



Vlaamse
overheid

AANBEVELINGEN GOED BESTUUR IN WELZIJS- EN ZORGORGANISATIES

- > PROFITORGANISATIES
- > VENNOOTSCHAPPEN

Een initiatief van

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

DEPARTEMENT
WELZIJS
VOLKSGEZONDHEID &
GEZIN

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 PROFITORGANISATIES	8
1.1 Missie en visie	8
1.2 Bestuursorganen	9
1.2.1 Algemene vergadering van aandeelhouders	9
1.2.2 Raad van bestuur	12
1.2.3 Adviserende comités	20
1.2.4 Directie	20
1.3 Transparantie – Betrekken van stakeholders	25
2 CHECKLIST	27
3 VERKLARENDE WOORDENLIJST	29
Dagelijks Bestuur	29
Doelstellingen	29
Functiescheiding (vierogenprincipe)	29
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	30
Missie	30
Onafhankelijke bestuurder	30
Strategie	31
Visie	31
Waarden	32
4 LITERATUUR	33

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 belangenconflictregelgeving 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 aanbevelingen zijn van toepassing op alle welzijns- en zorgorganisaties, in alle rechtsvormen (vzw’s, openbare voorzieningen,

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.

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 ontleen 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

1 AANBEVELINGEN INZAKE GOED BESTUUR IN PROFITORGANISATIES

1.1 MISSIE EN VISIE

AANBEVELING 1

De visie, missie en waarden geven de identiteit weer van de organisatie; ze worden duidelijk omschreven. 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.

Het is eigen aan profitorganisaties, vennootschappen, dat er gestreefd wordt naar het realiseren van winst. 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 dit proces. Organisaties streven dus naar een meerwaardecreatie in drie dimensies: de economische, de sociale en de milieudimensie oftewel “profit”, “people” en “planet”.

Profitorganisaties die werkzaam zijn in de welzijns- en zorgsectoren hebben een bijzonder kenmerk, met name het vooropzetten van een maatschappelijk, sociaal doel, waardoor het nastreven van de sociale dimensie in de werking van de organisatie op het voorplan komt te staan. Niet de maximalisatie van winst, maar wel de maximalisatie van de diensten ten aanzien van de gebruiker staat voorop. Winstcreatie is hierbij een middel dat ten dienste staat van het maatschappelijk ondernemerschap. 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.

Een profitorganisatie met een sociaal doel ontleent haar legitimiteit niet enkel aan haar aandeelhouders, maar ook aan haar stakeholders, met op de eerste plaats de gebruikers. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur, de directie en de stakeholders, is het dan ook belangrijk dat de missie, visie en waarden duidelijk omschreven zijn en algemeen bekend zijn. 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 om na te gaan of deze nog aangepast zijn aan de steeds wijzigende maatschappelijke context en of ze nog overeen stemmen met de richting die de organisatie uit wil.

De raad van bestuur bewaakt de overeenstemming van de strategische en operationele doelstellingen met de missie, visie en waarden.

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.

Op basis van de missie, visie en waarden legt de raad van bestuur haar strategische doelstellingen vast waarmee ze haar operationele doelstellingen wil bereiken. 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.

1.2 BESTUURSORGANEN

1.2.1 Algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders, kortweg de aandeelhouders, zijn samen de economische eigenaar van de organisatie. Omdat er, zeker in het geval van beursgenoteerde organisaties, heel wat eigenaars kunnen zijn, dragen zij het dagelijkse bestuur van de organisatie over aan de raad van bestuur, die dit op zijn beurt delegeert aan de directie.

De aandeelhouders waken mee over de missie, visie en waarden van de organisatie.

De aandeelhouders vormen samen het controleorgaan van de raad van bestuur. De raad van bestuur legt minstens één keer per jaar verantwoording af ten aanzien van de aandeelhouders over haar gevoerde beleid, tijdens de jaarlijkse vergadering van de aandeelhouders.

