ligt besloten in een aantal opdrachten die de activiteitencentra gezamenlijk *moeten* doen en/of *wensen* te doen (en elk activiteitencentrum uitdrukkelijk zelf kiest deze opdracht te willen outsourcen).

In deze gemeenschappelijke materies dient het onderscheid te worden gemaakt tussen drie soorten gemeenschappelijke materies:

1. *Plichtplegingen eigen aan de rechtspersoon IGL*: hierin verder het onderscheid tussen *formele* plichtplegingen (bv geconsolideerde boekhouding afleveren) en *inhoudelijke* plichtpleging (alles wat te maken heeft met de realisatie van de statutaire doelstelling IGL). Alle activiteitencentra worden hierin gevat (cfr vendiagrammodel: centrale doorsnede).
2. *Duurzame en structurele samenwerking op het vlak van ondersteunende beleidsdomeinen* (minstens tussen twee activiteitencentra).
3. Ad hoc samenwerking (minstens tussen twee activiteitencentra). De samenwerkingsmodaliteiten worden beschreven en geformaliseerd in een zogenaamde shared service overeenkomst. Dit zorgt voor een transparant, éénduidig en legitiem (bv. ten aanzien van de subsidiegever) kader.

## Noodzakelijke voorwaarden

Behoudens het feit dat de drie activiteitencentra met min of meer dezelfde doelgroep bezig zijn en toebehoren tot eenzelfde rechtspersoon, zijn de drie organisaties in hun werking bovenal verschillend.

Voor een solide samenwerking tussen de drie activiteitencentra dienen de volgende voorwaarden te worden gerealiseerd.

1. **Het fundament:** een gemeenschappelijke missie, visie, (strategische) doelen en waarden. Dit zijn, de fundamenten, de basics waarop elke samenwerking is gebaseerd.
  - Doel: het statutair doel van IGL is de ruwbouw, en dient verfijnd en vertaald naar een missie, visie, (strategische) doelen en waarden. Vervolgens dient getoetst in welke mate de respectievelijke missie, visie, doelen en waarden van de drie activiteitencentra aansluiten met, complementair zijn aan of zeker niet in tegenstrijd zijn met de gemeenschappelijke visie.
  - Middel: organisatie van specifieke seminars topdown/bottom up olv directiecomité of eventueel extern. Bestuurlijke validering, interne en externe communicatie.
2. **Het cement:** attitudes van samenwerking en gedeeld leiderschap
  - Doel: posities op het veld innemen, blindelings leren aanspelen, ploegspel/drive initiëren bij alle leidinggevenden.
  - Middel: activeren van groepsdynamica tussen directieteam in eerste en tweede orde, eventueel onder externe begeleiding.
3. **Inhoudelijke structuur:** beleidsdomeinen en kwaliteitsmodel
  - Doel: operationalisatie agenda en werkstructuur gesitueerd binnen kwaliteitskader
  - Middel:
    - Inhoudelijk: definiëren beleidsdomeinen, directies activeren op basis van beleidsplan/jaaractieplan, afstemming per instelling.
    - Vormelijk (EFQM ): organisatie opleiding.
4. **Juridische structuur en instrumenten:** B & O en shared service
  - Doel: ontwikkelen en installatie van een juridische onderbouw.
  - Middel: verfijnen B & O model en format shared service ontwikkelen
5. **Interne communicatie en informatiemanagement** = smering, olie
  - Doel: realiseren van open communicatie : transparant, toegankelijk, efficiënt, duurzaam
  - Middel: inschakeling van ICT (shared ) en externe training
6. **Externe communicatie:** inhoud & perceptie
  - Doel: ontwikkelen van extern (strategische) communicatie
  - Middel: communicatieplan en inzet van doeltreffende communicatie-instrumenten.

# **I. Huishoudelijk reglement van het directiecomité**

## **1. Samenstelling**

Het directiecomité wordt samengesteld uit de directeuren van de drie activiteitencentra: Ter Heide, De Wissel en AZERTiE.

De aanwezigheid van alle directeuren of hun gemandateerd vervanger is een vereiste voor een geldige bijeenkomst.

Bij afwezigheid van één van de directeuren kunnen zij zich laten vervangen door een gemandateerd vervanger.

- Voor Ter Heide is dit (functie)...
- Voor De Wissel...
- Voor AZERTiE de coördinator.

Het directiecomité kan op regelmatige tijd (cfr infra) worden uitgebreid met de secretaris van algemeen secretariaat IGL (cfr. rol 1).

