



Vlaamse
overheid

AANBEVELINGEN GOED BESTUUR IN WELZIJS- EN ZORGORGANISATIES

> SOCIAL PROFITORGANISATIES

Een initiatief van

Vlaamse overheid - SOM - UNIZO - VERSO - UNIEKO - VVDG
VLAAMS WELZIJSVERBOND - VLOZO - VOKA - Hefboom
ZORGNET-ICURO - Koning Boudewijnstichting - Federatie vrije beroepen

DEPARTEMENT
WELZIJN
**VOLKSGEZONDHEID &
GEZIN**

COLOFON

Verantwoordelijke uitgever

Karine Moykens, Secretaris-generaal
Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Koning Albert II-laan 35 bus 30
1030 Brussel

Productcoördinatie en vormgeving

Afdeling Algemeen Coördinerende Diensten - team Communicatie
Kathy Ooge

Depotnummer

D/2016/3241/205

Uitgave

Oktober 2016

INHOUD

VOORWOORD	4
INLEIDING	5
Context	5
Waarom goed bestuur in de welzijns- en zorgsectoren?	6
Een set van aanbevelingen voor social profitorganisaties en een set van aanbevelingen voor profitorganisaties	7
1 AANBEVELINGEN INZAKE GOED BESTUUR IN SOCIAL PROFITORGANISATIES	8
1.1 Missie en visie	8
1.2 Bestuursorganen	9
1.2.1 Algemene vergadering	9
1.2.2 Raad van bestuur	12
1.2.3 Adviserende comités	19
1.2.4 Directie	19
1.3 Transparantie – Betrekken van stakeholders	23
2 CHECKLIST	26
3 VERKLARENDE WOORDENLIJST	28
Dagelijks Bestuur	28
Doelstellingen	28
Funciescheiding (vierogenprincipe)	28
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
Missie	29
Onafhankelijke bestuurder	29
Strategie	30
Visie	30
Waarden	31
4 LITERATUUR - INSTRUMENTEN	32

VOORWOORD

Met deze aanbevelingen willen we welzijns- en zorgorganisaties ondersteunen op het vlak van “goed bestuur”. Het gaat om aanbevelingen, geen directieven. Hiermee willen we aan organisaties - of het nu gaat om vzw's, openbare voorzieningen, coöperaties of andere vennootschappen - een leidraad geven om het bestuur in de organisatie te overdenken, bespreken, evalueren en eventueel bij te sturen.

De organisaties in de welzijns- en zorgsectoren staan voor enorme veranderingen en uitdagingen, zoals de vermaatschappelijking van de zorg, het bieden van zorg op maat, persoonsvolgende financiering, intersectoraal werken, samenwerken in netwerken en de stijgende vraag naar efficiëntie en transparantie. Tegelijkertijd blijven het bewaken van de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg cruciale opdrachten. Dankzij een stevig, slagkrachtig bestuur kunnen organisaties zich staande houden in deze veranderende context en, meer nog, kansen grijpen die leiden naar een betere dienstverlening ten aanzien van zorgbehoevenden.

Goed bestuur impliceert ook dat organisaties transparant zijn over hun werking en samenwerkingsverbanden, op de eerste plaats ten aanzien van de zorggebruikers en hun familie, maar ook ten aanzien van het personeel, de vrijwilligers, de overheid en andere betrokkenen. Het is een maatschappelijke verwachting dat organisaties hun stakeholders betrekken bij de werking van de organisatie en daartoe een goed doordacht stakeholdermanagement voeren.

We hopen dat deze aanbevelingen voor ieder die betrokken is bij het bestuur van een welzijns- en zorgorganisatie een bron van inspiratie kan zijn bij het uitoefenen van zijn bestuurstaken en dat dit op de eerste plaats de zorggebruikers ten goede zal komen.

Met dank aan de werkgeversorganisaties in de welzijns- en zorgsector en de Koning Boudewijnstichting om samen de schouders te zetten onder deze aanbevelingen. Dank aan Hefboom en Guberna voor de inbreng van hun expertise.

Jo Vandeurzen
Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

INLEIDING

CONTEXT

“Corporate governance” of goed bestuur heeft de voorbije tien jaar een hoge vlucht genomen in alle maatschappelijke deeldomeinen. Het debat over goed bestuur, zowel in de profit als de social profit, was al langer gaande. Toch was het een initiatief van de Europese Commissie, meer bepaald het actieplan inzake de modernisering van het vennootschapsrecht en de verbetering van de Corporate Governance in de Europese Unie¹, dat de rechtstreekse aanleiding was tot heel wat concrete initiatieven inzake goed bestuur. Ten gevolge hiervan stelde de Belgische bedrijfswereld de codes Lippens en Buysse op voor de respectievelijk beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven. In de social profit was het Caritas die de spits afbeet met een eerste code voor goed bestuur voor social profitorganisaties. Het jaar erop bracht Hefboom een praktijkgericht handboek uit voor goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling. Corgo (Acerta) en de Koning Boudewijnstichting stelden aanbevelingen op inzake goed bestuur in social profitorganisaties in de jaren die erop volgden. De publieke sector bleef niet achter en legde in 2013 een aantal regels op aan overheden met betrekking tot transparantie, verantwoording, toezicht en verloning in organisaties in de Vlaamse publieke sector via het “Decreet betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector”.

Uit een onderzoek van het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin² blijkt dat goed bestuur al goed is doorgedrongen in het bewustzijn van de Vlaamse social profit in de welzijns- en zorgsectoren. Hoewel bepaalde aspecten van goed bestuur ruim toegepast worden, zijn andere aspecten evenwel minder gekend en ingevoerd. Zo blijken heel wat bestuurders slecht op de hoogte te zijn over hun bestuurdersaansprakelijkheid. Veel social profitorganisaties worstelen met de transparantie van hun beleid ten aanzien van de diverse groepen van stakeholders. Ook het betrekken van die stakeholders bij het beleid vormt een uitdaging. Sommige bestuursaspecten zoals het vastleggen van een belangenconflictregering zijn minder gekend en verdienen meer aandacht omdat ze veel juridische ellende kunnen voorkomen.

Dergelijke vaststellingen zijn uiteraard interessant, maar wat verwachten de welzijns- en gezondheidsorganisaties in dit kader van de Vlaamse overheid? Uit hetzelfde onderzoek komt naar voor dat social profitorganisaties hun autonomie belangrijk vinden. Het is de rol van de overheid om het kader uit te tekenen, om te subsidiëren en te controleren of die subsidies effectief goed worden aangewend. Op het vlak van goed bestuur blijkt dat de social profitorganisaties in de welzijns- en zorgsectoren verwachten dat de overheid een adviserend, ondersteunend beleid voert.

Dat ondersteunend beleid inzake goed bestuur willen we als overheid graag opnemen, zowel ten aanzien van de social profitorganisaties als ten aanzien van de profitorganisaties en dus zowel ten aanzien van vennootschappen (coöperaties, bvba's, nv's, enz.), vzw's als de openbare sector.

Wat de profitsector betreft, zijn er al langer twee codes voor goed bestuur uitgewerkt, met name de code Buysse II voor niet beursgenoteerde bedrijven en de code Daems voor beursgenoteerde bedrijven. Deze beide codes zijn geschreven op maat van vennootschappen en zijn gedragen door de profit sector. Wat de social profitsector betreft, was er nog geen uitgewerkte, intersectorale set van aanbevelingen voor goed bestuur beschikbaar.

Met deze aanbevelingen, die geschreven zijn op basis van het bestaande materiaal, hopen we twee volledige sets van aanbevelingen inzake goed bestuur aan te reiken, één set van aanbevelingen ten aanzien van profit organisaties en één set van aanbevelingen ten aanzien van social profitorganisaties. De

¹ Op 21 mei 2003 stelde de Europese Commissie haar actieplan inzake de modernisering van het vennootschapsrecht en de verbetering van de Corporate Governance voor aan de Raad en het Europees Parlement.

² JANSSENS M., PUT J. (2009) Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector. Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

aanbevelingen zijn van toepassing op alle welzijns- en zorgorganisaties, in alle rechtsvormen (vzw's, openbare voorzieningen, nv's, bvba's, enz.), tenzij er dwingende regelgeving bestaat die de toepassing van bepaalde aanbevelingen onmogelijk maakt. Zo zijn de aanbevelingen betreffende de samenstelling van de raad van bestuur bijvoorbeeld niet van toepassing op openbare voorzieningen aangezien de raad voor maatschappelijk welzijn politiek wordt samengesteld.

Gezien de adviserende, ondersteunende rol van de overheid willen we benadrukken dat het hier gaat om aanbevelingen, niet om directieven. De verschillen tussen de welzijns- en zorgorganisaties, naar sector, activiteiten, patrimoniumstructuur, financiering en historiek zijn dermate groot dat het in deze fase niet wenselijk is om hiervoor afdwingbare regelgeving te formuleren. Ook inzake schaalgrootte zijn er immense verschillen tussen de welzijns- en zorgorganisaties; dit wordt tevens duidelijk uit de aanbevelingen, waarvan er sommige eerder geschikt zijn voor grote, andere voor kleinere organisaties. Zo zullen bijvoorbeeld adviserende comités enkel nuttig zijn voor grotere organisaties.