De aandeelhouders buigen zich tijdens dat moment over de strategische keuzes van de organisatie en het financiële beleid dat wordt gevoerd. De aandeelhouders dienen belangrijke besluiten goed te keuren, zoals fusies en overnames. Daarnaast beslissen de aandeelhouders over:

- de wijziging van de statuten
- de benoeming en afzetting van bestuurders, op voordracht van de raad van bestuur
- het vergoedingsbeleid ten aanzien van de bestuurders
- de goedkeuring van de jaarrekening
- de winstverdeling
- de kwijting aan bestuurders, zaakvoerders en commissarissen
- alle gevallen waarin de statuten dat vereisen.

De aandeelhouders bewaken en evalueren tevens de corporate governance of het goed bestuur van de organisatie.

AANBEVELING 3

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

De belangrijkste rechten en plichten van de aandeelhouders worden vastgelegd in de statuten of in een aandeelhoudersovereenkomst.

De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten van de organisatie en in het intern reglement van de raad van bestuur.

De raad van bestuur beslist over de structuur van de directie en bepaalt de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en plichten die aan de directie worden toevertrouwd. Deze worden opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in het intern reglement van de directie.

Om een goed samenspel te creëren tussen de verschillende bestuursorganen, zijnde de aandeelhouders, raad van bestuur en directie, dienen de rollen van elk duidelijk bepaald en omschreven te worden.

De rechten en plichten van de aandeelhouders worden opgenomen in de statuten of in een aandeelhoudersovereenkomst. De aandeelhoudersovereenkomst wordt opgenomen in het corporate governance charter van de organisatie dat openbaar ter beschikking wordt gesteld, bijvoorbeeld via de website van de organisatie.

De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten van de organisatie en in het intern reglement van de raad van bestuur. De raad van bestuur beschrijft nauwkeurig zijn verantwoordelijkheden, plichten, samenstelling en werking in het intern reglement, binnen de beperkingen van de statuten van de organisatie. In de statuten wordt tevens opgenomen welke personen de organisatie kunnen vertegenwoordigen. Het intern reglement van de raad van bestuur wordt opgenomen in het corporate governance charter van de organisatie.

De raad van bestuur beslist over de structuur van de directie en bepaalt de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en plichten die aan de directie worden toevertrouwd, in nauw overleg met het hoofd van de directie. Dit alles wordt opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in het intern reglement van de directie. Het intern reglement van de directie wordt, net zoals het intern reglement van de raad van bestuur, opgenomen in het corporate governance charter van de organisatie.

AANBEVELING 4

De raad van bestuur stelt een procedure op voor de benoeming en herbenoeming van bestuurders.

De raad van bestuur doet voorstellen tot benoeming of herbenoeming van bestuurders aan de algemene vergadering van aandeelhouders. De aandeelhouders benoemen de bestuurders.

Er dient een transparante procedure te bestaan voor de efficiënte benoeming en herbenoeming van bestuurders. De raad van bestuur stelt benoemingsprocedures en selectiecriteria op voor de bestuurders, waarbij, in voorkomend geval, specifieke regels kunnen gelden voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Een organisatie kan ervoor opteren om hiervoor een benoemingscomité op te richten (zie ook aanbevelingen 25 en 26). Het benoemingscomité is een adviserend orgaan ten aanzien van de raad van bestuur. Het comité zal het voorbereidende werk op zich nemen en een benoemingsprocedure opstellen, die vervolgens moet goedgekeurd worden door de raad van bestuur. Het benoemingscomité kan tevens op zoek gaan naar geschikte kandidaten voor de raad van bestuur en advies uitbrengen over deze kandidaten ten aanzien van de raad van bestuur.

De raad van bestuur stelt aan de aandeelhouders voor om bepaalde kandidaten op te nemen in de raad van bestuur. Dergelijke voorstellen worden vergezeld van een aanbeveling van de raad van bestuur op basis van het advies van het benoemingscomité, in voorkomend geval.

Naast de benoeming van bestuurders zijn de aandeelhouders ook bevoegd voor het afzetten of het ontslaan van bestuurders. De procedure van afzetting van bestuurders hangt af van het soort vennootschap: dit verschilt bijvoorbeeld tussen een nv en bvba. Het ontslag dient dan ook te gebeuren, rekening houdend met de wettelijke en statutaire bepalingen.

