

dekrachtvanmensen.be



Acerta Leerstoel Social Profit 20 Oktober 2009



Karel Plasman

Huidige functie:

Gedelegeerd bestuurder Acerta

dekrachtvanmensen.be



Adviesraad Social Profit



Waarom een adviesraad

- Acerta wil een steeds meer gespecialiseerd antwoord geven op de behoeften die de social profit sector stelt. De adviesraad is hiervoor een belangrijke hulpbron.
- Waarom focussen op de social profit sector?
 - Groeiende sector
 - Acerta heeft reeds een significante expertise opgebouwd: 95 000 loonberekeningen
 - Historische basis: Acerta is geboren uit ledenorganisaties met een zekere aandacht voor normen en waarden
 - Belang voor moederorganisatie om ook advies & ondersteuning te verlenen binnen de social profit sector.



De juiste mix aan expertise

Adviesraad Social Profit

Veldexpertise
gezondheidssector

Managementexpertise
gezondheidssector

Social Profit
legal expertise

Managementexpertise
onderwijssector

Veldexpertise
onderwijssector

Expertise op
vlak van
deugdelijk bestuur



De juiste profielen

Adviesraad Social Profit

Voorzitter Guido Van Oevelen

Agnes Bode

Willy Verbeek

Frank Cuyt

Josse Van Steenberge

Marleen Denef

Marianne Vael

Noël Devisch



De leden

Guido Van Oevelen

Mandaten:

- Voorzitter Acerta Adviesraad Social Profit
- Bestuurder Acerta Groep vanaf januari 2010
- Voorzitter Zorgnet Vlaanderen
- Medeoprichter Emmaüs v.z.w.
- Bestuurder CERA
- Bestuurder KBC Verzekeringen



De leden

Agnes Bode

Huidige functie:

Algemeen directeur Familiehulp v.z.w.

Mandaten:

- Voorzitter van de Vlaamse Vereniging van Diensten voor Gezinszorg (VVDG).
- Ondervoorzitter van het Fonds Sociale Maribel voor de diensten gezinszorg van de Vlaamse gemeenschap.
- Lid van
 - het Bureau, de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering van Verso
 - het Bureau, de Raad van Bestuur en Algemene Vergadering van Unisoc
 - ACW-Bestuur en ACW-Raad.
 - De Raad van Bestuur van Amelior
 - Plaatsvervangend lid SERV - Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.



De leden

Frank Cuyt

Huidige functie:

Algemeen directeur Vlaams Welzijnsverbond

Vertegenwoordiging in het kader van de hoofdactiviteit

Lid van

- het PC 319 en PC 331 en beheerscomités sociaal fondsen en sectoriële commissie welzijn en gezondheid SERV.
- de beheersstructuren UNISOC, BCSPPO en VERSO
- bestuurscollege LUCAS Onderzoekscentrum K.U.LEUVEN.
- de European Association of Service Providers for People with Disabilities.
- Strategische Adviesraad Welzijn & Gezondheid
- Raad van Bestuur IDEWE-IBEVE
- KLEIS
- Raad van Bestuur Caritas Vlaanderen



De leden

Marleen Deneff

Huidige functie:

- Venoot Curia cv
- Docent
 - KUBrussel ManaMa
Vennootschapsrecht – specialisatie
“Verenigingen- en stichtingsrecht”
 - UA Leerstoel Sociale Economie
 - UA Acerta Leerstoel Social Profit
 - UAMS gastcolleges
- Onafhankelijk bestuurder Verso
- Auteur van diverse publicaties



De leden

Noël Devisch

Mandaten:

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van AIF (Agri Investment Fund)
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van de Zeebrugse Visveiling
- Voorzitter van de Adviesraad RNCI (Remuneration and Nommination Committee Institute) – Acerta
- Lid van
 - de Raad van Bestuur van KBC Groep
 - de Raad van Bestuur van KBC Verzekeringen
 - de Raad van Bestuur van Secura
 - de Raad van Bestuur van AVEVE
 - de Raad van Bestuur van MRBB



De leden

Marianne Vael

Huidige functie:

UZ Leuven

- Lid van het Directiecomité
- Personeelsdirecteur
 - Volledige personeelsbeleid UZLeuven
 - Facility, Juridische & Verzekeringdienst, Preventie & Milieu
- Lid van het Directiecomité UPC Kortenberg

Lid van:

- Raad van Bestuur Algemene Vergadering Idewe - Ibeve
- Raad van Bestuur en Algemene Vergadering Centrum voor Ontwikkelings – Stoornissen
- Raad van Bestuur Vertrouwenscentrum Kindermishandeling
- Raad van Bestuur Katholieke Hogeschool Leuven
- Algemene Vergadering Nationaal Multiple Sclerose Centrum v.z.w.
- Lid van het Directiecomité UPC Kortenberg
- Consulair rechter in Arbeidsrechtbank Antwerpen



De leden

Josse Van Steenberge

Huidige functie:

Prof. dr. em. Universiteit Antwerpen

Mandaten:

- Voorzitter Levanto
- Lid Steunraad Antwerpen voor de Koning Boudewijnstichting



De leden

Willy Verbeek

Huidige functie:

Bestuurder Auditor v.z.w. Stijn

Mandaten:

- Voorzitter Steunfonds Europees Muziekfestival voor de jeugd Neerpelt
- Projectleider Aangepaste vakantie Rode Kruis Vlaanderen 2006
- Lid van
 - de Raad van Bestuur van het Vlaams Welzijnsverbond
 - de Raad van Bestuur van v.z.w. Revalidatie en MS centrum te Overpelt
 - het Kwaliteitsforum consultatie Kind en Gezin



Acerta Leerstoel Social Profit



Prof.dr. Gert Straetmans

Huidige functie:

Decaan van de Universiteit Antwerpen



Liesbet Coninx

Huidige functie:

Directeur Social Profit Acerta



Marleen Deneef

Huidige functie:

Gastprofessor dr. Universiteit Antwerpen

Onderwerp

Social Governance: gewikt en gewogen



Stand van zaken ‘social governance’

- Thema dat hoog op de agenda staat:
 - Excellence for nonprofit (april 2008)
 - Project Steunpunt WVG onder impuls minister Vanackere (2008 wetenschappelijke bevraging)
 - Caritas-code (september 2008)
 - Hefboom/Procura (“*Tien facetten...*” november 2008)
 - Koning Boudewijnstichting: in overleg met vertegenwoordigers van (sub)sectoren 8 aanbevelingen
 - Corgo: Code gehandicaptenvoorzieningen



Alle initiatieven gewikt en gewogen...

- ...en geslaagd:
 - Sensibilisering
 - Differentiatie
 - Benchmarking
 - Professionalisering



Eigenheid social profit sector ?

- Kenmerken:

- 1) Inkomsten “buiten verkoop”
- 2) Winstuitkeringsverbod: winsten herinvesteren in maatschappelijke meerwaarde
- 3) Vrijwillige inzet op verschillende niveau's

- Vehikels:

Diverse rechtsvormen: VZW's, stichtingen, IVZW's,... (CV's en VSO's ?)



Waarover gaat 'governance' ?

- Transparante regels inzake mechanismen van voorbereiding, vorming en uitvoering van besluiten alsook de controle erop en de verantwoording erover (cfr. *W.J. Slagter*)
 - > Met oog op een optimale verwezenlijking van de statutaire doelstelling en activiteiten, gericht op maatschappelijke meerwaarde
- Met als doelstelling vermijden dat er:
 - ① onevenwichten ontstaan in machtsverhoudingen en belangenafwegingen tussen de bij de werking van de onderneming betrokken stakeholders
 - o.m.: belang van bevoegdheidsafbakening en –uitoefening van directie, RvB en AV
 - ② overwegingen, consideransen of invloeden tijdens elk van deze mechanismen meespelen of overheersen die in een normaal behoorlijk bestuur niet zouden mogen meespelen of overheersen



Social governance: klassiek

- Deugdelijk, behoorlijk, goed...besturen:
 - 1) Samenstelling: selectie, benoeming, rotatie...
 - 2) Vergadering: beraadslaging en beslissing (voorbereiding, vorming en opvolging besluiten)
 - 3) Bevoegdheid:
 - Wie heeft beslissingsbevoegdheid ? (= juridisch)
 - wet, statuten, delegatiereglement, notulen, volmachten...
 - Wie heeft welke taak/rol ? (= interactie tussen de organen)
 - RvB = strategisch
 - Directie = operationeel
 - AV = bewaken van missie, visie, globale werking...



Social governance: vandaag ?

- Niet de klassieke opdeling en details
- Op zoek gaan naar weerkerende aandachtspunten vanuit ervaring en uitwisseling met de praktijk
 - Achilleshielen: zwakke punten
 - Speerpunten: actiepunten



Over achilleshielen en speerpunten...

- Cumul ?
 - Tussen mandaat bestuurder en lid AV
 - Tussen mandaat bestuurder en directielid
 - Tussen mandaat als bestuurder en als leverancier v/d VZW
 - ...
- Minimale AV met minimale rol ?
 - Nochtans biedt VZW-wet mogelijkheden tot differentiatie in typologie van de leden en in betrokkenheid stakeholders
- Aandacht voor “financiële duurzaamheid” ?
 - minimale kennis van financiële rapportering helpt...



Over achilleshielen en speerpunten...

- Informatieassymmetrie tussen directie en bestuur ?
 - Inwijding en opleiding van bestuurders (intern en extern)
 - Belang van voorbereidings- en opvolgingsdocumenten
 - Risico op afhankelijkheid
 - Belang van duidelijke bevoegdheidsafbakening
- Profiel- en leeftijdsvariatie tussen bestuurders?
 - Profiel = competentie en persoonlijkheid
 - Voorzichtig met leeftijdsbeperkingen !
 - cfr. Grondwettelijk Hof nr 17/2009 dd. 12/2/2009 (overwegende B.14.7: potentieel vatbaar voor nietigverklaring)
 - Alternatief: maximum (aantal) termijnen



Over achilleshielen en speerpunten...

- Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid
 - Evenwicht tussen vrijwillig “engagement” en gedisciplineerde “inzet” ?
 - Tripple D:
 - Voorbereiding
 - Opvolging (incl. notulen !)
 - Integriteit
 - Minimum: belangenconflictenregeling
 - Opgelet met diverse “types” bestuurders: risico op kudde-effect en verschillende bestuurssnelheden



Over achilleshielen en speerpunten...

- Aandacht voor toekomstige uitdagingen ?
 - Vermarkting
 - Filialisering
 - PPS
 - Netwerkenwerking
 - ...

Vereisen misschien een nieuw soort ondernemingsmodel, maar ook een aangepast bestuursmodel



Over achilleshielen en speerpunten...

- Transparantie als *leitmotiv*
 - Rekenschap en verantwoording nog belangrijker dan in *for profit* ondernemingen o.w.v.
 - Sociale doelstellingen
 - Maatschappelijk rendement (veel moeilijker te meten dan winst)
 - Gebruik van “derden”-middelen (subsidies, giften...)
 - Gunstig fiscaal regime (RPB, fiscaal aftrekbare giften...)
 - Het te verdienen vertrouwen:
 - Vanwege financiers: doeltreffende besteding van middelen
 - Vanwege begunstigde doelgroep (gebruikers): kwaliteit van de dienstverlening



Over achilleshielen en speerpunten...

- Proportionaliteit als meeteenheid
 - Groeifase, activiteiten, financiering...variëren
 - Geen zaligmakend bestuursmodel
 - Geen éénvormige rapporteringsstructuur (intern noch extern)
- Flexibiliteit als uitgangspunt
 - Social governance is niet statisch
 - Geregeld evaluatiemomenten:
 - Van doelstelling, activiteiten, missie, werking van RvB en AV...



Met dank aan...

- Acerta voor de financiering van
 - Diepgaand wetenschappelijk onderzoek voor social profit sector (doctoraat Astrid Coates)
 - Deeltijds gastdocent: mogelijkheid om vorming en opleiding alvast voor de bestuurders en directies “van morgen” hoger op de agenda te zetten
- Alle deelnemers die met hun aanwezigheid dit initiatief steunen



Acerta Leerstoel Social Profit



Noël Devisch

Huidige functie:

Voorzitter van de Adviesraad RNCI Acerta

Onderwerp

Code corporate governance voor de gehandicaptenzorg



Acerta Leerstoel Social Profit



Jo Vandeurzen

Huidige functie:

Vlaams Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

Onderwerp

Social governance: beleidsvisie 2009-2014



Acerta Leerstoel Social Profit



Panelgesprek

Met:

Jo Vandeurzen, Vlaams Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Noël Devisch, Voorzitter van de Adviesraad RNCI Acerta
Josse Van Steenberge, Professor. dr. em. Universiteit Antwerpen

Moderator : Marleen Denef, Gastprofessor dr. Universiteit Antwerpen

Onderwerp

Van theorie naar praktijk: instrumenten voor social governance



8 aanbevelingen

Aanbeveling (1)

De doelstellingen van de SPO en de activiteiten die eruit voortvloeien zijn duidelijk bepaald in de statuten. De statutaire doelstellingen van de SPO zijn gericht op maatschappelijk rendement en bepalen ook de werking van de organisatie.

Aanbeveling (2)

De SPO ontwikkelt een strategie die uiteenzet hoe ze de stakeholders kan betrekken bij het nastreven van haar doel.

De SPO legt op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze rekenschap en verantwoording af aan alle stakeholders over de manier waarop zij haar doelstellingen nastreeft en bereikt.



8 aanbevelingen

Aanbeveling (3)

De rollen van en de verhoudingen tussen de verschillende organen van de SPO zijn gedefinieerd om een daadwerkelijke controle en evenwichtige machtsverdeling ('checks and balances') mogelijk te maken. De samenstelling van de organen van de SPO weerspiegelt een verscheidenheid aan competenties.

Aanbeveling (4)

De raad van bestuur is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld. Zijn leden worden benoemd door de algemene vergadering volgens een bepaalde procedure en op basis van hun competenties en profiel.



8 aanbevelingen

Aanbeveling (5)

De bevoegdheden van alle organen van de SPO zijn duidelijk geformuleerd en gekend.

Aanbeveling (6)

De raad van bestuur werkt collegiaal aan zijn besluitvoorbereiding en besluitvorming.



8 aanbevelingen

Aanbeveling (7)

Elke bestuurder neemt zijn individuele verantwoordelijkheid voor de uitoefening van zijn rol en zijn mandaat rekening houdend met de collegiale aansprakelijkheid.

Aanbeveling (8)

De bestuurders zijn integer en toegewijd en werken in het belang van de SPO.



Acerta Leerstoel Social Profit