De voorliggende sets van aanbevelingen - één ten aanzien van social profitorganisaties en één ten aanzien van profitorganisaties (vennootschappen) - zouden een praktisch instrument moeten zijn, een leidraad, voor de directie en de raad van bestuur om het bestuur in de organisatie te overdenken, te bespreken, te evalueren en eventueel bij te sturen. De aanbevelingen werden zo opgesteld dat ze zowel voor de meer ervaren bestuurder als voor nieuwe bestuurders, die mogelijk onbekend zijn met de principes van goed bestuur, hanteerbaar zijn.

Voor het opstellen van de aanbevelingen zijn we niet over één nacht ijs gegaan. We hebben niet enkel bestaande codes, studies en artikels voor de social profit en profit sector doorgenomen; we hebben ook rekening gehouden met de bepalingen van het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector. We hebben de aanbevelingen getoetst aan de reacties en commentaren van de sector op diverse studiedagen. De aanbevelingen werden in overleg met de werkgevers in de welzijns- en zorgsectoren aangepast op basis van hun ervaringen, expertise en opmerkingen. De aanbevelingen moeten dan ook beschouwd worden als een gezamenlijk initiatief van de werkgevers in de welzijns- en zorgsectoren, de Koning Boudewijnstichting en de Vlaamse overheid.

We hopen dat deze aanbevelingen een nieuwe impuls kunnen geven aan het debat over goed bestuur in de welzijns- en zorgsectoren. Dit debat kan tevens een kans zijn om de stakeholders te betrekken bij het bestuur en het beleid van de organisatie.

WAAROM GOED BESTUUR IN DE WELZIJS- EN ZORGSECTOREN?

Welzijns- en zorgorganisaties ontlenen hun legitimiteit aan hun sociale doelstellingen en maatschappelijke meerwaarde. Om dat maatschappelijke doel, die meerwaarde en legitimiteit te vrijwaren en zo mogelijk nog te versterken, zijn **transparantie** (en dus ook eerlijke communicatie), rekenschap en verantwoording van groot belang. Goed bestuur is dus ook een antwoord op de vraag naar **externe maatschappelijke verantwoording**. Aangezien de resultaten van organisaties met een sociaal doel soms moeilijk meetbaar zijn, zijn betrouwbaarheid en **vertrouwen** sleutelwoorden in de werking van een welzijns- en zorgorganisatie. Vertrouwen kun je niet afdwingen of opleggen, maar proberen te verwerven en te organiseren. Goed bestuur kan zeker en vast bijdragen tot het verstevigen van dat vertrouwen en van de positieve beeldvorming van de sector.

Een efficiënt en goed bestuur is geen overbodige luxe in de huidige **complexe context** waarin de welzijns- en zorgorganisaties zich bewegen. Goed bestuur zorgt er mee voor dat organisaties zich kunnen staande houden, meer nog, zich verder kunnen ontwikkelen en op tijd kansen kunnen detecteren in het kader van de vele evoluties die er zijn: vermaatschappelijking van de zorg, vraaggestuurde zorg, zorg op maat, de vraag naar meer efficiëntie, transparantie, kwaliteit van zorg, schaalvergroting, enz. Een raad van bestuur moet dan ook de nodige slagkracht hebben om gefundeerde beleidskeuzes te kunnen maken en zijn functie

ten volle kunnen opnemen. De directie van haar kant moet kunnen vertrouwen op een daadkrachtige en competente raad van bestuur die de juiste strategische keuzes maakt en daarnaast ook voldoende vertrouwen geeft aan haar directie om deze keuzes te operationaliseren.

EEN SET VAN AANBEVELINGEN VOOR SOCIAL PROFITORGANISATIES EN EEN SET VAN AANBEVELINGEN VOOR PROFITORGANISATIES

Corporate governance of goed bestuur omvat een reeks aanbevelingen die bepalen hoe organisaties worden bestuurd en gecontroleerd. De aanbevelingen voor goed bestuur wijzen op een duidelijke rolverdeling tussen de algemene vergadering, de raad van bestuur en de directie. Met de aanbevelingen bieden we een gemeenschappelijk referentiekader aan voor reflectie over het eigen functioneren.

Aangezien de relaties tussen de bestuursorganen verschillen tussen social profit en profitorganisaties, tussen vzw's, openbare besturen en vennootschappen, hebben we ervoor geopteerd om voor de welzijns- en zorgorganisaties twee sets van aanbevelingen voor goed bestuur aan te reiken. Dit stelt ons in staat om elke set van aanbevelingen zo concreet, duidelijk en praktisch toepasbaar als mogelijk te omschrijven.

Het spreekt voor zich dat in beide sets van aanbevelingen dezelfde principes gelden en dezelfde doelstellingen worden beoogd. We benadrukken hierbij het belang van de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen, van transparantie alsook van het betrekken van de stakeholders bij de werking van de welzijns- en zorgorganisatie; we denken hierbij onder meer aan de gebruikers/patiënten, het personeel, de financiers (waaronder soms de overheid) en vrijwilligers. Het toepassen van aanbevelingen inzake goed bestuur zou moeten leiden tot een verbetering van de interne en externe participatieve democratie. Aanbevelingen inzake goed bestuur kunnen een leidraad zijn om het intern functioneren te verbeteren en de organisatie efficiënter en meer verantwoord te leiden.

1 AANBEVELINGEN INZAKE GOED BESTUUR IN SOCIAL PROFITORGANISATIES

1.1 MISSIE EN VISIE

AANBEVELING 1

De visie, missie en waarden geven de identiteit weer van de organisatie; ze worden duidelijk omschreven en worden bekrachtigd door de raad van bestuur en de algemene vergadering. In de visie zijn de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen.

De visie, missie en waarden vormen samen het referentiekader van de organisatie waaraan alle strategische beslissingen die de organisatie neemt, worden afgetoetst.

Social profitorganisaties zijn opgericht omwille van een maatschappelijk, sociaal doel. Social profitorganisaties dienen daarbij rekening te houden met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit impliceert een continu verbeteringsproces waarbij organisaties vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders of belanghebbenden van de organisatie, deel uitmaakt van het proces. Organisaties streven dus naar een meerwaardecreatie in drie dimensies: de economische, de sociale en de milieudimensie oftewel “profit”, “people” en “planet”. De winst die gerealiseerd wordt, kan aangewend worden om de kwaliteit van de dienstverlening te versterken, om tegemoet te komen aan nieuwe maatschappelijke noden, om te investeren in nieuwe projecten of in innovatie of om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Winsten kunnen niet uitgekeerd worden aan de leden. Die eigenheid wordt verankerd in de missie, de visie en de waarden van de organisatie, die samen het referentiekader vormen voor alle beslissingen en strategieën die door de organisatie worden uitgewerkt.

Omwille van het feit dat er geen aandeelhouders zijn, ontleent een social profitonderneming haar legitimiteit aan haar missie, visie en waarden. Het is dan ook belangrijk dat die duidelijk omschreven zijn en algemeen bekend zijn bij alle stakeholders van de organisatie, met op de eerste plaats de leden van de algemene vergadering, de bestuurders, het personeel, de gebruikers en de overheid. Om de missie, visie en waarden bij alle stakeholders te laten leven, dient een organisatie ze bekend te maken via meerdere kanalen: haar website, het jaarverslag, enz.

AANBEVELING 2

De visie, missie en waarden worden regelmatig onder de loep genomen door de raad van bestuur en de algemene vergadering om na te gaan of ze nog aangepast zijn aan de steeds wijzigende maatschappelijke context en of ze nog overeen stemmen met de richting die de organisatie uit wil.

De algemene vergadering bewaakt de overeenstemming van de strategische en operationele doelstellingen - die uitgetekend worden door de raad van bestuur - met de missie, visie en waarden. De algemene vergadering overlegt hierover minstens één keer per jaar. De reflectie van de algemene vergadering wordt opgenomen in het verslag.

De omschrijving van de missie, de visie en de waarden van de organisatie is een continu proces. De visie, missie en waarden worden regelmatig onder de loep genomen om na te gaan of ze nog aangepast zijn aan de steeds wijzigende maatschappelijke context en of ze nog overeen stemmen met de richting die de

organisatie uit wil. Het is aan te raden dat de algemene vergadering en de raad van bestuur dit proces samen opnemen om zo te zorgen voor een grote betrokkenheid van en draagvlak bij de leden van de raad van bestuur (bestuurders) en de algemene vergadering.

Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de algemene vergadering om te bewaken dat de strategische en operationele doelstellingen, die uitgetekend worden door de raad van bestuur, in lijn liggen met de missie, visie en waarden. Bij de omzetting van strategische naar operationele doelstellingen wordt er rekening gehouden met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen en met de maximalisatie van de diensten ten aanzien van de gebruiker en dat op een duurzame manier, met het oog op continuïteit van de bedrijfsvoering. De algemene vergadering overlegt hierover minstens één keer per jaar. De reflectie van de algemene vergadering wordt opgenomen in het verslag.

1.2 BESTUURSORGANEN

1.2.1 Algemene vergadering

De algemene vergadering is als het ware de “aandeelhoudersvergadering” van de organisatie. De algemene vergadering groepeerde de leden van de organisatie en waakt over het doel waarvoor de organisatie is opgericht.

De algemene vergadering is het controleorgaan van de raad van bestuur.