AANBEVELING 5

De algemene vergadering van aandeelhouders wordt minstens één keer per jaar samengeroepen en wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van bestuur.

De modaliteiten van de oproeping en werking van de algemene vergadering worden bepaald in de statuten.

De algemene vergadering van aandeelhouders wordt minstens één keer per jaar samengeroepen; deze vergadering wordt ook wel gewone algemene vergadering genoemd. Dit is het moment waarop de aandeelhouders hun controlerende functie ten aanzien van de raad van bestuur kunnen uitoefenen en de raad van bestuur kunnen bevragen over het gevoerde beleid.

Gezien het belang van deze vergadering voor de aandeelhouders wordt in de statuten gedetailleerd bepaald hoe de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen en hun plichten kunnen vervullen tijdens deze vergadering. Zo wordt er het volgende vastgelegd in de statuten: de jaarlijkse datum van de algemene vergadering, hoe en wanneer de oproeping zal gebeuren, hoe er vragen kunnen worden gesteld vooraf, agendabepaling, vertegenwoordiging door volmacht, stemrecht en het ter beschikking stellen van de notulen.

Naast de gewone algemene vergadering, één keer per jaar, voor onder meer het goedkeuren van de jaarrekening, is het soms ook nodig om een buitengewone algemene vergadering te organiseren. Dit is noodzakelijk indien de statuten moeten gewijzigd worden. Het Wetboek van Vennootschappen voorziet voor nv's en bvba's specifieke regels inzake aanwezigheid en meerderheid. De coöperatie moet hiervoor terugvallen op haar statuten. Daarnaast kan er uitzonderlijk ook een bijzondere algemene vergadering worden samengeroepen om te beraadslagen over eender welke aangelegenheid die niet wordt besproken tijdens de algemene of buitengewone algemene vergadering. De oproeping gebeurt volgens het Wetboek van Vennootschappen.

AANBEVELING 6

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 7

De organisatie moedigt de aandeelhouders aan om hun rechten en controlefunctie uit te oefenen en deel te nemen aan de algemene vergaderingen. Ze doet dit onder meer door deelname aan de algemene vergadering te faciliteren en alle relevante informatie tijdig ter beschikking te stellen.

De organisatie communiceert op een gelijke wijze naar elke aandeelhouder.

De organisatie dient ervoor te zorgen dat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen en zoveel mogelijk aanwezig zijn op de algemene vergadering. De organisatie kan hierbij overwegen om gebruik te maken van communicatietechnologie om zo de deelname aan de algemene vergadering te verhogen. Indien aandeelhouders niet aanwezig kunnen zijn, moeten ze toch in de mogelijkheid zijn om te stemmen, bijvoorbeeld via volmacht.

De organisatie stelt continu alle relevante informatie ter beschikking van de aandeelhouders: informatie betreffende de rechten van de aandeelhouders inzake deelname aan de algemene vergadering, stemrecht van de aandeelhouders, de statuten en het corporate governance charter. Daarnaast bezorgt de organisatie tijdig alle documenten die gelieerd zijn aan de agendapunten van de algemene vergadering, onder meer de jaarrekening en het jaarverslag. Na de algemene vergadering worden de resultaten van de stemmingen en de notulen zo snel mogelijk ter beschikking gesteld van de aandeelhouders. De organisatie kan een specifiek deel van haar website toegankelijk maken voor haar aandeelhouders zodat deze zeer eenvoudig alle relevante informatie kunnen raadplegen.

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 is het controleorgaan van de directie, die belast wordt met de operationele werking. De raad van bestuur moet erop toezien dat de directie de belangen van de vennootschap behartigt en niet de eigen belangen. Gezien het gaat om een organisatie die diensten levert in de welzijns- en zorgsectoren kan winstcreatie hierbij nooit op de eerste plaats staan, wel waardecreatie ten aanzien van de gebruiker. 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 en ondersteunt de directie in haar ondernemerschap.

De raad van bestuur legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden. De raad van bestuur verzekert zich ervan dat zijn verplichtingen ten opzichte van alle aandeelhouders duidelijk zijn en dat er aan voldaan wordt.

