



Ontwerpcode voor het deugdelijk bestuur
van voorzieningen

Goed besturen voor mensen met een handicap

Bouwstenen voor een toekomstgericht
bestuursmodel

Ontwerpcode voor het deugdelijk bestuur van voorzieningen

Goed besturen voor mensen met een handicap

Bouwstenen voor een toekomstgericht bestuursmodel

Dank aan de organisaties die tijdens de voorbereiding input gegeven hebben :

Stijn vzw – de heren Willy Verbeeck en Paul Caes

Dienstencentrum Gid(t)s – E.H. Pierre Breyne

De groep Emmaüs – dhr. Jan Seresia

De Broeders van Liefde – dhr. Raf De Rycke

Vlaams Welzijnsverbond – dhr. Frank Cuyt en mevr. Diane Serneels

Rozemarijn vzw – dhr. Karel Plasman

En aan Philippe Verhaeghe – Corgo Executive Partner voor het samenstellen van deze code.

Voorafgaande opmerking

Omwille van de vlotte leesbaarheid worden de termen “”, “lid”, “zorggebruiker” “bestuurder”, “directeur”, “voorzitter” en dergelijke in deze tekst steeds in de mannelijke vorm gebruikt. Maar telkens waar “hij” staat mag evenzeer “zij” gelezen worden.

Inhoudsopgave

I. Verantwoording	5
1. Aanleiding.....	5
2. Voor welke organisaties?	8
3. Doelstellingen	9
II. Inleidende toelichting.....	10
1. Deugdelijk bestuur.....	10
1.1 Definitie.....	10
1.2. Voordelen	11
1.3. Aandachtspunten.....	12
2. Langetermijncharter.....	13
2.1. Elementen	13
2.2. Belang.....	15
2.3. Voordelen	15
2.4. Totstandkoming	16
2.5. Opvolging van de missie/visie	18
2.6. Communicatie.....	19
3. Schaalvergroting/ samenwerking	21
3.1. Vaststelling	21
3.2. Samenwerken.....	21
III. Aanbevelingen van deugdelijk bestuur.....	23
1. De Raad van Bestuur	23
1.1. Samenstelling	23
1.2. Bevoegdheid.....	28
1.3. Functioneren.....	31
2. De Algemene Vergadering	36
2.1. Samenstelling	37
2.2. Bevoegdheid.....	37
2.3. Functioneren.....	38
3. De directie	39
3.1. Samenstelling	39
3.2. Bevoegdheid.....	40
3.3. Functioneren.....	41
4. Interactie met de overige belanghebbenden	43
4.1. Samenstelling	43
4.2. Functioneren.....	44
IV. Bijlage.....	47

I. Verantwoording

1. Aanleiding

Momenteel hebben ruim 14.000 mensen met een handicap een actieve maar nog niet vervulde vraag naar een dienstverlening in een residentiële voorziening, een dagcentrum, een verzoek voor begeleid wonen of thuisbegeleiding... Het terugdringen van deze zogenaamde “wachlijst” mag dan een belangrijk politiek begrip geworden zijn; iedereen in de sector weet dat het een utopie is om te verwachten dat deze vragen in de nabije toekomst snel zullen afnemen.

Eenzijds gonst het van nieuwe plannen en initiatieven in de zorgsector: zorgvernieuwing, vraaggestuurde zorg, meer inclusie, de kloof tussen de personeelsnorm en de personeelsbezetting wegwerken, uitbreidingsbeleid, persoonsgebonden budgetten,... en dit alles in een steeds sneller veranderende maatschappij.

Anderzijds moeten we vaststellen dat de wettelijke en financiële regelgeving – daterend uit de jaren 70 - in deze zeer complexe zorgsector totaal verouderd is. De toepasselijke wetgeving zit bovendien verspreid op verschillende beleidsniveaus en is geenszins gecoördineerd. De wijze waarop financiële tegemoetkomingen berekend, toegekend en gecontroleerd worden is toe aan een grondige evaluatie.

De voorzieningen zelf kampen ook met diverse uitdagingen: besparingen, versnippering, administratieve beslommeringen, steeds strengere regels en toenemende verwachtingen van

allerlei betrokkenen, behoefte aan meer arbeidsflexibiliteit, groeiende zorgvragen,...

Vanuit het eigen initiatief zijn er vandaag heel veel deze centra en voorzieningen voor mensen met een beperking werkzaam. Zij vormen de onmisbare schakels waarlangs onze maatschappij kan zorgen voor de zwakkere of zorgbehoevende medeburgers en waarlangs de overheden van ons land hun beleid voor mensen met een handicap vorm kunnen geven. Maar de algemene versnippering van instellingen – denk aan de talrijke kleinschalige initiatieven - mag er zeker niet toe leiden dat de zorg voor personen met een handicap aan kwaliteit inboet, nu de complexiteit van de nieuwe zorgvragen toeneemt en de financiële middelen beperkt worden.