In de vzw-wet is bepaald dat de algemene vergadering instaat voor de beslissingen inzake:

- de wijziging van de statuten
- de benoeming en afzetting van bestuurders
- de benoeming en afzetting van commissarissen en het bepalen van hun bezoldiging indien een bezoldiging wordt toegekend
- de kwijting aan de bestuurders en de commissarissen
- de goedkeuring van de begroting en van de rekeningen
- de ontbinding van de vereniging
- de uitsluiting van een lid
- de omzetting van de vereniging in een vennootschap met een sociaal oogmerk
- alle gevallen waarin de statuten dat vereisen

AANBEVELING 3

Er is een duidelijke taakafbakening tussen de verschillende bestuursorganen: de algemene vergadering, de raad van bestuur, het dagelijks bestuur (in voorkomend geval) en de directie.

De bevoegdheden van de algemene vergadering en de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten.

De bevoegdheden van de verschillende bestuursorganen worden zo duidelijk mogelijk omschreven en afgebakend. Omdat het ook van belang is dat derden hiervan op de hoogte zijn, worden de bevoegdheden van de algemene vergadering en de raad van bestuur best opgenomen in de statuten.

De taken en bevoegdheden van de directie worden niet opgenomen in de statuten, maar in een delegatiereglement en/of het huishoudelijk reglement.

Delegaties van bevoegdheden alsook de vertegenwoordiging van de voorziening dienen duidelijk te worden omschreven. Aangezien dit een evolutief gegeven is, wordt dit best niet vastgelegd in de statuten.

De algemene vergadering heeft de bevoegdheden die opgenomen zijn in de wet en in de statuten. Elke organisatie is vrij om aan de algemene vergadering bevoegdheden toe te kennen die niet in de wet zijn opgenomen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de goedkeuring van onvreemding van onroerend goed van de organisatie, over de goedkeuring van het huishoudelijk reglement, enz. Hierbij zijn er echter een aantal aandachtspunten:

- De raad van bestuur kan nooit al zijn bevoegdheden delegeren aan de algemene vergadering. De algemene vergadering is immers een controleorgaan van de raad van bestuur.
- Ook al worden er een aantal bijkomende bevoegdheden via de statuten gedelegeerd van de raad van bestuur aan de algemene vergadering, toch blijft de raad van bestuur verantwoordelijk voor de beslissingen die op dat vlak genomen worden.
Bijvoorbeeld: Een organisatie beslist dat de verkoop en aankoop van onroerend goed een bijkomende bevoegdheid is van de algemene vergadering en ze legt dit vast in de statuten. Indien later de algemene vergadering beslist om een pand aan te kopen, dan wordt de raad van bestuur verantwoordelijk geacht voor die aankoop.

AANBEVELING 4

De algemene vergadering is een controleorgaan van de raad van bestuur. Om die controlefunctie ten volle te kunnen uitoefenen, telt de algemene vergadering meer leden die niet in de raad van bestuur zetelen dan leden die wel in de raad van bestuur zetelen.

AANBEVELING 5

De samenstelling van de algemene vergadering wordt beschreven in de statuten. De organisatie kan – indien zij dat wil – meerdere categorieën van leden voorzien, die een verschillend stemrecht kunnen hebben.

De organisatie kan verschillende categorieën van leden voorzien in haar algemene vergadering. Dit kan onder meer nuttig zijn indien de organisatie een vaste vertegenwoordiging wil voorzien voor de initiatiefnemers in haar algemene vergadering en deze meer stemrecht wil toekennen. De organisatie kan dus statutair vastleggen dat er een kritisch aantal mandaten wordt toegekend aan de oorspronkelijke initiatiefnemers, waarbij aan een vertegenwoordiger van die initiatiefnemers meerdere stemmen kunnen worden toegekend.

AANBEVELING 6

De algemene vergadering stelt een profiel op voor de leden van de raad van bestuur, met het oog op een evenwichtige samenstelling van de raad van bestuur. De leden van de raad van bestuur zijn onderling complementair.

Het profiel wordt opgesteld op basis van de vereiste kennis en competenties die een lid van de raad van bestuur dient te bezitten. De profielen worden gebruikt bij de selectie en evaluatie van de leden van de raad van bestuur.

De algemene vergadering kan er ook zelf baat bij hebben om een profiel op te stellen voor de leden van de algemene vergadering.

Bij het opstellen van een profiel voor de leden van de raad van bestuur³, dient de algemene vergadering zich enkele vragen te stellen. Over welke competenties dient een lid van de raad van bestuur te beschikken? Het gaat hierbij dan zowel om algemene competenties, zoals engagement, kritisch vermogen, besluitvaardigheid, enz. als om meer specifieke competenties, zoals kennis van het welzijns- en zorglandschap of vertrouwdschap met het samenwerken met een overheid. Daarna dient de algemene vergadering na te gaan welke competenties er reeds aanwezig zijn in de raad van bestuur en aan welke competenties er nog nood is, bijvoorbeeld iemand met juridische kennis, of kennis van hrm, iemand met kennis van innovatie, iemand met bestuurservaring, iemand met kennis van de lokale gemeenschap, enz. De leden van de raad van bestuur zijn immers onderling complementair. Vervolgens kan de algemene vergadering een competentieprofiel opstellen voor de leden van de raad van bestuur die men zoekt. Organisaties dienen er wel degelijk over te waken dat een aantal noodzakelijke competenties aanwezig zijn in hun raad van bestuur. Dit is van groot belang in het kader van bestuurdersaansprakelijkheid.

Het opstellen van profielen van elk bestuursorgaan kan best voorbereid worden door de raad van bestuur. In grote en complexe organisaties kan de raad van bestuur zich hierin laten bijstaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 23 en 24).

De algemene vergadering kan er zelf ook baat bij hebben om een profiel op te stellen voor haar leden, met het oog op een complementaire samenstelling van de algemene vergadering.

AANBEVELING 7

De algemene vergadering bepaalt of er onverenigbaarheden zijn met het opnemen van een mandaat als lid van de algemene vergadering of als bestuurder.

Een organisatie dient zelf na te gaan wat zij ziet als “onverenigbaar met” een mandaat als bestuurder of als lid van de algemene vergadering, gelet op mogelijke belangenconflicten. Deze onverenigbaarheden maken deel uit van de profielen die voor de leden van de raad van bestuur en eventueel de leden van de algemene vergadering zijn opgesteld (zie aanbeveling 6).

Het is gangbaar om vast te leggen dat personen die goederen of diensten leveren aan de organisatie of een significant vermogensbelang hebben in een vennootschap of organisatie die goederen of diensten levert aan de organisatie geen mandaat als bestuurder of als lid van de algemene vergadering kunnen opnemen. Het zou hierbij bijvoorbeeld kunnen gaan om een verzekeringsmakelaar, de aannemer die verantwoordelijk is voor de bouw of renovatie van de organisatie,...

Een organisatie kan echter ook bewust beslissen dat het opnemen van een dergelijke persoon in de raad van bestuur of in de algemene vergadering veel meer voordelen oplevert voor de organisatie dan nadelen. Indien de persoon in kwestie bepaalde competenties en kennis heeft die nog niet in de raad van bestuur of algemene vergadering aanwezig is (financiële expertise, kennis van opvolging van bouwprojecten, enz.) en de organisatie heeft nood aan die specifieke competenties, dan kan het beter zijn voor die organisatie om de persoon wel toe te laten tot de raad van bestuur of algemene vergadering. In dit geval moet de organisatie wel maatregelen nemen om belangenconflicten te voorkomen (zie aanbeveling 17).

Bijvoorbeeld: In de raad van bestuur van organisatie X is er op dit moment geen enkele bestuurder meer met een doorgedreven financiële expertise. De organisatie beseft dat dit een risico is voor haar verdere werking. De lokale bankdirecteur, waarbij organisatie X klant is, is bereid om bestuurder te worden van organisatie X. De lokale bankdirecteur levert echter een duidelijke dienst aan organisatie X: spaarproducten, eventuele beleggingen, verzekeringen, enz.

³ CEULEERS J., DEBAILLIE T., LUYTEN L. (2009) *Leiden of lijden: tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling*.

- De organisatie kan er in dat geval voor opteren om de bankdirecteur niet toe te laten als lid van de raad van bestuur, aangezien hij diensten levert aan de organisatie.
- De organisatie kan er echter ook voor opteren om de bankdirecteur wel toe te laten als bestuurder van de organisatie, gezien zijn financiële expertise, en gezien het feit dat de organisatie op dat moment een bestuurder zoekt met die financiële expertise. In dat geval moet de organisatie wel maatregelen nemen om belangenconflicten te voorkomen. Indien de raad van bestuur overlegt over de dienstverlening van de bank, over de afsluiting van verzekeren (bij eventueel een andere bank of makelaar), enz. moet de lokale bankdirecteur de vergadering verlaten. Over dergelijke punten op de agenda mag de lokale bankdirecteur niet mee stemmen.

AANBEVELING 8

De algemene vergadering bepaalt de vereiste aanwezigheid of vertegenwoordiging van de bestuurders om geldig te kunnen vergaderen en stemmen. De algemene vergadering bepaalt de vereiste stemmen, die nodig zijn om beslissingen te nemen.

De algemene vergadering legt vast hoeveel bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd moeten zijn om geldig te kunnen vergaderen en beslissen. De algemene vergadering legt vast met hoeveel stemmen een beslissing dient genomen te worden. Dit wordt vastgelegd in de statuten.