AANBEVELING 8

De raad van bestuur beslist over de structuur van de directie en bepaalt de bevoegdheden en plichten die aan de directie worden toevertrouwd. Deze worden opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in dat van de directie.

AANBEVELING 9

Minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, en minstens drie van hen zijn onafhankelijk.

De uitvoerende bestuurders zijn bestuurders die lid zijn van de directie. De niet-uitvoerende bestuurders vervullen geen uitvoerende taken binnen de organisatie. Sommige van de niet-uitvoerende bestuurders zijn

onafhankelijk. Onafhankelijke bestuurders of externe bestuurders zijn bestuurders die voldoen aan een aantal criteria van het Wetboek van Vennootschappen (zie verklarende woordenlijst).

Indien de raad van bestuur zijn dubbele rol van klankbord en toezichthouder wil kunnen vervullen ten aanzien van de directie, is het belangrijk dat de raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders. De uitvoerende bestuurders voorzien de raad van bestuur van alle relevante zakelijke en financiële informatie opdat deze laatste zijn rol effectief kan vervullen. De niet-uitvoerende bestuurders stellen de strategie en de voornaamste beleidslijnen, zoals voorgesteld door het uitvoerend management, op een kritische en constructieve wijze ter discussie, en helpen ze verder uitwerken. De niet-uitvoerende bestuurders bekijken nauwkeurig de prestaties van het uitvoerend management in het licht van de overeengekomen doelstellingen.

Een deel van de niet-uitvoerende bestuurders dient onafhankelijk te zijn. Sowieso moeten alle bestuurders blijk geven van een onafhankelijk oordeelsvermogen en van objectiviteit in de besluitvorming. Gezien onafhankelijke bestuurders echter geen rol opnemen als aandeelhouder of personeelslid van de organisatie, vervullen zij op dit vlak een cruciale taak.

AANBEVELING 10

De raad van bestuur moet evenwichtig worden samengesteld. De leden van de raad van bestuur zijn onderling complementair.

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

Bij het opstellen van een profiel voor bestuurders, dient de raad van bestuur 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 vertrouwdheid met het samenwerken met andere organisaties en met een overheid. Daarna dient de raad van bestuur 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 raad van bestuur een competentieprofiel opstellen voor de bestuurder(s) die men zoekt.

In grote en complexe organisaties kan de raad van bestuur zich hierin laten bijstaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 4, 25 en 26).

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.

AANBEVELING 11

De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders 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 en ontslag van bestuurders vast in de statuten.

De raad van bestuur doet voorstellen tot benoeming of herbenoeming van bestuurders aan de algemene vergadering van aandeelhouders. In grote en complexe organisaties kan een raad van bestuur daarin worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 4, 25 en 26).

De leden van de raad van bestuur worden benoemd door de algemene vergadering voor een bepaalde periode. Een gangbare periode is vier jaar, zoals aanbevolen wordt in de Belgische Corporate Governance Code 2009. Deze periode kan hernieuwbaar zijn. Na een termijn van twaalf jaar worden bestuurders niet langer als onafhankelijk beschouwd. Dit heeft als doel dat er regelmatig nieuw bloed komt in de bestuurdersploeg van een organisatie.

De algemene vergadering legt niet enkel de wijze van benoeming en herbenoeming vast in de statuten, maar tevens de wijze van ontslag van bestuurders (zie ook aanbeveling 4).

AANBEVELING 12

De raad van bestuur stelt een tijdsschema op voor het aanstellen en aftreden van bestuurders; dit schema wordt goedgekeurd door de aandeelhouders. Om de paar jaar (afhankelijk van de periode die de organisatie heeft bepaald op basis van aanbeveling 11) wordt (slechts) een deel van de raad van bestuur vervangen zodat de kennis en de continuïteit in de raad van bestuur verzekerd is.

AANBEVELING 13

De raad van bestuur duidt onder zijn leden een voorzitter en een ondervoorzitter aan.

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 van aandeelhouders.

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 is samen met de directie het gezicht van de organisatie naar buiten toe. De voorzitter onderhoudt nauwe relaties met de directeur en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de directeur.

De voorzitter leidt de vergaderingen van de algemene vergadering van aandeelhouders 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 van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad.

