



To be or not to be, een kwestie van goed bestuur

Isabelle Van Vreckem

Beleidsadviseur bij het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin van de Vlaamse overheid

Vroeg of laat neemt iedereen die begaan is met het bestuur van een organisatie de term ‘goed bestuur’ in de mond. Er worden echter vaak verschillende zaken onder begrepen. Waar draait het nu eigenlijk om, bij goed bestuur? En als we het bestuur in onze organisatie onder de loep moeten nemen, hoe beginnen we daar dan aan?

“Goed bestuur is een antwoord op de vraag naar externe maatschappelijke verantwoording.”

NOOD AAN GOED BESTUUR

Het belang van goed bestuur kan moeilijk overschat worden. De titel van dit artikel geeft het al aan: to be or not to be, een kwestie van goed bestuur. Als welzijns- en zorgorganisaties hun dienstverlening willen aanbieden en zich willen blijven ontwikkelen, dan zal er ook voldoende aandacht moeten gaan naar het goed bestuur van de organisatie en dat omwille van twee redenen.

Ten eerste ontlenen welzijns- en zorgorganisaties hun legitimiteit aan hun sociale doelstellingen en maatschappelijke meerwaarde. Om dat maatschappelijke doel en die meerwaarde te vrijwaren en te versterken, zijn transparantie (en dus ook eerlijke communicatie), rekenschap en verantwoording ten aanzien van alle belanghebbenden van de voorziening van groot belang. Goed bestuur is dus een antwoord op de vraag naar externe maatschappelijke verantwoording. Omdat 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 je kunt het wel 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.

Ten tweede is een efficiënt en goed bestuur geen overbodige luxe in de huidige complexe context waarin de welzijns- en

zorgorganisaties zich bewegen. Goed bestuur zorgt er mee voor dat organisaties zich staande kunnen houden, meer nog, dat ze 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 ... Een raad van bestuur moet dan ook de nodige slagkracht hebben om gefundeerde beleidskeuzes te kunnen maken. 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.

HET BESTUUR IN JE ORGANISATIE ONDER DE LOEP

Tot dusver de theorie. Een welzijns- en zorgorganisatie voelt misschien wel aan dat er moet gesleuteld worden aan het bestuur van de organisatie, maar hoe begin je eraan? Hoe start je het debat op in de raad van bestuur? Een aantal tools kunnen daarbij helpen: de ‘Aanbevelingen goed bestuur voor welzijns- en zorgorganisaties’, de databank vrijwilligersbestuurders van het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk en het zelfevaluatie-instrument ‘Goed bestuur’ van Verso en de Koning Boudewijnstichting.

Aanbevelingen goed bestuur voor welzijns- en zorgorganisaties

Om welzijns- en zorgorganisaties te ondersteunen op het vlak van goed bestuur, lanceerde Vlaams minister Jo Vandeurzen in 2016 samen met de werkgeversfederaties in de welzijns- en zorgsectoren en de Koning Boudewijnstichting twee sets van aanbevelingen inzake goed bestuur voor welzijns- en zorgorganisaties. Er is een set van aanbevelingen voor social-profitvoorzieningen en een set van aanbevelingen voor profitvoorzieningen (vennootschappen). De grondslag en de visie van de beide sets van aanbevelingen zijn duidelijk dezelfde. Er zijn echter verschil-

GOED BESTUUR, WAAR GAAT HET OVER?

Hoewel de term ‘goed bestuur’ tegenwoordig vaak in de mond wordt genomen, wordt er niet altijd dezelfde inhoud aan gegeven. Goed bestuur is de vertaling van de term ‘corporate governance’. Het gaat over het goed en efficiënt besturen van een organisatie en over het afleggen van verantwoording van het gevoerde beleid ten aanzien van de belanghebbenden van de organisatie, waaronder de gebruikers/patiënten/cliënten, het personeel, de vrijwilligers, de maatschappij, de overheid en in het geval van vennootschappen uiteraard ook de aandeelhouders.

len in terminologie of regelgeving tussen bijvoorbeeld vzw's en vennootschappen, waardoor de keuze gemaakt is om twee sets van aanbevelingen op te stellen.

De aanbevelingen hebben als doel een leidraad te zijn voor organisaties om hun bestuur onder de loep te nemen. Bij elke aanbeveling is voldoende duiding voorzien, zodat ze hanteerbaar zijn door iedereen, met of zonder ervaring in goed bestuur.