AANBEVELING 9

De algemene vergadering komt minstens twee keer per jaar samen om haar controlefunctie op de raad van bestuur te kunnen uitoefenen. Dat is een noodzaak om haar bevoegdheden, waaronder het bespreken en de goedkeuring van de begroting en de rekeningen, alsook het bewaken van de visie, missie en waarden van de organisatie, te kunnen vervullen.

1.2.2 Raad van bestuur

De raad van bestuur bepaalt de doelstellingen van de organisatie alsook de strategie op korte en lange termijn, op basis van de missie, visie en waarden van de organisatie. De raad van bestuur houdt zich bezig met de strategische beslissingen van de organisatie.

De raad van bestuur is het beslissingsorgaan dat waakt over de financiële belangen en de continuïteit van de organisatie. Bij de omzetting van strategische naar operationele doelstellingen wordt er rekening gehouden met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De raad van bestuur krijgt in de vzw-wet alle bevoegdheden die niet expliciet zijn toegekend aan de algemene vergadering.

De raad van bestuur heeft tevens een controlerende opdracht. De raad van bestuur ziet erop toe dat er voldoende interne controlemechanismen zijn ingebouwd en dat onder meer het principe van functiescheiding (vierogenprincipe) geëerbiedigd wordt. De raad van bestuur ziet erop toe dat er systemen zijn van risicobeheersing.

De raad van bestuur is tevens het klankbord van de directie.

AANBEVELING 10

De samenstelling van de raad van bestuur wordt vastgelegd in de statuten. De algemene vergadering kan verschillende categorieën van bestuurders vastleggen.

De algemene vergadering van de organisatie kan verschillende categorieën van bestuurders vastleggen:

- bestuurders die namens de initiatiefnemers zetelen in de raad van bestuur
- bestuurders-vrijwilligers
- professionele bestuurders (die betaald worden door de organisatie)
- externe bestuurders (niet-leden van de algemene vergadering)
- bestuurders in het kader van netwerkvorming
- onafhankelijke bestuurders

Het begrip “onafhankelijke bestuurder” wordt omschreven in het Wetboek van Vennootschappen, artikel 526ter en kan ook voor social profitorganisaties als inspiratie dienen voor wat er onder dat begrip kan worden verstaan (zie verklarende woordenlijst). Indien een bestuurder bijvoorbeeld langer dan twaalf jaar deel uit maakt van een raad van bestuur, wordt hij niet langer beschouwd als onafhankelijke bestuurder.

AANBEVELING 11

Noch vertegenwoordigers van het subsidiërende of toezichthoudende overheidsagentschap, noch de personeelsleden van de organisatie zetelen in de raad van bestuur van een organisatie.

De personeelsleden behoren tot de belangrijkste stakeholders van een organisatie. Net omwille van die nauwe betrokkenheid bij de organisatie is het niet aan te raden dat personeelsleden deel uitmaken van de raad van bestuur. Personeelsleden kunnen op andere wijzen bij het bestuur van een organisatie betrokken worden. De directie of bepaalde personeelsleden kunnen evenwel als waarnemer deelnemen aan de raad van bestuur of aanwezig zijn bij de bespreking van bepaalde punten op de agenda om deze toe te lichten.

De overheid is eveneens een belangrijke stakeholder van een organisatie. Het is echter niet raadzaam om vertegenwoordigers van het subsidiërende of toezichthoudende overheidsagentschap op te nemen in de raad van bestuur van een organisatie omwille van meerdere redenen. Een organisatie werkt autonoom en privaat; de deelname van een vertegenwoordiger van het subsidiërende of toezichthoudende overheidsagentschap aan de raad van bestuur kan die autonomie beperken. Daarnaast zorgt het ook voor een onduidelijke afbakening van rollen tussen de organisaties en de overheid. Een vertegenwoordiger van het subsidiërende of toezichthoudende overheidsagentschap kan bijvoorbeeld beschikken over informatie die nog niet openbaar mag gemaakt worden, onder meer over het subsidiedossier, de erkenning of vergunning van de organisatie. De persoon in kwestie kan op deze manier in een tweespalt raken tussen zijn/haar verantwoordelijkheden als bestuurder en zijn/haar verantwoordelijkheden als overheidsambtenaar of als actief, betrokken politicus.

De overheid is op een andere wijze bij het bestuur van de organisaties betrokken. Het is de taak van de overheid om een regelgevend kader te scheppen waarbinnen organisaties kunnen werken. De overheid voorziet financiële middelen om de organisaties in hun maatschappelijke opdracht te ondersteunen. Als gevolg daarvan zal de organisatie verantwoording moeten afleggen ten aanzien van de overheid om aan te tonen dat ze de overheidsmiddelen op een efficiënte en effectieve wijze inzet. De overheid kan dit controleren via inspectie of kan andere vormen van toezicht of evaluatie voorzien.

AANBEVELING 12

De leden van de raad van bestuur worden verkozen door de algemene vergadering voor een bepaalde periode. De algemene vergadering bepaalt de hernieuwbaarheid van het bestuurdersmandaat. Dit wordt opgenomen in de statuten.

De algemene vergadering legt de wijze van benoeming, afzetting en vrijwillig ontslag van bestuurders vast in de statuten.

De leden van de raad van bestuur worden verkozen door de algemene vergadering voor een bepaalde periode. Een gangbare periode is vier jaar, eventueel tweemaal hernieuwbaar. Dit heeft als doel dat er regelmatig nieuw bloed komt in de bestuurdersploeg van een organisatie.

De algemene vergadering kan ervoor opteren om voor bepaalde categorieën van bestuurders, indien zij verschillende categorieën heeft bepaald, een andere bestuurderstermijn en/of hernieuwbaarheid van het mandaat toe te kennen. Dat is bijvoorbeeld mogelijk voor de initiatiefnemers.

De algemene vergadering legt de wijze van benoeming, afzetting en vrijwillig ontslag van bestuurders vast in de statuten. De organisatie kan er bijvoorbeeld voor opteren om te bepalen dat bestuurders in het geval van herhaaldelijke afwezigheid worden afgezet en uitgesloten. De modaliteiten daarvoor worden opgenomen in de statuten.

AANBEVELING 13

De algemene vergadering stelt een tijdsschema op voor het aanstellen en aftreden van bestuurders. Om de paar jaar (afhankelijk van de periode die de organisatie heeft bepaald op basis van aanbeveling 12) wordt (slechts) een deel van de raad van bestuur vervangen zodat de kennis en de continuïteit in de raad van bestuur verzekerd is.

AANBEVELING 14

De raad van bestuur duidt onder zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter aan en kan ook andere functies, zoals een penningmeester, een secretaris en een gedelegeerd bestuurder aanduiden.

De raad van bestuur duidt een voorzitter aan op basis van een vooraf vastgelegd competentieprofiel.

De voorzitter van de raad van bestuur is tevens de voorzitter van de algemene vergadering.

De raad van bestuur duidt onder zijn leden een voorzitter aan op basis van een vooraf vastgelegd competentieprofiel. De voorzitter wordt aangeduid op basis van zijn kennis, vakkundigheid, ervaring en bemiddelingsvermogen.

De voorzitter leidt de vergaderingen van de algemene vergadering en de raad van bestuur. De voorzitter zorgt ervoor dat de vergaderingen gestructureerd verlopen en dat de agenda gevolgd wordt. Hij/zij verzekert een goede voorbereiding van de vergaderingen, onder meer door het tijdig bezorgen van de voorbereidende documenten van vergaderingen aan alle leden van de algemene vergadering of raad van bestuur. De voorzitter is een spelverdeler en zorgt ervoor dat de mening van elke bestuurder aan bod komt; hij/zij streeft steeds de collegialiteit na bij het nemen van beslissingen. De voorzitter neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad

AANBEVELING 18

De raad van bestuur kan als aanvulling op de statuten een huishoudelijk reglement opstellen.

De algemene vergadering keurt het huishoudelijk reglement goed. Deze bevoegdheid van de algemene vergadering wordt opgenomen in de statuten.

Een huishoudelijk reglement is een aanvulling op de statuten. Elementen van interne werking van de organisatie kunnen verder bepaald worden in het huishoudelijk reglement. Het huishoudelijk reglement kan onder meer bepalingen bevatten betreffende:

- de taken en bevoegdheden van de directie
- de verantwoordelijkheden, verplichtingen, bevoegdheden, de samenstelling en de werking van een adviserend comité (zie aanbeveling 23)
- het mandaat van de bestuurders
- de vertegenwoordiging van de organisatie
- de manier van uitnodigen voor de raad van bestuur
- de periodiciteit van de vergaderingen van de raad van bestuur
- het tijdig verstrekken van documenten voor de raad van bestuur en de algemene vergadering (normaliter minstens een week voor de vergadering)
- een basisprofiel voor leden van de algemene vergadering, voor bestuurders en voor de voorzitter van de raad van bestuur
- een procedure voor de selectie van leden van de raad van bestuur (en de algemene vergadering)
- een procedure in verband met belangenvermenging van de leden van de algemene vergadering of de bestuurders
- de procedure die gevolgd wordt indien er een conflict is tussen de raad van bestuur en de directie
- de procedure die gevolgd wordt indien er een conflict is tussen bestuurders onderling
- een gedragscode (code of conduct) voor bestuurders, directie en personeel. Een gedragscode is een ethische set van normen en waarden en kan verschillende luiken bevatten, zoals financieel management, corruptie, arbeidsvoorwaarden en human resources, gezonde en veilige werkomgeving, milieu, non-discriminatie, omgang met vertrouwelijke informatie, enz.
- een meldingsprocedure bij fraude
- de rol van vrijwilligers
- ...