De voorzitter is iemand met een goede kennis van de wetgeving waaronder de organisatie handelt. De voorzitter bewaakt de principes van goed bestuur, die hun neerslag hebben in het corporate governance charter van de organisatie.

De voorzitter zorgt ervoor dat de missie, visie en waarden van de organisatie worden gerespecteerd.

De voorzitter bewaakt tevens de toepassing van de bepalingen in de statuten en de interne reglementen van de raad van bestuur, van de directie en de eventuele comités.

AANBEVELING 14

Vanuit het principe van de scheiding van functies wordt de functie van voorzitter niet gecombineerd met de functie van directeur.

In het kader van functiescheiding wordt het voorzitterschap niet gecombineerd met de functie van lid van de directie. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de directeur wordt duidelijk en schriftelijk vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.

Indien de raad van bestuur overweegt om de vorige directeur als voorzitter aan te stellen, moeten de voor- en nadelen van een dergelijke beslissing zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen en moet in het corporate governance charter worden vermeld waarom deze benoeming in het beste belang van de organisatie is.

AANBEVELING 15

De raad van bestuur handelt als college in het belang van de vennootschap. Dit wordt opgenomen in de statuten.

De raad van bestuur handelt als een college in het belang van de vennootschap. De bestuurders kunnen deelnemen aan het debat in de raad van bestuur en hun mening naar voor schuiven en verdedigen. Eens de raad van bestuur een beslissing heeft genomen, verdedigt de volledige raad van bestuur die beslissing.

AANBEVELING 16

Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zo dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de organisatie ontstaan. Transacties tussen de organisatie en haar bestuurders dienen tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.

Elke bestuurder zorgt ervoor dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten tussen hemzelf/haarzelf en de organisatie ontstaan.

Indien er zich toch een belangenconflict zou voordoen, wordt de belangenconflictregering gevolgd zoals deze opgenomen is in het Wetboek van Vennootschappen. Coöperaties dienen zelf een volledige procedure voor belangenvermenging uit te werken, aangezien er in het Wetboek van Vennootschappen geen belangenconflictregering voor coöperaties is opgenomen.

De bestuurder geeft in elk geval aan de raad van bestuur volledige transparantie met betrekking tot de verrichtingen waarbij een tegenstrijdig belang tussen hem/haar en de organisatie bestaat.

- een omschrijving van de bestuursstructuur van de organisatie (zie aanbeveling 32)
- het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van de directie, die niet onder de wettelijke belangenconflictregering vallen (zie aanbeveling 17)
- de maatregelen die een beursgenoteerde organisatie heeft genomen om in overeenstemming te zijn met de Belgische regels betreffende marktmisbruik (zie aanbeveling 18)
- de identiteit van de belangrijkste aandeelhouders met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten en, indien ze in onderling overleg handelen, een beschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten
- alle andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en haar aandeelhouders (zie aanbeveling 32)
- een gedragscode of 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.

In het jaarverslag wordt er telkens verslag uitgebracht over de volgende elementen die gelieerd zijn aan goed bestuur:

- een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de systemen van risicobeheersing en interne controle (zie aanbeveling 31)
- een beschrijving van de samenstelling en de werking van de raad van bestuur en zijn comités die tenminste het volgende bevat:
 - o een lijst van de leden van de raad van bestuur, met vermelding welke bestuurders onafhankelijk zijn
 - o een lijst van de leden van de eventuele comités
 - o een lijst van de leden van de directie
 - o informatie over de voornaamste kenmerken van de werkwijze voor het evalueren van de raad van bestuur, de eventuele comités en de individuele bestuurders (zie aanbeveling 23)
 - o een vergoedingsverslag (zie aanbevelingen 21 en 27).

AANBEVELING 20

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 ze niet verspreiden naar derden.

AANBEVELING 21

De algemene vergadering van aandeelhouders bepaalt de vergoeding die aan de bestuurders wordt toegekend.

Deze wordt verantwoord in het vergoedingsverslag, dat deel uitmaakt van het jaarverslag.