Het directiecomité kan op regelmatige tijd of ad hoc worden uitgebreid met:

(1) door het directiecomité aangeduide operationele directeuren voor de ondersteunende beleidsdomeinen en/of

(2) de secretaris in de hoedanigheid van rol 2, medewerkers (technici) verbonden aan de resp. ondersteunende beleidsdomeinen.

## **2. Opdracht**

De hooftopdrachten zoals omschreven in het B & O model:

- Het directiecomité staat voor het uitwisselen van beleid en strategie van de aparte activiteitencentra.
- Het directiecomité staat voor het vaststellen en ontwikkelen van samenwerkingskansen.
- Het directiecomité staat voor het benoemen van de beleidsdomeinen waarrond wordt samengewerkt.
- Het directiecomité staat voor het aansturen en het beheer van de beleidsdomeinen waarrond wordt samengewerkt.
- Het directiecomité is verantwoordelijk voor het beheer van de beleidsdomeinen die samenvallen met IGL als rechtspersoon: beheer van één boekhouding ( beleidsdomein boekhouding/financiën ), beheer van één administratief en geldelijk statuut ( beleidsdomein personeel ), ...
- Het directiecomité staat voor het initiëren, opvolgen en evalueren van gemeenschappelijke ad hoc opdrachten bedoeld voor de secretaris.
- Het directiecomité duidt operationele directeuren aan die verantwoordelijk worden gemaakt voor het beheer van de beleidsdomeinen waarrond samengewerkt wordt.

- Het directiecomité duidt operationele directeuren aan die de IGL rechtsgeldig kunnen verbinden voor die beleidsdomeinen waarrond wordt samengewerkt.

## **2.1 Afgeleide opdrachten**

- Het directiecomité bereidt samen met de secretaris van het algemeen secretariaat de agenda, planning, praktische organisatie van de bestuursorganen voor.
- Het directiecomité verzorgt de interne communicatie (bestuursorganen en activiteitencentra) omtrent de gemeenschappelijke beleidsdomeinen waarrond wordt samengewerkt.
- Het directiecomité verzorgt de externe communicatie (deelnemers, externe omgeving) omtrent de gemeenschappelijke beleidsdomeinen waarrond wordt samengewerkt.

## **3. Verantwoording**

Het directiecomité legt verantwoording af aan het Bestuurscomité. Deze verantwoording vertaalt zich in het presenteren en toelichten van dossiers, cijfermateriaal, nota's. Het Bestuurscomité bevestigt/bekrachtigt de handelingen en beslissingen van het directiecomité. Ter informatieve titel, als mogelijkheid tot ambthalfve opvolging, bezorgt het directiecomité op de verslagen van zijn vergaderingen aan de leden van het Bestuurscomité.

## **4. Organisatie**

### **4.1 Taakverdeling**

De taakverdeling tussen de drie directeuren is gebaseerd op een mix van ervaring, competentie, noodzakelijke evenwichten maar ook op consequente toepassing van het B&O model.

De vergadering van het directiecomité duidt voor onbepaalde duur een voorzitter aan.

De voorzitter opent en besluit de vergaderingen.

Hij leidt de debatten, staat in voor de goede werking en organisatie van het directiecomité.

Hij waakt over de naleving van het werkingsreglement en handhaaft de orde.

De vergadering van het directiecomité duidt voor onbepaalde duur een verslaggever aan.

Hij zorgt voor de verslaggeving tijdens de vergadering, de verspreiding en de archivering ervan.

De vergadering van het directiecomité duidt voor onbepaalde duur een mandataris aan belast met de algemene operationele leiding over:

(1) de uitvoering van shared services

(2) de uitvoering van ad hoc opdrachten

(3) de aansturing van de resp. aangeduide operationele directeuren en de secretaris algemeen secretariaat.

## **4.2 Besluitvorming**

Binnen het nieuwe B&O model is het essentieel dat elke besluitvorming in consensus wordt genomen door de drie directeuren van de activiteitencentra (cfr. I.4.3). Indien geen consensus wordt bereikt over het agendapunt, houdt dit in dat niet wordt besloten.

## **4.3 Planning**

De bijeenkomsten van het directiecomité zijn in principe wekelijks en afgestemd op de planning van de bestuursorganen (cfr voorbeeld). Ze worden jaarlijks mee opgenomen in deze planning.