AANBEVELING 19

De voorzitter van de raad van bestuur stelt samen met de directie van de organisatie de agenda op van de raad van bestuur. De agenda en de nodige documenten voor de vergaderingen van de raad van bestuur worden tijdig bezorgd aan de bestuurders.

Tegenover dit recht op informatie van de bestuurders staat de discretieplicht van elke bestuurder.

Een raad van bestuur kan zijn opdracht slechts naar behoren vervullen indien de bestuurders tijdig en goed geïnformeerd worden. Het tijdig verzenden van de agenda en de bijhorende stukken naar de bestuurders is dan ook een voorwaarde om tot onderbouwde discussies en goede beslissingen te komen in de raad van bestuur.

Tegenover dit recht op informatie van de bestuurders staat de discretieplicht van elke bestuurder. Bestuurders dienen interne, vertrouwelijke informatie met zorg te behandelen en mogen die niet verspreiden naar derden.

AANBEVELING 20

De algemene vergadering bepaalt of er aan de bestuurders een vergoeding wordt toegekend. Dit wordt opgenomen in het huishoudelijk reglement.

Indien de algemene vergadering een vergoeding toekent aan de bestuurders, wordt dit verantwoord in het vergoedingsverslag, dat deel uitmaakt van het jaarverslag.

De algemene vergadering kan ervoor opteren om de bestuurders een vergoeding toe te kennen. Gezien de controlebevoegdheid van de algemene vergadering op de raad van bestuur ligt de eindbeslissing van het toekennen van een vergoeding aan de bestuurders bij de algemene vergadering. Deze beslissingsbevoegdheid van de algemene vergadering wordt omschreven in het huishoudelijk reglement.

Het toekennen van een vergoeding kan een rol spelen in het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders. Indien een organisatie beslist om vergoedingen toe te kennen aan haar bestuurders, ontwikkelt ze daartoe een vergoedingsbeleid, dat consequent wordt toegepast. In het vergoedingsbeleid wordt rekening gehouden met de grootte en draagkracht van de organisatie. Een vergoeding moet in verhouding liggen met de rol die iemand opneemt in de raad van bestuur en de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding. Het is dus logisch dat er aan de voorzitter van de raad van bestuur een hogere vergoeding wordt toegekend dan aan een gewone bestuurder. Daarnaast kan er rekening gehouden worden met de verplaatsingskosten van de bestuurders om hun functie te vervullen en kunnen er vergoedingen worden toegekend voor bijzondere opdrachten of welbepaalde extra prestaties.

De organisatie kan zich voor haar vergoedingsbeleid laten ondersteunen door een remuneratiecomité (zie aanbeveling 23). Een remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad van bestuur omtrent het vergoedingsbeleid ten aanzien van de bestuurders; de raad van bestuur moet die voorstellen voorleggen aan de algemene vergadering.

Indien er vergoedingen worden toegekend aan de bestuurders, stelt de algemene vergadering (of het remuneratiecomité, indien er een is) een vergoedingsverslag op. Dat verslag is een weergave van het vergoedingsbeleid ten aanzien van de bestuurders en bevat een verklaring van het gehanteerde vergoedingsbeleid, alsook een vermelding, op individuele basis, van het bedrag van de vergoeding en/of andere voordelen die aan elke bestuurder werden toegekend. Het vergoedingsverslag maakt deel uit van het jaarverslag dat door de organisatie openbaar ter beschikking wordt gesteld, onder meer via haar website.

AANBEVELING 21

Bestuurders krijgen de kans om deel te nemen aan opleidingen of vormingsmomenten, intern of extern georganiseerd. Bijzondere aandacht gaat naar de introductie voor nieuwe bestuurders.

Er kunnen vormingen voorzien worden inzake algemene regelgeving, specifieke regelgeving met betrekking tot de sector waar de organisatie deel van uitmaakt, bestuurdersaansprakelijkheid, management van welzijns- en zorgorganisaties, financiering en boekhouding van welzijns- en zorgorganisaties, goed bestuur, enz.

Bestuurders kunnen dankzij dergelijke vormingen meer kennis verwerven, wat de raad van bestuur ten goede komt. Het is bovendien een manier om bestuurders bij de organisatie te betrekken en een uiting van waardering voor hun inzet.

Bijzondere aandacht dient te gaan naar nieuwe bestuurders. Zij moeten immers zo snel mogelijk inzicht verwerven in de fundamentele kenmerken van de organisatie met inbegrip van haar strategie, waarden, bestuur, uitdagingen, voornaamste beleidslijnen, financiën, alsook van systemen van risicobeheersing en interne controle.

AANBEVELING 22

De raad van bestuur evalueert tweejaarlijks zijn eigen werking en koppelt hierover terug met de directie.

Onder leiding van de voorzitter evalueert de raad van bestuur tweejaarlijks zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van de comités (zie aanbeveling 23), alsook de interactie met de directie.

Een regelmatige evaluatie door de raad van bestuur van zijn eigen doeltreffendheid dient te leiden tot een voortdurende verbetering van het bestuur van de organisatie met het oog op het realiseren van de missie. Dit evaluatieproces beoogt vier doelstellingen:

- beoordelen hoe de raad van bestuur en de eventuele comités werken
- nagaan of belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn/haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en besluitvorming evalueren
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur en eventuele comités afstemmen op de gewenste samenstelling van de raad van bestuur en comités.

Bijzondere aandacht dient uit te gaan naar de evaluatie van de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitters van de eventuele comités.

De evaluatie van de raad van bestuur is de eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur zelf. De raad van bestuur kan daarbij worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbeveling 23) of door externe deskundigen. Een benoemingscomité zorgt ervoor dat een benoemings- of herbenoemingsproces objectief en professioneel verloopt.

Het benoemingscomité dient:

- procedures op te stellen voor de benoeming van de bestuurders
- periodiek de omvang en de samenstelling van de raad van bestuur te evalueren en aan de raad van bestuur daarover aanbevelingen te doen
- indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en voor te dragen aan de raad van bestuur
- advies te geven over voorstellen tot benoeming van bestuurders.

Op basis van de evaluatie dient de raad van bestuur zijn sterktes verder te ontwikkelen en zijn zwaktes aan te pakken. De raad van bestuur moet alle maatregelen nemen die nuttig zijn voor de doeltreffende werking van de raad van bestuur. Indien uit de evaluatie blijkt dat er een lacune is in de aanwezige competenties in de raad van bestuur, kan er voorgesteld worden om nieuwe leden ter benoeming voor te dragen. Indien uit de evaluatie blijkt dat de meerwaarde van sommige bestuurders beperkt is, gezien hun grote afwezigheid of slechte voorbereiding op de raden van bestuur, kan er voorgesteld worden om deze bestuurders af te zetten. Uiteraard dient dit te gebeuren op de wijze die vastgelegd is in de statuten (zie aanbeveling 12).

De belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces van de raad van bestuur, van de eventuele comités en de individuele bestuurders worden opgenomen in het jaarverslag.

1.2.3 Adviserende comités

AANBEVELING 23

Indien de organisatie beslist om gebruik te maken van één of meer adviserende comités of comités waaraan bepaalde bevoegdheden worden gedelegeerd, ter ondersteuning van de raad van bestuur, wordt het mandaat van een comité vooraf besproken met de raad van bestuur. De verantwoordelijkheden, verplichtingen, bevoegdheden, de samenstelling en de werking van elk comité worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement.

Het comité rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur.

Grote en complexe organisaties hebben mogelijk nood aan verschillende adviserende comités of comités waaraan bepaalde bevoegdheden worden gedelegeerd, die de raad van bestuur ondersteunen. Het kan hierbij gaan om een auditcomité (zie aanbevelingen 28, 29 en 31), een benoemingscomité (zie aanbevelingen 6, 22 en 24), een bouwcomité, een ethisch comité, een remuneratiecomité (zie aanbeveling 20), enz.

In principe zijn de leden van de verschillende comités lid van de raad van bestuur. Het kan echter een voordeel zijn om op bepaalde, tijdelijke comités, zoals een bouwcomité, gericht specialisten uit te nodigen om de vergaderingen bij te wonen.

Een adviserend comité legt haar adviezen voor aan de raad van bestuur.

Het is belangrijk dat de raad van bestuur bespreekt wat de taken van een comité zullen zijn en dat die welomlijnde taken worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement: opdracht van het comité, mandaat, duur van het mandaat, aantal leden van het comité, werking van het comité, enz.

1.2.4 Directie

De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie en houdt zich bezig met de operationele werking van de organisatie. De raad van bestuur verleent de directie voldoende bevoegdheden zodat die haar verantwoordelijkheden en plichten kan uitvoeren. De directie dient over voldoende bewegingsruimte te beschikken om de dagelijkse leiding op zich te kunnen nemen, met inachtneming van de missie, visie en waarden, de strategie en de risicobereidheid.

De directie moet minstens:

- met de leiding van de organisatie belast worden
- zorgen voor de totstandkoming van systemen van risicobeheersing en interne controle om risico's tijdig te detecteren en te beoordelen en er passend op te reageren
- de raad van bestuur een volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekeningen van de organisatie voorstellen, overeenkomstig de wetgeving
- de raad van bestuur een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de organisatie voorstellen
- de raad van bestuur ten gepaste tijde alle informatie bezorgen die de raad nodig heeft om zijn taken uit te voeren
- verantwoording en rekenschap afleggen aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken.