Het toekennen van een vergoeding speelt een rol in het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders. De organisatie ontwikkelt 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 25). Een remuneratiecomité bestaat uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders waarvan meer dan de helft onafhankelijk is. Een remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad van bestuur omtrent het vergoedingsbeleid ten aanzien van bestuurders; de raad van bestuur moet deze voorstellen voorleggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

De raad van bestuur, of het remuneratiecomité, stelt 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 wordt door de raad van bestuur aan de aandeelhouders voorgelegd. Het vergoedingsverslag maakt deel uit van het jaarverslag dat door de organisatie openbaar ter beschikking wordt gesteld, onder meer via haar website.

AANBEVELING 22

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 23

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, 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 hierbij worden bijgestaan door een benoemingscomité 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 hierover aanbevelingen te doen
- indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en aan de raad van bestuur voor te dragen
- advies te geven over voorstellen tot benoeming van bestuurders, die afkomstig zijn van aandeelhouders.

Een benoemingscomité bestaat uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor.

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 aan de algemene vergadering. 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 rekening houdend met de wettelijke en statutaire bepalingen.

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

Op basis van de evaluatie dient de raad van bestuur zijn zwaktes aan te pakken. In voorkomend geval houdt dat in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande

leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad van bestuur.

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

AANBEVELING 24

De niet-uitvoerende bestuurders evalueren jaarlijks hun interactie met de directie. Daartoe komen ze minstens één keer per jaar samen in afwezigheid van het hoofd van de directie en de andere uitvoerende bestuurders.

1.2.3 Adviserende comités

AANBEVELING 25

De organisatie kan gebruik maken van één of meer adviserende comités of comités waaraan bepaalde bevoegdheden worden gedelegeerd, ter ondersteuning van de raad van bestuur. Het oprichten van een auditcomité en een remuneratiecomité is verplicht voor beursgenoteerde vennootschappen.

De verantwoordelijkheden, verplichtingen, bevoegdheden, de samenstelling en de werking van elk comité worden vastgelegd in een intern reglement van dat comité.

Het comité rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur.

Afhankelijk van de complexiteit en de grootte van organisaties is er 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 30 en 31), een benoemingscomité (zie aanbevelingen 4, 11, 26), een bouwcomité, een ethisch comité, een remuneratiecomité (zie aanbevelingen 21 en 27), 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 intern reglement van het comité: opdracht van het comité, mandaat, duur van het mandaat, aantal leden van het comité, werking, 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.

Het intern reglement van de directie wordt vastgelegd in nauw overleg tussen de raad van bestuur en de directie. De verantwoordelijkheden, verplichtingen, bevoegdheden, de samenstelling en de werking van de directie worden opgenomen in het intern reglement van de directie. Dit intern reglement maakt deel uit van het corporate governance charter.

AANBEVELING 26

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

De raad van bestuur kan daarvoor worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 4, 11, 23 en 25). Het oprichten van een benoemingscomité is geen verplichting, maar kan wel nuttig zijn om de benoemingen van bestuurders en 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 bestuurders en van de directie.

De directieleden worden benoemd en ontslagen door de raad van bestuur.

AANBEVELING 27

De raad van bestuur bepaalt de verloning van de directie en verantwoordt dat loon in het vergoedingsverslag. Daarbij wordt rekening gehouden met het feit dat niemand beslist over zijn eigen loon.

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. Bij vrijwillig vertrek wordt er geen vertrekpremie toegekend.

De raad van bestuur bepaalt de verloning van de directie. Niemand beslist echter over zijn eigen loon; uitvoerende bestuurders kunnen dan ook niet beslissen over hun loon als lid van de directie. Indien de raad van bestuur bestaat uit uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, laat de raad van bestuur zich in zijn verloningsbeleid best bijstaan door een remuneratiecomité, dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders (zie aanbevelingen 21 en 25).

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.

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 28

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.

De raad van bestuur stelt een procedure op voor de beoordeling van alle leden van de directie. De procedure wordt opgesteld op basis van de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en verplichtingen van de directie die zowel in het intern reglement van de directie als het intern reglement van de raad van bestuur zijn opgenomen.

AANBEVELING 29

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 blik 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.