## **4.4 Agenda**

De voorzitter van het directiecomité inventariseert de agendapunten toegeleverd (elektronisch) door de directies of desgevallend door de secretaris algemeen secretariaat, ten laatste 1 werkdag voor de bijeenkomst.

De vergadering beslist over eventuele toegevoegde punten tijdens de zitting.

Vast agendapunt voor het directiecomité is de voorbereiding van de bestuursorganen telkens in die week die voorafgaat aan een bijeenkomst van de bestuursorganen.

Alle gemeenschappelijke nota's moeten worden geagendeerd, besproken en goedgekeurd. Nota's gelieerd aan de activiteitencentra (kernopdracht) worden toegelicht (informatief).

De secretaris algemeen secretariaat legt zijn ontwerpverslag(en) van de bestuursorganen voor aan de directeuren van de activiteitencentra als finale redactie. Eventuele opmerkingen en of aanvullingen worden medegedeeld door de secretaris algemeen secretariaat aan de bestuursorganen. *(Het is immers genoegzaam bekend dat de wijze van formulering van belangrijke besluitvorming een belangrijk impact heeft voor de (bestuurlijke) rechtsgeldigheid van uitvoering door het directiecomité en/of activiteitencentra.)*

## **4.5 Uitnodiging**

De voorzitter van het directiecomité nodigt alle betrokkenen elektronisch uit. *Toegevoegde* leden worden minstens 1 week op voorhand uitgenodigd. Leden van het directiecomité 1 werkdag op voorhand.

De secretaris van het algemeen secretariaat (rol 1) wordt ten minste verwacht telkens op het directiecomité de week voorafgaand aan de bijeenkomst bestuursorganen (BC/RVB/AV).

## **4.6 Verslaggeving**

De verslaggever verzorgt de verslaggeving, notuleert de aanwezigheden en voornaamste besluitvorming. Hij distribueert de verslaggeving aan de directeuren van de activiteitencentra, eventueel secretaris algemeen secretariaat (voor zover aanwezig), de werkdag volgend op de vergadering.

De goedkeuring van het verslag gebeurt in regel op de eerstvolgende vergadering en is vast geagendeerd.

Indien nodig (bv. mandateringen) of wenselijk kan het verslag ook vooraf via elektronische weg worden goedgekeurd. In dat geval wordt het verslag (of een specifieke notule) in een beveiligd pdf format rondgestuurd aan alle betrokkenen. De respondenten dienen hun goedkeuringen of bemerkingen expliciet te kennen te geven via ‘allen beantwoorden’ procedure.

## **4.7. Invulling**

Voorzitter: Yves Moriën

Operationele leiding: Paul Geypen

Verslaggeving: Sandra Simons



## **Bijlage 3: Functieprofielen van de 3 directeuren en de secretaris**

- 1° functieprofiel directeur activiteitencentrum Ter Heide
- 2° functieprofiel directeur activiteitencentrum AZERTiE
- 3° functieprofiel directeur activiteitencentrum De Wissel
- 4° functieprofiel secretaris Algemeen secretariaat IGL

### **1. Functieprofiel Directeur AZERTiE**

#### **1.1 Verantwoordelijkheidsgebied**

Hij/zij is eindverantwoordelijk voor het presteren van de totale organisatie: inhoudelijk, personeel, financiën, informatica, logistiek, kwaliteit, administratie.

#### **1.2 Directe chef:**

Bestuurscomité en Raad van Bestuur.

#### **1.3 Doel van de functie:**

- ervoor zorgen dat de Organisatie haar maatschappelijk opdracht kan waarmaken.
- zorgen voor toegevoegde waarde op gebied van het cliënteel, personeel, ontwikkelen van de samenleving.
- richting geven aan de organisatie, zorgen voor een strategie en doelstellingen.
- de Organisatie geschikt maken voor het bereiken van haar doelstellingen.
- de Organisatie vertegenwoordigen en uitdragen.