De taken en bevoegdheden van de directie zijn omschreven in een delegatiereglement en/of huishoudelijk reglement.

AANBEVELING 24

De raad van bestuur benoemt en ontslaat de directie op basis van een vooraf bepaald profiel.

De raad van bestuur kan daarvoor, in een grotere, complexe organisatie, worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie ook aanbeveling 23). Het oprichten van een benoemingscomité is geen verplichting, maar kan wel nuttig zijn om de benoemingen van de directie in grote organisaties in goede banen te leiden. Een benoemingscomité zorgt ervoor dat een benoemings- of herbenoemingsproces objectief en professioneel verloopt.

Het benoemingscomité dient procedures op te stellen voor de benoeming van de directie.

AANBEVELING 25

De raad van bestuur bepaalt de verloning van de directie en verantwoordt dat loon in het vergoedingsverslag.

De verloning is dusdanig dat er voor de directie gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden. In grote en complexe organisaties kan de raad van bestuur zich hierin laten bijstaan door een remuneratiecomité (zie aanbevelingen 20 en 23).

De raad van bestuur, of in voorkomend geval het remuneratiecomité, ontwikkelt een verloningsbeleid ten aanzien van de directie en neemt dit op in het vergoedingsverslag. De raad van bestuur verklaart zijn gehanteerde verloningsbeleid ten aanzien van de directie in dit verslag. In het vergoedingsverslag wordt tevens opgenomen wat de verloning is van de directie, op individuele basis, alsook de eventuele andere voordelen die aan de directie worden toegekend. Het vergoedingsverslag maakt deel uit van het jaarverslag dat door de organisatie openbaar ter beschikking wordt gesteld, onder meer via haar website.

In de arbeidsovereenkomst van elk lid van de directie wordt vastgelegd of er een vertrekpremie wordt toegekend of niet. De vertrekpremie mag niet meer bedragen dan één vast jaarsalaris, tenzij de wettelijke bepalingen in het arbeidsrecht aanleiding geven tot een hogere premie. Bij vrijwillig vertrek wordt er geen vertrekpremie toegekend.

AANBEVELING 26

Een delegatie van de raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie. Een weerslag van het gesprek wordt opgenomen in een verslag dat besproken wordt met de raad van bestuur.

Een delegatie van de raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie. De voorzitter maakt normaliter deel uit van die delegatie.

De raad van bestuur kan hiervoor worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 23 en 24).

De raad van bestuur stelt een procedure op voor de beoordeling van de leden van de directie. De procedure wordt opgesteld op basis van de bevoegdheden van de raad van bestuur, vastgelegd in de wet en in de statuten.

AANBEVELING 27

De directie voert, in samenspraak met de raad van bestuur, een duurzaam financieel beleid en plant daarvoor haar rendabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit.

Om een duurzaam financieel beleid te kunnen voeren, stelt de directie een financieel plan en een begroting op.

De directie dient financieel enkele jaren vooruit te kijken. Die financiële vooruitblik wordt vastgelegd in een financieel plan met een looptijd van 3 à 5 jaar. Welke doelstellingen wil de organisatie de komende jaren realiseren en welke kosten en inkomsten zijn hieraan gekoppeld? Een financieel plan omvat een prognose van de opbrengsten en kosten (resultatenrekening), een prognose van de balans (solvabiliteit) en een liquiditeitsplan. Een balansprognose geeft weer wat de verhouding is tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen van de organisatie: stel dat de organisatie haar dienstverlening zou stopzetten, kan ze dan aan al haar financiële verplichtingen voldoen? In een liquiditeitsplan gaat een organisatie na of geplande kosten en opbrengsten de kaspositie van de organisatie beïnvloeden en wanneer dit gebeurt. Een liquiditeitsplan blikt best één jaar vooruit; de verwachte kosten en opbrengsten worden per maand weergegeven. Een organisatie beschikt over voldoende liquiditeit, met name voldoende inkomsten, indien ze op korte termijn al haar uitgaven kan betalen.

Uitgaande van een financieel plan stelt de directie de begroting op. Uiteraard is er een directe link tussen de inhoudelijke plannen en doelstellingen en de financiële gevolgen. Een begroting wordt steeds opgesteld rekening houdend met het voorzichtigheidsbeginsel, het realiteitsbeginsel, en het reservebeginsel. De directie dient met andere woorden een begroting op te stellen met enige voorzichtigheid en dus enige veiligheidsmarge. De begroting dient de realiteit te weerspiegelen. In de begroting worden reserves aangelegd, rekening houdend met de reservebepalingen in de sectorale regelgeving.

AANBEVELING 28

De directie bezorgt de nodige informatie over de werking en de financiële situatie van de organisatie aan de raad van bestuur en de algemene vergadering met het oog op een goed functioneren van de bestuursorganen.

Door haar verantwoordelijkheden in de dagelijkse werking beschikt de directie over veel meer informatie dan de raad van bestuur. De directie moet er zich van bewust zijn dat strategische problemen en uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd, moeten meegedeeld worden aan en besproken worden met de raad van bestuur.

Daarnaast maken de directie en de raad van bestuur best afspraken over de financiële rapportering ten aanzien van de raad van bestuur: welke financiële rapportering verwacht de raad van bestuur en met welke frequentie. Het kan hierbij gaan om een vergelijking van de begroting met de reële situatie, de kas- en financieringssituatie, de evolutie van personeelskosten en algemene onkosten, specifieke projectgebonden rapporteringen (in verband met een inhoudelijk project of gelieerd aan een bouw of verbouwing), enz.

In een tussentijdse financiële rapportering kunnen probleempunten worden naar voor geschoven; het stelt de raad van bestuur in staat om tijdig in te grijpen en bij te sturen indien nodig.

Wat de financiële rapportering betreft, kan de raad van bestuur zich (in grotere, complexe organisaties) laten adviseren door een auditcomité (zie ook aanbeveling 23). De rol van een auditcomité bestaat uit toezicht op de financiële verslaggeving, toezicht op de doeltreffendheid van de systemen van risicobeheersing en interne controle van de organisatie, toezicht op de doeltreffendheid van de interne

auditprocessen, monitoring van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening en toezicht op de onafhankelijkheid van de commissaris, indien er één aangesteld is. Het auditcomité brengt geregeld verslag uit aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken. Het auditcomité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken zonder dat daarbij een lid van de directie aanwezig is. Het auditcomité zorgt ervoor dat de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks aanspreekbaar is door personeelsleden.

AANBEVELING 29

De directie ontwikkelt systemen van risicobeheersing en interne controle om risico's tijdig te detecteren en te beoordelen en er passend op te reageren.

De raad van bestuur (of, als het is opgericht, het auditcomité) ziet hierop toe.

Systemen van risicobeheersing worden opgezet om risico's tijdig te detecteren en te beoordelen en er passend op te kunnen reageren. Om systemen van risicobeheersing te ontwikkelen, dient een organisatie eerst een risicoanalyse uit te voeren:

- Met welke interne en externe risico's wordt de organisatie geconfronteerd?
- Wat is de kans dat een bepaald risico zich voordoet?
- Wat is de juridische en financiële impact van dat risico op de werking van de organisatie en de doelstellingen van de organisatie?
- Gaat het om een bedreiging of een kans?
- Wat is de kostprijs om het risico te vermijden en hoe verhoudt de kostprijs zich tegenover de kans van voorkomen en de impact?

Eens een organisatie een risicoanalyse heeft gemaakt, dient ze zich de vraag te stellen of ze een bepaald risico wil vermijden, overdragen of beperken. Een organisatie kan op basis van haar risicoanalyse tevens de beslissing nemen om een risico niet te vermijden (een fusie kan bijvoorbeeld zekere risico's inhouden, maar daarnaast mogelijk ook veel voordelen met zich meebrengen). In dat geval zal dat een bewuste keuze zijn.

Voor sommige risico's kan een organisatie de keuze maken om die te vermijden. Dat kan bijvoorbeeld door een aansprakelijkheidsverzekering af te sluiten of door een bepaalde (extra) activiteit niet op te starten of zelfs een bepaalde activiteit stop te zetten.

Andere risico's kunnen dan weer worden overgedragen of gedeeld. Risicovolle activiteiten kunnen worden uitbesteed, er kunnen verzekeringen worden afgesloten, de organisatie kan beslissen om samen te werken om bepaalde deelactiviteiten verder te ontwikkelen, enz.

Nog andere risico's kunnen worden beperkt, bijvoorbeeld door het doorvoeren van een functiescheiding bij betalingen (vierogenprincipe), door het vastleggen van een procedure voor de omgang met cash geld in een organisatie, door het opzetten van systemen om seksueel overschrijdend gedrag te voorkomen, door het voorzien van een regelmatige controle op de voedselveiligheid, door het voeren van een actief kwaliteitsbeleid, door het ontwikkelen van heldere procedures voor risicovolle processen, door het actief signaleren van verzuim en conflicten, door het vastleggen van een regeling waarvan personeelsleden in vertrouwen gebruik kunnen maken om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden (regeling voor klokkenluiders), door het tijdig coachen van personeel, door monitoring en evaluatie, enz.