AANBEVELING 30

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

Op het vlak van de werking en de financiële situatie van de organisatie is er een onevenwicht in informatie tussen de uitvoerende bestuurders, die deel uitmaken van de directie, en de niet-uitvoerende bestuurders. De directie dient er dan ook over te waken dat ze alle relevante informatie die de volledige raad van bestuur nodig heeft om zijn taken uit te voeren, tijdig aan de raad van bestuur bezorgt. 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 voren 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 laten adviseren door een auditcomité (zie ook aanbeveling 25). De oprichting van een auditcomité is verplicht voor beursgenoteerde vennootschappen en optioneel voor andere vennootschappen. Een auditcomité bestaat uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders, waarvan meer dan de helft onafhankelijk is. De leden van het auditcomité dienen te beschikken over voldoende relevante deskundigheid in financiële, boekhoudkundige en auditaangelegenheden.

Het auditcomité heeft, naast de wettelijke opdrachten, minstens de volgende taken:

- monitoring van de financiële verslaggeving
- monitoring van de doeltreffendheid van de systemen van risicobeheersing en interne controle van de organisatie
- indien er een interne audit bestaat, monitoring van de interne audit en van zijn doeltreffendheid
- monitoring van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, inclusief opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de externe auditor
- beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de externe auditor.

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 31

De directie ontwikkelt systemen van risicobeheersing en interne controle om risico's tijdig te detecteren, 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, 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 ze voor sommige organisaties een aanzienlijke meerwaarde met zich meebrengen waardoor een organisatie dit risico bewust niet wel 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.

1.3 TRANSPARANTIE – BETREKKEN VAN STAKEHOLDERS

AANBEVELING 32

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 (moeder-, zuster- of dochterondernemingen)? Welke juridische band bestaat er met die 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 geeft dit weer in het corporate governance charter (zie aanbeveling 19).

Het weergeven van de bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden van de organisatie zorgt voor transparantie en schept vertrouwen in de werking van de organisatie.

AANBEVELING 33

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 financiers, onder wie mogelijk ook de overheid.

De gebruikers zijn zonder meer de belangrijkste stakeholders van een welzijns- en zorgorganisatie. De organisatie 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 stakeholder is de overheid. De overheid bepaalt het speelveld, het kader, waarbinnen organisaties in de welzijns- en zorgsectoren hun dienstverlening ontwikkelen. Het is de overheid die bepaalt aan welke normen organisaties dienen te voldoen om erkend of vergund te worden. Dit kader

wordt niet enkel door Vlaamse (en federale) regelgeving afgebakend, maar tevens door de Europese regelgeving.

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 stakeholdersoverleg over de aanbevelingen die ze eerder hebben gegeven zodat het duidelijk is dat hun engagement tot resultaten leidt.

AANBEVELING 34

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 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.			
8. De organisatie moedigt de algemene vergadering aan om haar controlefunctie uit te oefenen. Vergaderdocumenten worden tijdig bezorgd aan de algemene vergadering.			
Raad van bestuur			
9. Er is een duidelijke taakafbakening tussen de raad van bestuur en de directie.			
10. Minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders.			
11. Leden van de raad van bestuur worden verkozen door de algemene vergadering voor een bepaalde periode, idealiter vier jaar, maximum tweemaal hernieuwbaar.			
12. De raad van bestuur 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.			
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.			
16. Er is een profiel opgesteld voor de voorzitter van de raad van bestuur.			