Organisaties overdenken hun bestuur vaak op een moment dat er problemen ontstaan. Het is echter aan te raden om dit te doen in een rustige periode en de nodige tijd te nemen om het bestuur te bespreken, evalueren en bij te sturen waar nodig.

De aanbevelingen zijn inhoudelijk erg breed; ze zijn gegroepeerd in een paar grote hoofdstukken: missie en visie, de bestuursorganen (algemene vergadering, raad van bestuur, adviserende comités en directie) en transparantie en het betrekken van de stakeholders. Zowel de duiding bij elke aanbeveling als de verklarende woordenlijst achteraan bevatten heel wat nuttige informatie. In de eerste aanbeveling wordt bijvoorbeeld aangegeven dat in de visie van een organisatie de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen moeten worden. In de duiding bij de aanbeveling vind je terug wat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) inhoudt. In de woordenlijst is opgenomen dat je als organisatie kunt testen op welke MVO-thema's je sterk scoort aan de hand van de MVO-scan, een handige tool die terug te vinden is op de website van MVO Vlaanderen. Een andere aanbeveling betreft de samenstelling van de raad van bestuur en het belang van onafhankelijke bestuurders.

In de woordenlijst vind je terug wat er moet begrepen worden onder de term onafhankelijke bestuurder. Zo wordt een bestuurder die langer dan twaalf jaar deel uitmaakt van een raad van bestuur,

niet langer beschouwd als onafhankelijke bestuurder. Ook de voorzitter van de organisatie is best een onafhankelijke bestuurder. Dat wil zeggen dat het voorzitterschap van een organisatie best niet wordt opgenomen door iemand die in de voorbije vijf jaar lid van de directie of personeelslid van de organisatie was. Daarnaast wordt het voorzitterschap best ook niet opgenomen door een echtgenoot, partner of bloed- of aanverwant in de tweede graad van een lid van de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie of het personeel. Dit is een voorbeeld van een aanbeveling die op het eerste zicht voor de hand ligt, maar waartegen in de praktijk wel degelijk gezondigd wordt, wat ervoor kan zorgen dat een raad van bestuur volledig vleugellam is.

“De samenstelling van de raad van bestuur is allesbepalend voor haar kritisch denkvermogen en slagkracht.”

De samenstelling van de raad van bestuur, en dan meer bepaald de aanwezigheid van de nodige competenties, de periode waarvoor de bestuurders zijn aangesteld, de hernieuwbaarheid ervan en het aanstellen van onafhankelijke bestuurders, blijken vaak heikele kwesties te zijn die raden van bestuur dan ook liever onder de mat schuiven in plaats van openlijk te bespreken. Nochtans is de samenstelling van de raad van bestuur allesbepalend voor haar kritisch denkvermogen en slagkracht. De aanwezigheid van voldoende competenties is ook van belang in het kader van bestuurdersaansprakelijkheid. De periode waarvoor bestuurders worden aangesteld en de hernieuwbaarheid van de mandaten is belangrijk om de toekomst van de organisatie veilig te stellen. Het opstellen

van een tijdsschema voor het aanstellen en aftreden van bestuurders zorgt ervoor dat de kennis en continuïteit van de raad van bestuur bewaard blijft en dat er tegelijkertijd ook voldoende nieuw bloed in de raad van bestuur van de organisatie binnenstroomt.

Hierbij zullen heel wat organisaties onmiddellijk de bedenking uiten dat het allesbehalve eenvoudig is om geëngageerde bestuurders te vinden. Laat staan dat er aan een geëngageerd iemand wordt gevraagd om uit de raad van bestuur te stappen omdat zijn of haar bestuurstermijn verstreken is, op basis van wat er bepaald is in de statuten.

Databank vrijwilligers-bestuurders

Organisaties zoeken vaak in hun nabije omgeving naar nieuwe bestuurders. Er zijn meerdere redenen waarom die zoektocht niet altijd van een leien dakje verloopt. Zo zoekt iedereen in dezelfde kleine vijver, waardoor het risico bestaat dat zelfs de geëngageerde bestuurder aan engagement verliest omwille van het opnemen van te veel bestuursmandaten. De verspreiding van de vacature gebeurt vaak in een te kleine kring en wordt niet gezien door mogelijk interessante profielen. Het komt ook regelmatig voor dat vacatures onduidelijk geschreven zijn. Dit zijn slechts enkele oorzaken waardoor het erg moeilijk kan zijn om nieuwe bestuurders te vinden.