Tot slot zijn er ook nog de risico's die een organisatie bewust wil nemen. Een samenwerking aangaan met een andere organisatie, een fusie, het ontwikkelen van een bijkomende activiteit, het bouwen of kopen van een pand voor bijkomende capaciteit, enz. zijn allemaal beslissingen die een mogelijk risico inhouden.

Indien die echter goed overdacht zijn, kunnen deze voor sommige organisaties een aanzienlijke meerwaarde met zich meebrengen waardoor een organisatie dit risico bewust niet wil vermijden.

Het overdragen, beperken of vermijden van risico's brengt vaak een bepaalde kostprijs met zich mee. De kostprijs moet steeds worden afgewogen tegen de kans op voorkomen van het risico en de impact van het risico. Bijvoorbeeld: een buitenschoolse zelfstandige kinderopvang is niet verplicht om een brandverzekering te nemen. De kans op het voorkomen van een brand is allicht klein. De impact op de werking en de doelstellingen van de organisatie is echter bijzonder groot. Vergeleken met de enorme impact die een brand kan hebben, is de kostprijs van een brandverzekering zeer klein. Het is dan ook aan te raden om een brandverzekering af te sluiten.

De raad van bestuur ziet erop toe dat er systemen van risicobeheersing en interne controle zijn. Indien er een auditcomité is, behoort dit tot de taken van het auditcomité.

AANBEVELING 30

De directie neemt in beginsel met raadgevende stem deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur.

1.3 TRANSPARANTIE – BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS

AANBEVELING 31

De raad van bestuur en de directie voeren een kwaliteitsvol en transparant beleid omtrent de bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden waar de organisatie deel van uitmaakt.

Een organisatie dient duidelijkheid te verschaffen ten aanzien van haar stakeholders over haar bedrijfsstructuur en haar bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden. Maakt de organisatie deel uit van een groter geheel? Heeft de organisatie een link met andere organisaties? Welke juridische band bestaat er met andere organisaties? Met welke toeleveranciers werkt een organisatie samen? Is de boekhouding geconsolideerd en op welk niveau is deze geconsolideerd? De organisatie schept hierin klaarheid en brengt daarover verslag uit in het jaarverslag.

Het weergeven van de bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden van de organisatie zorgt voor transparantie en schept vertrouwen in de werking van de organisatie. Indien er een auditcomité is opgericht (zie aanbevelingen 23 en 28), ziet het auditcomité hierop toe.

AANBEVELING 32

De raad van bestuur en de directie investeren in een netwerk van stakeholders rond de organisatie.

De raad van bestuur en de directie ontwikkelen een model om duidelijk te communiceren naar de verschillende groepen van stakeholders en hen op gepaste wijze te betrekken bij de werking van de organisatie. Er wordt een strategie ontwikkeld ten aanzien van de interne stakeholders, zijnde het personeel en de vrijwilligers en de externe stakeholders, zijnde onder meer de gebruikers en de subsidiërende overheden.

De gebruikers zijn zonder meer de belangrijkste stakeholders van een social profit onderneming. De social profit onderneming is immers opgericht omwille van een maatschappelijke dienstverlening ten aanzien van

een groep gebruikers. Het is dan ook belangrijk dat de organisatie zoekt naar een manier om de groep gebruikers te betrekken bij het beleid en de werking van de organisatie. Open communicatie en participatie zijn hierbij sleutelwoorden.

Het personeel is een andere belangrijke groep van stakeholders. Hun inzet moet dan ook gerespecteerd en gevaloriseerd worden. De directie en de raad van bestuur werken best een overlegmodel uit met het personeel, waarin de wettelijk verplichte overlegorganen, zoals onder meer de medische raad voor ziekenhuizen en de syndicale overlegorganen, een plaats vinden. Een overlegmodel met het personeel beoogt enerzijds dat het personeel op de hoogte wordt gebracht van het beleid en de strategie dat door de organisatie wordt gevoerd en anderzijds dat het personeel haar adviezen kan geven ten aanzien van de directie met betrekking tot de dagelijkse werking van de organisatie.

Een derde groep van stakeholders zijn de vrijwilligers. Zij zetten zich belangeloos in de organisatie in en vormen een meerwaarde in de werking van de organisatie. De organisatie dient ook hun inzet naar waarde te schatten. Uiteraard dient de geldende wetgeving ten aanzien van vrijwilligers gerespecteerd te worden. Het is echter aan te raden dat de raad van bestuur samen met de directie nadenkt over een manier om de vrijwilligers te betrekken bij de werking van de organisatie. De rol van vrijwilligers kan ook vastgelegd worden in het huishoudelijk reglement.

Een vierde stakeholder is de overheid. De rol van de overheid werd reeds omschreven bij aanbeveling 11.

De organisatie moet steeds haar ruimere context bekijken en dus ook aandacht hebben voor andere stakeholders: de welzijns- en zorgkoepels, collega-organisaties, vakbonden, financiers, de buurt, de brede samenleving (het middenveld), enz.

In een goed stakeholdermanagement wordt er zowel aandacht geschonken aan day to day participatie als aan structureel stakeholdersoverleg. Bij het organiseren van structureel overleg wordt er best rekening gehouden met een aantal basisaanbevelingen:

- Zorg ervoor dat het stakeholdersoverleg divers en representatief is samengesteld.
- Bewaak steeds de focus op de patiënt.
- Durf los te laten; neem het overleg vanuit de directie niet over. Zorg voor een open platform.
- Werk resultaatgericht; deelnemers aan het stakeholdersoverleg willen zich immers engageren met het oog op concrete acties en resultaten.
- Voorzie ondersteuning zodat het overleg goed wordt voorbereid, mensen worden omkaderd zodat ze niet vervallen in casuïstiek, er een duidelijke agenda is en een duidelijk verslag met besluitvorming.
- Bewaak dat er feedback wordt gegeven aan het stakeholderoverleg over de aanbevelingen die ze eerder hebben gegeven zodat het duidelijk is dat hun engagement tot resultaten leidt.

AANBEVELING 33

De organisatie communiceert open over haar beleid en strategie.

De raad van bestuur evalueert en bespreekt jaarlijks zijn extern communicatiebeleid. De raad van bestuur legt vast welke informatie met welke regelmaat aan welke groep van stakeholders wordt bekendgemaakt. De bekendmaking van de samenstelling van de bestuursorganen maakt hier deel van uit.

Om een goed communicatiebeleid te kunnen voeren ten aanzien van haar stakeholders dient een organisatie allereerst te bepalen wie haar stakeholders zijn en wat de impact is van elke stakeholder op de werking van de organisatie. De gebruikers bijvoorbeeld, hebben een grote impact op de werking van de organisatie, zij zijn nauw bij de werking van de organisatie betrokken. Daarna dient een organisatie zich de

vraag te stellen welke belangen elke stakeholder heeft. De communicatie dient vervolgens te worden afgestemd op de invloed en de belangen of interesses van elke stakeholder.

De bekendmaking van de samenstelling van de bestuursorganen maakt deel uit van het communicatiebeleid. Welke personen zetelen in de algemene vergadering? Welke personen zetelen er in de raad van bestuur? Wie maakt deel uit van de directie? De mensen die in de bestuursorganen zitten, vormen samen het gezicht van de organisatie. Het is dan ook logisch dat een organisatie daarover open en transparant communiceert. De samenstelling van de bestuursorganen wordt weergegeven in het jaarverslag en bekend gemaakt via de website van de organisatie.

2 CHECKLIST

Het voeren van de discussie over goed bestuur in uw organisatie kan het best gebeuren aan de hand van de aanbevelingen.

Deze checklist kan u echter al een indicatie geven van de stand van zaken van goed bestuur in uw organisatie; het kan een “wake-up-call” zijn, een prikkel om de discussie over goed bestuur in uw organisatie aan te gaan.

STELLINGEN	AKKOORD	NIET AKKOORD	GEEN IDEE
MISSIE, VISIE EN WAARDEN			
1. Er is een tekst met de missie, visie en waarden.			
2. De missie, visie en waarden zijn up-to-date.			
3. De strategie en de doelstellingen in de organisatie worden afgetoetst aan de missie, visie en waarden.			
4. De tekst met de missie, visie en waarden wordt actief gecommuniceerd naar het bestuur en het personeel van de organisatie om het document in de organisatie “levend” te houden.			
ALGEMENE VERGADERING			
5. Er is een duidelijke taakafbakening tussen de algemene vergadering en de raad van bestuur.			
6. De algemene vergadering telt meer leden die niet in de raad van bestuur zetelen dan leden die wel in de raad van bestuur zetelen.			
7. De algemene vergadering heeft een profiel opgesteld voor leden van de raad van bestuur, op basis van de vereiste kennis en competenties die een lid van de raad van bestuur moet bezitten.			
8. De algemene vergadering komt minstens twee keer per jaar samen en keurt onder meer de rekeningen van het voorbije jaar goed en de begroting van het komende jaar.			
9. De organisatie moedigt de algemene vergadering aan om haar controlefunctie uit te oefenen. Vergaderdocumenten worden tijdig bezorgd aan de algemene vergadering.			
RAAD VAN BESTUUR			
10. Er is een duidelijke taakafbakening tussen de raad van bestuur en de directie.			
11. Er zetelen geen personeelsleden, met stemrecht, in de raad van bestuur.			
12. Leden van de raad van bestuur worden verkozen door de algemene vergadering voor een bepaalde periode, idealiter vier jaar, maximum tweemaal hernieuwbaar.			
13. Er is een tijdsschema voor het aanstellen en aftreden van bestuurders.			
14. Er is een goede mix van competenties aanwezig in de raad van bestuur.			
15. Er zetelen onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur.			