17. De voorzitter van de raad van bestuur en de directeur van de organisatie zijn verschillende personen.			
18. Er is een beleid en een procedure met betrekking tot belangenvermenging, zowel voor de leden van de algemene vergadering, als voor de leden van de raad van bestuur.			
19. Er is een corporate governance charter dat minstens bestaat uit het intern reglement van de raad van bestuur, een intern reglement van de directie en een intern reglement van elk raadgevend comité.			
20. De organisatie voorziet vormingen voor bestuurders.			
21. Er is een infopakket voor nieuwe bestuurders met daarin onder meer de tekst met de missie, visie en waarden, de statuten, het corporate governance charter, de belangrijkste regelgeving en financiële informatie.			
22. De voorbereidende documenten voor de raad van bestuur worden tijdig bezorgd aan de bestuurders.			
23. De bestuurders zijn goed voorbereid voor een raad van bestuur.			
24. De raad van bestuur evalueert tweejaarlijks zijn eigen werking.			
Directie			
25. De taken van de directie zijn duidelijk omschreven in het intern reglement van de directie.			
26. De raad van bestuur heeft een profiel opgesteld voor de leden van de directie.			
27. Een delegatie van de raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie.			
28. De directie informeert de raad van bestuur over de werking en de financiële situatie van de organisatie.			
29. De raad van bestuur en de directie hebben afspraken over de financiële rapportage aan de raad van bestuur: welke rapportage wordt er verwacht met welke frequentie.			
30. De organisatie heeft recent een risicoanalyse opgesteld.			
31. Er zijn systemen van risicobeheersing en interne controle.			
Transparantie			
32. In het corporate governance charter is de bedrijfsstructuur van de organisatie opgenomen. Ook bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden worden erin weergegeven. Dit wordt bekendgemaakt op de website.			
33. Er wordt een stakeholdermanagement gevoerd ten aanzien van alle belangrijke stakeholders onder wie de gebruikers, personeel, vrijwilligers en de overheid.			
34. De organisatie voert een communicatiebeleid ten aanzien van de verschillende stakeholders.			

Hoe meer u “akkoord” hebt aangeduid, hoe verder u als organisatie staat in “goed bestuur”. Voor de stellingen waarbij u “niet akkoord” of “geen idee” hebt aangeduid, neemt u best de aanbevelingen erbij. Die stellingen geven een indicatie van aspecten van “goed bestuur” die mogelijk in uw organisatie op dit moment minder ontwikkeld zijn en waarvoor er discussie en actie nodig zijn.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

MVO Vlaanderen definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen als volgt: *“Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen 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 onderneming deel uitmaakt van dit proces.”*

Organisaties die willen weten op welke mvo-thema's ze sterk scoren, kunnen de mvo-scan uitvoeren; een handige tool op de website van MVO Vlaanderen, die op heel toegankelijke wijze de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming in kaart brengt.

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om hun mvo-activiteiten in een duurzaamheidsrapport te bundelen en verspreiden. Duurzaamheidsrapporten worden best opgesteld op basis van de GRI (Global Reporting Initiative) richtlijnen. Indien organisaties hun duurzaamheidsrapport willen valideren en wereldkundig maken, kunnen ze het laten auditen.

Voor organisaties die starten met mvo zijn er heel wat instrumenten terug te vinden op de website van MVO Vlaanderen: www.mvovlaanderen.be.

MISSIE

De missie legt de identiteit vast van de organisatie. De missie geeft een antwoord op de volgende vragen:

- Wie zijn we?
- Wat doen we?
- Wat is onze doelgroep?
- Aan welke noden komen onze diensten tegemoet?
- Welk eindresultaat willen we hiermee bereiken?

De missie bepaalt waar de organisatie voor staat en wordt normaliter niet voortdurend gewijzigd.

ONAFHANKELIJKE BESTUURDER

Alle onafhankelijke bestuurders die met toepassing van het Wetboek van Vennootschappen worden aangesteld, voldoen aan de volgende criteria (artikel 526ter W.Venn.):

1. Gedurende een tijdvak van vijf jaar voorafgaand aan zijn benoeming, noch in de vennootschap, noch in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van uitvoerend lid van het bestuursorgaan of een functie van lid van het directiecomité of van persoon belast met het dagelijks bestuur hebben uitgeoefend;
2. Niet meer dan drie opeenvolgende mandaten als niet-uitvoerend bestuurder in de raad van bestuur hebben uitgeoefend, zonder dat dit tijdvak langer mag zijn dan twaalf jaar;
3. Gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan zijn benoeming, geen deel hebben uitgemaakt van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn.;
4. Geen vergoeding of ander belangrijk voordeel van vermogensrechtelijke aard ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., buiten de tantièmes en de vergoeding die hij eventueel ontvangt of heeft ontvangen als niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of lid van het toezichthoudende orgaan;

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

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.

DENEFF 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.

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)

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

EECKLOO 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