#### **1.4 Hoofdbestanddelen van de taak**

- verzekeren van coherente beleidsvoorbereiding en een correcte beleidsuitvoering.
- verzekeren van een kwalitatieve dienstverlening aan de doelgroep, de werkgevers, verwijzers en subsidiërende instanties coördineren van het opmaken van het strategisch plan.
- ervoor zorgen dat de strategische doelstellingen vertaald worden in operationele plannen, individuele en teamdoelstellingen.
- verzekeren van samenhang in de Organisatie door ervoor te zorgen dat de beleidsdomeinen naadloos op elkaar aansluiten.
- in overleg met het management zorgen voor een efficiënte Organisatie, opvolging en bijsturing van de dagelijkse activiteiten.
- waken over een correcte implementatie van het Human Resources beleid zodat de Organisatie steeds over voldoende competente en gemotiveerde medewerkers beschikt om de opdrachten te realiseren.
- waken over de efficiënte inzet van de ter beschikking gestelde financiële middelen.
- verzekeren van een aangepaste bedrijfscultuur.
- zorgen voor goede externe contacten, een effectieve communicatie met de buitenwereld en het promoten van de Organisatie.

- gesprekspartner ten opzichte van bestuursorganen IGL.
- gesprekspartner ten opzichte van de representatieve vakbonden.
- lid van het directiecomité IGL.

## **1.5 Kennisniveau en vaardigheidsniveau**

### **1.5.1 Kennis:**

- algemeen management;
- strategisch management;
- veranderingsmanagement;
- inzicht in de sector;
- inzicht in maatschappelijke en technologische evoluties.

### **1.5.2 Resultaatgerichte aanpak:**

- visionair;
- sturen op de hoofdlijnen;
- probleemoplossend werken en denken;
- prioriteiten stellen;
- kunnen improviseren;
- inspelen op veranderende omstandigheden;
- weloverwogen beslissingen nemen;
- grijpt trefzeker in als er iets mis dreigt te gaan.

### **1.5.3 Sociale en communicatieve vaardigheden:**

- beweegt zich gemakkelijk in verschillende kringen en op verschillende niveaus;
- komt tot resultaten in het spel van geven en nemen, kunnen onderhandelen;
- verplaatst zich in de gedachtewereld van de andere;
- is voor collega's een sturende kracht;
- weet management en medewerkers tot grote individuele en collectieve prestaties te brengen;
- houdt medewerkers geïnformeerd;
- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

### **1.5.4 Leiding geven:**

- leiden van vergaderingen;
- stimuleren en motiveren van medewerkers;
- kennisoverdracht;
- rustig en assertieve stijl;
- methodisch en strategisch werken;
- groepsdynamica stimuleren;
- creatieve werk delegeren;
- controle uitvoeren;
- stressbestendig.

## **2. Functieprofiel Directeur TER HEIDE**

### **2.1 Verantwoordelijkheidsgebied**

hij/zij is eindverantwoordelijke voor het presteren van de totale Organisatie: zorg, personeel, financiën, informatica, logistiek, kwaliteit, administratie.

### **2.2 Directe chef:**

Bestuurscomité en Raad van Bestuur.

### **2.3 Doel van de functie:**

- ervoor zorgen dat de organisatie haar maatschappelijke opdracht kan waarmaken;
- zorgen voor toegevoegde waarde op gebied van het cliënteel, personeel, ontwikkelen van de samenleving;
- richting geven aan de Organisatie, zorgen voor een strategie en doelstellingen;
- de Organisatie geschikt maken voor het bereiken van haar doelstellingen;
- de Organisatie vertegenwoordigen en uitdragen.

### **2.4 Hoofdbestanddelen van de taak**

- verzekeren van coherente beleidsvoorbereiding en een correcte beleidsuitvoering;
- verzekeren van een kwalitatieve dienstverlening aan externe cliënten, bewoners en hun vertegenwoordigers;
- coördineren van het opmaken van het strategisch plan;
- ervoor zorgen dat de strategische doelstellingen vertaald worden in operationele divisieplannen, afdelingsplannen, individuele en teamdoel stellingen;
- verzekeren van samenhang in de Organisatie door ervoor te zorgen dat de beleidsdomeinen naadloos op elkaar aansluiten;
- in overleg met het management zorgen voor een efficiënte Organisatie, opvolging en bijsturing van de dagelijkse activiteiten;
- waken over een correcte implementatie van het Human Resources beleid zodat de organisatie steeds over voldoende competente en gemotiveerde medewerkers beschikt om de opdrachten te realiseren;
- waken over de efficiënte inzet van de ter beschikking gestelde financiële middelen;
- verzekeren van een aangepaste bedrijfscultuur.
- zorgen voor goede externe contacten, een effectieve communicatie met de buitenwereld en het promoten van de organisatie;
- voorzitter van het directieteam;
- voorzitter van het managementteam;
- hoofd en voorzitter van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk;
- gesprekspartner ten opzichte van bestuursorganen IGL;
- gesprekspartner ten opzichte van de representatieve vakbonden.