3 VERKLARENDE WOORDENLIJST - ALFABETISCH

DAGELIJKS BESTUUR

Een organisatie kan in haar statuten het dagelijks bestuur van de organisatie opdragen aan één of meer personen. Die personen kunnen lid zijn van de algemene vergadering of van de raad van bestuur, maar het kunnen ook niet-leden zijn. Er moet duidelijk bepaald worden in de statuten welke bevoegdheden er precies worden overgedragen aan het dagelijks bestuur en hoe die personen kunnen optreden: alleen, gezamenlijk of als college.

Indien de personen aan wie het dagelijks bestuur wordt opgedragen alleen mogen handelen, betekent dit dat zij de organisatie op geldige wijze kunnen binden voor dagelijkse bestuurshandelingen, zelfs indien verschillende personen deze functie uitoefenen. Indien voorzien is in een gezamenlijk optreden, dan is het nodig dat elke genomen beslissing door elk lid van het dagelijks bestuur wordt goedgekeurd. Indien de statuten voorzien dat het dagelijks bestuur als college moet handelen, dan kan dat door bijvoorbeeld te bepalen dat minstens twee leden van het dagelijks bestuur akkoord moeten gaan eer er een beslissing kan genomen worden.

In sommige organisaties is het dagelijks bestuur een extra orgaan, dat samengesteld is uit een beperkt aantal leden van de raad van bestuur en dat bestaat naast de algemene vergadering, de raad van bestuur en de directie. In andere organisaties wordt de term dagelijks bestuur gebruikt om de directie aan te duiden.

DOELSTELLINGEN

De doelstellingen die een organisatie wil bereiken, worden afgeleid uit haar missie en visie. Doelstellingen zijn de tastbare, meetbare resultaten die de organisatie wil bereiken. Ze worden SMART geformuleerd, zijnde Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

FUNCTIESCHEIDING (VIEROGENPRINCIPE)

Door middel van functiescheiding kan er in een organisatie voor gezorgd worden dat niet één en dezelfde persoon verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen in een proces, de uitvoering ervan en de controle erop. Door de verschillende stappen in een proces aan verschillende mensen toe te kennen, controleren mensen mekaar en wordt de kans op misbruik kleiner.

In financiële processen kunnen de scheidingen in kaart gebracht worden aan de hand van een functiescheidingsmatrix. Daarin wordt aangegeven per proces welke persoon beslist, registreert, uitvoert en controleert. In kleine organisaties is het allicht onmogelijk om deze processen in die mate op te splitsen. Het is aan de directie om een methode te ontwikkelen om alsnog zoveel mogelijk het principe van functiescheiding toe te passen. Het is aan de raad van bestuur om hierop toe te zien.

Het principe van functiescheiding wordt ook wel eens het vierogenprincipe genoemd omdat twee personen (vier ogen) elk afzonderlijk en zelfstandig een transactie opvolgen.

5. (a) Geen maatschappelijke rechten bezitten die een tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap;
 (b) indien hij maatschappelijke rechten bezit die een quotum van minder dan 10% vertegenwoordigen:
 - mogen die maatschappelijke rechten samen met de maatschappelijke rechten die in dezelfde vennootschap worden aangehouden door vennootschappen waarover de onafhankelijk bestuurder controle heeft, geen tiende bereiken van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap; of
 - mogen de daden van beschikking over die aandelen of de uitoefening van de daaraan verbonden rechten niet onderworpen zijn aan overeenkomsten of aan eenzijdige verbintenissen die het onafhankelijk lid van het bestuursorgaan heeft aangegaan;
 (c) In geen geval een aandeelhouder vertegenwoordigen die onder de voorwaarden valt van dit punt 5).
6. Geen significante zakelijke relatie hebben of in het voorbije boekjaar hebben gehad met de vennootschap of met een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., noch rechtstreeks noch als vennoot, aandeelhouder, lid van het bestuursorgaan of lid van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van een vennootschap of persoon die een dergelijke relatie onderhoudt;
7. In de voorbije drie jaar geen vennoot of werknemer zijn geweest van de huidige of vorige externe auditor van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon in de zin van artikel 11 W.Venn.;
8. Geen uitvoerend lid zijn van het bestuursorgaan van een andere vennootschap waarin een uitvoerend bestuurder van de vennootschap zetelt in de hoedanigheid van een niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of als lid van het toezichthoudende orgaan, en geen andere belangrijke banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap uit hoofde van functies bij andere vennootschappen of organen;
9. Geen echtgenoot, wettelijk samenwonende partner of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad hebben die in de vennootschap of in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van lid van het bestuursorgaan, lid van het directiecomité, persoon belast met het dagelijks bestuur of lid van het leidinggevend personeel, in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, uitoefenen, of die zich in een van de andere in de punten 1) tot 8) beschreven gevallen bevinden.

STRATEGIE

De organisatie legt een strategie vast om haar doelstellingen te bereiken. De strategie geeft weer hoe de organisatie die doelstellingen wil bereiken.

VISIE

In haar visie verduidelijkt een organisatie het toekomstbeeld dat zij van zichzelf heeft in relatie tot haar omgeving, de plaats die de organisatie in de omgeving wil innemen en de functie die zij in de omgeving wil vervullen.

De visie geeft een antwoord op de volgende vragen:

- Hoe ziet de maatschappelijke context eruit in de toekomst?
- Welke plaats willen we als organisatie innemen in die gewijzigde maatschappelijke context?
- Welke sociale doelen willen we bereiken?
- Wie zijn onze cliënten?
- Wie zijn onze partners? Met wie kunnen we samenwerken?

WAARDEN

De waarden geven richting aan het gedrag van iedereen die deel uitmaakt van de organisatie. De waarden bepalen hoe de organisatie haar opdrachten, vastgelegd in de missie, zal uitvoeren om zo haar visie te realiseren. De waarden bepalen tevens de omgang van de organisatie met haar stakeholders.

4 LITERATUUR - INSTRUMENTEN

VAN DEN BERGHE L., BEN SALAH H. (2015) Handboek voor de bestuurder. Guberna. KPMG. Intersentia.

Governance: terugblik van drie pilootprojecten uit het stakeholdersoverleg. (2015) Zorgwijzer 53, Zorgnet-ICURO.

VAN DEN BERGHE L., DU BUS DE WARNAFFE S. (2014) Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn KMO. Guberna. Intersentia.

Decreet van 22 november 2013 betreffende goed bestuur in de Vlaamse publieke sector.

DENEF M., DE TROYER V., EECKLOO K., HELLINGS J., VAN ROEY S., VERSCHAEVE S., WAUTERS K. (2012) Hospital Governance Aanbevelingen. ICURO.

SCHRAMME A., SCHRAUWEN J., ROMMES C. (2012) Deugdelijk bestuur voor Cultuur. "Corporate governance" voor de cultuursector.

European Foundation Center - beginselen van goede praktijken ("EFC Principles of Good Practice : A Self-Regulatory Tool for Foundations") – (2012/2013) – www.netwerkstichtingen.be.

DEMAERSCHALCK M., SPRUYTTE N., (2011) Deugdelijk bestuur in de residentiële ouderenzorg. LUCAS.

DENEFF M., (2010) Aanbevelingen voor het besturen van social profitorganisaties. Aandachtspunten en goede praktijken. Koning Boudewijnstichting Brussel.

CEULEERS J., DEBAILLIE T, LUYTEN L. (2009) Leiden of lijden: tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling. Een praktijkgericht handboek. Hefboom. Procura. Garant.

JANSSENS M., PUT J. (2009) Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector. Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

VERHAEGHE P., (2009) Ontwerpcode voor het deugdelijk bestuur van voorzieningen. Goed besturen voor mensen met een handicap. Bouwstenen voor een toekomstgericht bestuursmodel. Corgo en Acerta.

Corporate Governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2009) “Code Buysse II”

Belgische Corporate Governance Code (2009) “Code Daems”

Focus op Deugdelijk Bestuur. Aanbevelingen voor christelijk geïnspireerde voorzieningen in zorg en solidariteit. Commissie Fundamenten Caritas Catholica Vlaanderen vzw. (2008)

VERMEULEN D., (2008) In de laatste rechte lijn naar een code deugdelijk bestuur? Social Profit Jaarboek.

Code voor deugdelijk bestuur van coöperaties. Een initiatief van het overlegplatform van de land- en tuinbouwcoöperaties met de medewerking van nv Corgo. (2007)

DENEF M., (2006) Gezocht: handleiding in zakformaat voor deugdelijk bestuur. Social Profit Jaarboek.

EECKLO K., VLEUGELS A., VAN HERCK S., VAN HULLE C. (2006) Governance in de gezondheids- en welzijnssector: ervaringen uit zes jaar onderzoek naar deugdelijk bestuur in ziekenhuizen en ouderenzorgvoorzieningen. Social Profit Jaarboek.

COECKELBERGH D., (1999) Corporate governance, de grote uitdaging. Social Profit Jaarboek.

UNIZO Roadmap Duurzaam Ondernemen, een instrument voor de KMO dat werkt rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: <http://www.unizo.be/roadmap>.

De website die u alles leert over maatschappelijk verantwoord ondernemen:
<https://www.mvovlaanderen.be>.

Een initiatief van