Om de zoektocht te vereenvoudigen, sprak het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin eind 2016 het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk aan. Sindsdien is het mogelijk om via de databank van het Steunpunt, te vinden op de website vrijwilligerswerk.be, te zoeken naar vacatures in raden van bestuur en algemene vergaderingen. We merken echter dat social-profitorganisaties die weg nog niet helemaal gevonden hebben. Daarenboven organiseert het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk ook interessante vormingen voor social-profitorganisaties, zoals een workshop 'goede vrijwilligersvacatures

“Het uitgangspunt van Zorginspectie is en blijft de kwaliteit van de zorg, maar als er iets schort aan de kwaliteit van de zorg, zal de inspectie verder kijken om na te gaan wat de oorzaak is.”

schrijven' en 'goede bestuurdersvrijwilligers werven', te vinden op de website www.vlaanderenvrijwilligt.be.

Zelfevaluatie-instrument Goed bestuur

Een derde beschikbare tool om stappen te zetten inzake goed bestuur, is het zelfevaluatie-instrument goed bestuur, dat uitgewerkt werd door de Koning Boudewijnstichting en de intersectorale werkgeversfederatie Verso (Vereniging voor Social Profit Ondernemingen) in samenwerking met het terrein. Dit instrument is vrij online beschikbaar voor alle social-profitondernemingen op www.goedbestuur.be.

Organisaties die het zelfevaluatie-instrument invullen, krijgen een persoonlijk rapport doorgestuurd met daarin een analyse van het bestuur van de organisatie. Het resultaat wordt vergeleken met de resultaten van andere organisaties in de social-profitsector. Dat rapport is uiteraard vertrouwelijk en wordt enkel ter beschikking gesteld aan de organisatie zelf.

AANBEVELINGEN GOED BESTUUR OF REGELGEVING?

Eind 2016 werd ervoor gekozen om aanbevelingen goed bestuur en geen regelgeving goed bestuur, te lanceren. Uit een onderzoek van het Steunpunt WVG van 2009 van Maarten Janssens en Johan Put bleek immers dat social-profitorganisaties in de welzijns- en zorgsectoren sterk vasthouden aan het vrij initiatief in de sector en dat er van de overheid een ondersteunend en stimulerend beleid wordt verwacht.¹

De aanbevelingen werden ook geen nieuwe, specifieke focus van Zorginspectie. Het uitgangspunt van Zorginspectie is en blijft de kwaliteit van de zorg, maar als er iets schort aan de kwaliteit van de zorg,

¹ Janssens, M., & Put, P. (2009). *Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector*. Leuven: Uitgeverij Acco.

zal de inspectie verder kijken om na te gaan wat de oorzaak is. Zijn de voorwaarden (personeel, infrastructuur, kwaliteitszorg ...) niet aanwezig om goede zorg te leveren? Of wordt de voorziening niet goed geleid? Heeft de raad van bestuur zicht op de kwaliteit van de zorg, monitort de raad van bestuur dat en stuurt die bij? Aan de hand van de aanbevelingen kan Zorginspectie in een dergelijk geval pertinente vragen stellen aan de organisatie.

De aanbevelingen goed bestuur zijn allicht nog niet bekend bij alle welzijns- en zorgorganisaties. Het zou een goed idee zijn om binnen enkele jaren wetenschappelijk te onderzoeken hoe het staat met het goed bestuur van welzijns- en zorgorganisaties en of de aanbevelingen goed bestuur welzijns- en zorgorganisaties ondersteunen op het vlak van goed bestuur. Op basis van de resultaten van een dergelijk onderzoek kan de overheid bekijken welke bijkomende of andere initiatieven nodig zijn om goed bestuur (nog meer) in de kijker te zetten bij de welzijns- en zorgsectoren. Op dat moment zullen we ook moeten nagaan of regelgeving inzake goed bestuur aan de orde is. Regelgeving inzake goed bestuur is misschien moeilijk afdwingbaar, maar de overheid maakt in elk geval duidelijk dat ze goed bestuur hoog op de agenda plaatst. ■



architectengroep PSK

Tiensesteenweg 112 - 3800 Sint-Truiden

www.architectengroeppsk.be

architecten@groeppsk.be