## **2.5 Kennisniveau en vaardigheidsniveau:**

### **2.5.1 Kennis:**

- algemeen management;
- strategisch management;
- veranderingsmanagement;
- inzicht in de sector;
- inzicht in maatschappelijke en technologische evoluties.

### **2.5.2 Resultaatgerichte aanpak:**

- visionair;
- sturen op de hoofdlijnen;
- probleemoplossend werken en denken;
- prioriteiten stellen;
- kunnen improviseren;
- inspelen op veranderende omstandigheden;
- weloverwogen beslissingen nemen;
- grijpt trefzeker in als er iets mis dreigt te gaan.

### **2.5.3 Sociale en communicatieve vaardigheden:**

- beweegt zich gemakkelijk in verschillende kringen en op verschillende niveaus;
- komt tot resultaten in het spel van geven en nemen, kunnen onderhandelen;
- verplaatst zich in de gedachtewereld van de andere;
- is voor collega's een sturende kracht;
- weet management en medewerkers tot grote individuele en collectieve prestaties te brengen;
- houdt medewerkers geïnformeerd;
- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

### **2.5.4 Leiding geven:**

- leiden van vergaderingen;
- stimuleren en motiveren van medewerkers;
- kennisoverdracht;
- rustige en assertieve stijl;
- methodisch en strategisch werken;
- groepsdynamica stimuleren;
- creatief werk delegeren;
- controle uitvoeren;
- stressbestendig.

### **3. Functieprofiel Directeur DE WISSEL**

#### **3.1 Verantwoordelijkheidsgebied**

Is eindverantwoordelijk voor het presteren van de totale organisatie: zorg, personeel, financiën, informatica, logistiek, kwaliteit, administratie.

#### **3.2 Directe chef:**

Bestuurscomité en Raad van bestuur

#### **3.3 Doel van de functie, inbegrepen de instellingsspecifieke doelstellingen**

- Efficiënt en doelgericht leiding nemen in de onderwijsinstelling. Instaan voor de optimale werking ervan met het oog op het behalen van de doelstellingen conform het pedagogisch project/artistiek pedagogisch project/agogisch project, de leerplannen ,het schoolwerkplan.
- Voorbereiden, adviseren en uitvoeren van het onderwijsbeleid voor wat betreft het secundair onderwijs.
- Uitvoering geven aan de reglementaire bepalingen opgelegd aan de onderwijsinstelling.
- De kwaliteit bewaken binnen de onderwijsinstelling.
- Het beleidsvoerend vermogen van de onderwijsinstelling verhogen.

#### **3.4 Taken en wijze van uitvoeren**

##### **3.4.1 Beleidsvoorbereiding en advisering**

- beleidsondersteunend en voorbereidend onderzoekswerk verrichten met betrekking tot secundair onderwijs
- opvolgen, analyseren en signaleren van relevante evoluties die verband houden met het (secundair) onderwijs en/of de werking van de onderwijsinstelling
- voorbereiden, opmaken en coördineren van beleidsadviezen en beleidsvoorstellen aan het Bestuurscomité op vraag van het beleid of op eigen initiatief
- opmaken van voorstellen van strategische beleidsnota's aan gemeenteraad en college
- de termijnplanning en programmatie met betrekking tot de onderwijsinstelling zowel inhoudelijk als financieel voorbereiden
- actief en constructief deelnemen aan beleidsvoorbereidend overleg
- in samenspraak met het beleid constructief als deskundige deelnemen aan de syndicale overleg- en onderhandelingsstructuren Onderwijs
- op gemotiveerde wijze een oplossing voorstellen voor betwiste en/of complexe dossiers

concreter:

- aanwending van het lestijd en pakket/lesurenpakket voorbereiden
- ontwikkelen van het schoolwerkplan
- op basis van een omgevingsanalyse een aantal lange termijnstrategieën definiëren

### **3.4.2 Planning en Organisatie**

- coördineren van de dagelijkse werking van de onderwijsinstelling: plannen, taakafspraken en taakverdeling, opvolging en bijsturing
- organiseren en coördineren van initiatieven en projecten: plannen, uitvoeren, opvolgen en evalueren en dit binnen de toepassing van interne of externe reglementering of wetgeving en met inachtneming van de beschikbare budgetten
- de doelstellingen van de onderwijsinstelling bewaken, evalueren en actualiseren conform het pedagogisch project/artistiek pedagogisch project/agogisch project
- creatieve en efficiënte oplossingsstrategieën aanbrengen voor structurele problemen
- planmatig maar flexibel tewerk gaan en hierbij zelf de juiste prioriteiten stellen
- efficiënte werkmodellen en werkprocedures uitwerken
- toezien op het welzijn, veilig held en gezondheid op het werk
- organiseren van interne schoolanalyse/zelfevaluatie om prioriteiten te kunnen bepalen
- organiseren en plannen van interne en externe overlegmomenten
- ontwikkelen van lokale samenwerkingsverbanden en coördineren van lokale activiteiten waarvan de onderwijsinstelling/ scholengemeenschap/consortium initiatiefnemer is

concreter:

- duidelijke richtlijnen geven aan het personeel voor het opstellen van jaarplannen
- toezien op de uitvoering van de jaarplannen
- efficiënte en doeltreffende lessenroosters opstellen
- het lesurenpakket efficiënt en doeltreffend verdelen conform de regelgeving
- instaan voor efficiënte en doeltreffende klassenverdelingen en leerlingenverdelingen
- de inschrijvingen efficiënt en doeltreffend plannen
- in overleg met het personeelsteam de schoolkalender opmaken
- organiseren en evalueren van diverse schoolprojecten (opendeur, concerten, tentoonstellingen, proclamatie, leerlingenwerving...)
- een nascholingsplan opstellen, de vormingsnoden verzamelen en nascholing organiseren
- evaluatiefiches en rapporten controleren
- evacuatieoefeningen organiseren
- toezicht en rijen organiseren
- vervoer voor klasgebonden extra-murosactiviteiten organiseren
- in samenspraak met de gemeentelijke diensten uitbreiding, onderhoud en/of herstelling van de infrastructuur plannen
- een adequaat veiligheidsbeleid voeren

### **3.4.3 Leiding geven aan het personeelsteam**

- uitvoeren van het personeelsbeleid van de onderwijsinstelling onder de eindverantwoordelijkheid van de inrichtende macht / schoolbestuur / centrumbestuur en met inachtneming van de beschikbare budgetten, de bestaande regelgeving en de lokale beleidsbeslissingen
- efficiënt en doelgericht leiden, motiveren en bijsturen van de personeelsleden van de onderwijsinstelling, zowel in teamverband als individueel en dit in alle vestigingsplaatsen / lesplaatsen
- op een objectieve, eenvormige en menselijke wijze als eerste evaluator fungeren voor de

personeelsleden van de onderwijsinstelling volgens de algemene afspraken vastgelegd door de inrichtende macht / schoolbestuur / centrubestuur en binnen de bepalingen hieromtrent opgenomen in de regelgeving

- het personeelsteam stimuleren om vernieuwing door te voeren en hun competenties op peil te houden
- een goede samenwerking binnen het personeelsteam bevorderen
- conflicten en klachten binnen het personeelsteam behandelen op regelmatige basis  
lesbezoeken brengen
- een gepast onthaalbeleid voor nieuwe personeelsleden voeren
- indien mogelijk de onderwijsinstelling organiseren rekening houdend met de interesses en kwaliteiten van de personeelsleden
- efficiënt en gestructureerd overleg organiseren inzake werkplanning en organisatie binnen de onderwijsinstelling (personeelsvergaderingen, coördinatievergaderingen, vakvergaderingen, *kernteam*, *filiaalvergaderingen*, secretariaatsvergaderingen,...)

concreter:

- nieuwe kandidaat-personeelsleden contacteren
- sollicitatiegesprekken voeren
- regelmatig feedback geven aan de personeelsleden
- functioneringsgesprekken voeren
- (evaluatiegesprekken voeren)
- jaarplannen, lesvoorbereidingen en klasagenda's beoordelen

#### **3.4.4 Financieel en administratief beheer**

- een financieel behoefteplan opmaken
- begrotingsvoorstellen opmaken, bespreken en motiveren
- opvolgen, bewaken en respecteren van de beschikbare budgetten binnen het werkkterrein
- zorg dragen voor een adequate financiële administratie
- helpen bij het plaatsen en opvolgen van bestellingen
- een adequaat aankoopbeleid voeren voor boeken, partituren, instrumenten, materialen en grondstoffen
- met leveranciers onderhandelen in verband met aankopen
- financiële verrichtingen uitvoeren waarvoor volmacht vanwege de ontvanger werd toegekend
- toezien op een correcte uitvoering van de administratie die verband houdt met de onderwijsinstelling
- de nodige maatregelen nemen met het oog op een efficiënt en ordelijk schoolarchief en klasment binnen de onderwijsinstelling

#### **3.4.5 Leerlingenbegeleiding / cursistenbegeleiding**

- de leerlingenbegeleiding organiseren en opvolgen
- zorg dragen voor een aangenaam leef- en leerklimaat
- een termijnvisie met betrekking tot leerlingenbegeleiding ontwikkelen
- opmerkzaam zijn voor en reageren op ongewoon gedrag van leerlingen
- zorg dragen voor en onderhouden van goede omgangsvormen met de leerlingen

### 3.4.6 Communicatie en vertegenwoordiging

- zowel intern als extern als aanspreekpunt van de onderwijsinstelling fungeren
- zorgen voor een optimale informatiedoorstroming met het oog op de te bereiken doelstellingen en dit met:
  - het personeelsteam van de onderwijsinstelling
  - de gemeentelijke beleidsverantwoordelijken
  - de gemeentelijke diensten
  - leerlingen en ouders
  - het CLB
  - de scholengemeenschap! het consortium
- instaan voor en toezien op een goede communicatie en samenwerking met leerlingen, ouders, de scholengemeenschap/het consortium en CLB (bvb. organiseren van oudercontacten, infoavonden op klasniveau en op niveau van de onderwijsinstelling, deelnemen aan activiteiten georganiseerd door het oudercomité, deelnemen aan het directeurenoverleg van de scholengemeenschap,...)
- constructief deelnemen en erkennen van de schoolraad/ het medezeggenschapscollege en er een goede communicatie en relatie mee onderhouden
- informatie uitwisselen met en uitbouwen en onderhouden van goede contacten met ‘externe’ personen, organisaties en besturen (waaronder culturele verenigingen, ministerie van onderwijs en vorming, inspectie, OVSG, samenwerkingspartners, politie, brandweer, gezondheidscentra, CLB, socio-culturele organisaties, *gemeentebesturen van filialen*,...) en hierbij de belangen van de onderwijsinstelling en het bestuur loyaal behartigen
- deelnemen aan samenwerkingsverbanden conform de beleidsbeslissingen
- vertegenwoordigen van de onderwijsinstelling in intern en extern overleg en structuren (commissies, adviesraden, werkgroepen, projectgroepen,
- scholengemeenschap, consortium) en fungeren als gespreksleider en informant
- in samenspraak met de bevoegde beleidsverantwoordelijken de doelstellingen, het beleid en de diensten van de onderwijsinstelling uitdragen en daartoe een actief publiciteitsbeleid voeren, contacten met de pers onderhouden en voorlichting, lezingen,... houden
- indien nodig problemen met ouders bespreken en samen naar oplossingen zoeken
- discreet met persoonlijke en vertrouwelijke gegevens omgaan
- correcte en respectvolle omgangsvormen hanteren
- een consequente houding aannemen en hier naar handelen
- defecten, tekorten en structurele problemen inventariseren, signaleren en indien mogelijk zelf oplossen

SO:

- lagere scholen uitnodigen, ze bezoeken en informatie bezorgen
- contacten onderhouden met bedrijfswereld

### 3.5 Instellingsgebonden opdrachten en de wijze van uitvoeren

- coördineren en actief meewerken aan schoolgebonden activiteiten, inclusief voorbereiding, uitvoering en nazorg
- klasoverstijgende extra-muros activiteiten mee helpen organiseren en coördineren
- organiseren, coördineren en actief meewerken aan activiteiten die door de



- onderwijsinstelling worden georganiseerd of waarbij ze betrokken is
- een positief leer- en leefklimaat in de onderwijsinstelling creëren en stimuleren in overeenstemming met het pedagogisch project / artistiek pedagogisch project / agogisch project
  - het schoolreglement correct naleven en laten naleven
  - het arbeidsreglement correct naleven en laten naleven
  - het nascholingsplan correct naleven en laten naleven

### **3.6 Rechten en plichten inzake permanente vorming en nascholing**

- op de hoogte blijven van relevante veranderingen in wetgeving
- op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen het Vlaams onderwijsbeleid
- doornemen van relevante literatuur
- bijwonen van relevante studiedagen
- de *artistieke*, didactische, pedagogische, vaktechnische en organisatorische competenties in het kader van deze functiebeschrijving op peil houden
- recente pedagogische ontwikkelingen opvolgen
- reflecteren over het eigen professioneel functioneren en waar nodig bijsturen

## **4. Functieprofiel secretaris**

### **4.1 Verantwoordelijkheidsgebied**

Is eindverantwoordelijk voor de werking van het algemeen secretariaat van de bestuursorganen.

### **4.2 Directe chef:**

voorzitter IGL/directiecomité

### **4.3 Doel van de functie:**

- Zorgt voor de administratieve en praktische ondersteuning van de bestuursorganen.
- Bereidt samen met de directeuren van de instellingen de agenda en de planning van de bestuursorganen voor.
- Staat in voor de verslaggeving van al de bestuursorganen.
- Zorgt dat de input van de instellingen samengebracht en voorgelegd wordt aan de bestuursorganen.
- Zorgt dat de input van het directiecomité (overkoepelende diensten o.a. de diensten die samenvallen met IGL als rechtspersoon) samengebracht en presenteerbaar gemaakt worden voor de bestuursorganen.
- Zorgt voor een digitaal toegankelijke administratie voor de drie directeuren: statuten, verslaggeving bestuursorganen, jaarverslag,
- Staat ter beschikking van de directeuren van de activiteitencentra voor ad hoc opdrachten in het bijzonder op het administratieve en ICT vlak, vertrekkend vanuit het directiecomité IGL en zal hierover aan het directiecomité verantwoording afleggen.

## **4.4 Kennisniveau en vaardigheidsniveau**

### **4.4.1 Kennis:**

- kennis van de wetgevingen van toepassing op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden;
- algemeen management;
- strategisch management;
- kennis van groepsdynamica en veranderingsmanagement;
- kennis van de courante administratieve ICT-hulpmiddelen.

### **4.4.2 Resultaatgerichte aanpak:**

- probleemoplossend werken en denken;
- prioriteiten stellen;
- kunnen improviseren;
- flexibel;
- weloverwogen beslissingen nemen.

#### **4.4.3 Sociale en communicatieve vaardigheden:**

- assertief, flexibel, inlevend, diplomatisch en discreet;
- stressbestendig
- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

#### **4.4.4 Leiding geven:**

- leiden van medewerkers;
- zorgen voor kennisoverdracht en -ontwikkeling;
- stimuleren en motiveren van medewerkers;
- opvolging van de voortgang.

## BIJLAGE 3 BETALINGSBEVOEGDHEDEN

Cfr. Besluit Raad van Bestuur van 12 maart 2015	
GUIDO VANDEBROUCK	GV
YVES MORIEN	YM
HENRI VANDERMEULEN	HV
PAUL GEYPEN	PG
ERIK SCHOOFS	ES
SANDRA SIMONS	SS

BE91 0910 1827 9576	ONLINE SPAARREKENING	GV	YM	HV	PG	ES	SS	2 handtekeningen
BE87 0910 0081 1694	CENTRAAL BEHEER	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
BE59 0910 0775 0026	BEWONERS-ADMINISTRATIE TER HEIDE	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
BE08 0910 1109 5213	AZERTIE	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
BE32 0910 0081 2203	DE WISSEL	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
BE90 0910 1151 4232	FISCALE REKENING	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
BE76 0910 0081 1795	LONEN/VAPH	GV	YM	HV	PG	ES	SS	2 handtekeningen
BE21 0910 1109 4203	TER HEIDE	GV	YM	HV	PG	ES	SS	=< 35.000€ 1 handtekening > 35.000€ 2 handtekeningen
alle spaar- en termijnrekeningen	VAN LANSCHOT	GV	YM	PG	ES	SS		2 handtekeningen
	ABN AMRO	GV	YM	PG	ES	SS		2 handtekeningen
	KBC	GV	YM	PG	ES	SS		2 handtekeningen

### Specifieke bevoegdheden:

- mevrouw Cynthia Gilissen en de heer Leon Van Es hebben een volmacht op een debetkaart voor de zichtrekening BE21 0910 1109 4203 met een limiet tot 1 200 EUR per dag voor het afhalen van kasgelden;
- de heer Bjorn Dillen heeft een volmacht op een debetkaart voor de zichtrekening BE21 0910 0081 2203 met een limiet tot 1 200 EUR per dag voor het afhalen van kasgelden;
- de heer Peter Lognard heeft een volmacht op een creditkaart voor de zichtrekening BE08 0910 1109 5213 met een limiet tot 2 500 EUR per maand voor kleine aankopen via het internet.