Het appèl van de mensen met een beperking is en blijft de essentiële drijfveer voor de hele samenleving om zijn voorzieningen op een doelmatige en toekomstgerichte wijze te besturen en uit te bouwen!

Acerta is in deze materie geen rechtstreeks betrokken partij maar misschien juist daarom goed geplaatst om vanuit zijn missie, zijn visie en zijn interesse voor deugdelijk bestuur hierover een initiatief te nemen. Dit via haar dochter Corgo....

Acerta is er van overtuigd dat de voorzieningen die zich inzetten voor mensen met een beperking in deze uitdagende en moeilijke tijden zeker nood hebben aan een sterk bestuur en een goed doordacht bestuursmodel. Deze ontwerpcode bevat duiding, strategische principes, discussiestellingen, algemene aanbevelingen, suggesties en praktijktips voor bestuursraden en directies. De ontwerpcode streeft in deze fase geen volledigheid na. Het aantal aanbevelingen werd

bewust beperkt gehouden tot deze die ons het meest aangewezen leken.

Hopelijk kan deze tekst op het bestuurlijke vlak een inspiratiebron of hulpmiddel zijn voor alle (Vlaamse) voorzieningen die zich inzetten voor mensen met een handicap. Zelfs als verschillende aanbevelingen van deze ontwerpcode al toegepast worden of misschien niet toepasbaar lijken voor uw voorziening kan een grondige bespreking in elk geval reeds de gevoeligheid voor deze belangrijke thematiek aanscherpen bij uw bestuurders en directieleden ook als een dergelijke dialoog niet onmiddellijk zou uitmonden in een nieuwe toekomstvisietekst of een vernieuwde of verbeterde Raad van Bestuur zal hij allen sensibiliseren over het belang van deugdelijk bestuur in de Vlaamse voorzieningen.

Misschien kan dit initiatief ook een bouwsteen zijn in het politieke en maatschappelijke debat over de toekomst van het beleid voor mensen met een beperking; aandachtspunten als positieve aandacht, inclusie, sociale inzet, kwaliteit in de zorg, vrijwilligerswerk en maatschappelijke acties moeten verder gevaloriseerd worden. De behandelde thema's bieden alleszins ook stof voor discussie voor belangrijke stakeholders als overheden, vakbonden, actiegroepen en kenniscentra.

2. Voor welke organisaties?

Deze code richt zich in de eerste plaats tot de bestuurders van de diverse voorzieningen die erkend zijn en gesubsidieerd worden door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH).

Het gaat om een brede waaier van grote en kleine privéorganisaties zonder winstverdelingsoogmerk die zich inzetten voor kinderen, jongeren en volwassenen met een handicap: zowel personen met een mentale, motorische of sensorische handicap als personen met autisme en kinderen of jongeren met zware gedrags- en emotionele stoornissen.

Deze voorzieningen zijn niet gericht op winst(maximalisatie) of op de vergoeding van het geïnvesteerd kapitaal, maar stellen de zorg voor en de begeleiding en vorming van mensen met een beperking centraal. Winsten worden niet uitgekeerd maar gereserveerd of geïnvesteerd. Zij halen de financiering van de personeels- en werkingskosten voor het overgrote deel uit overheidssubsidies. Voor investeringen doen zij aanvullend een beroep op opbrengsten uit eigen activiteiten, giften, vrijwilligerswerk, enz.

We onderscheiden de volgende categorieën:

ambulante voorzieningen (thuisbegeleidingsdiensten, centra voor ontwikkelingsstoornissen, diensten begeleid wonen, diensten beschermd wonen, diensten voor zelfstandig wonen, diensten voor plaatsing in gezinnen)

semi-residentiële voorzieningen die instaan voor opvang, behandeling en begeleiding overdag (semi-

internaten voor jongeren, dagcentra voor volwassenen)

residentiële voorzieningen (internaten en observatie- en behandelingscentra voor jongeren, tehuizen voor werkenden, tehuizen voor niet-werkenden en centra voor kortverblijf)

in mindere mate de voorzieningen gericht op de tewerkstelling van personen met een handicap en de centra voor gespecialiseerde voorlichting bij beroepskeuze en de centra voor beroepsopleiding (onder de bevoegdheid van de VDAB).

3. Doelstellingen

De opstellers willen met deze aanzet ook het bestuurlijk en maatschappelijk debat in en over de voorzieningen en het zorgaanbod aanwakkeren. Alle reacties en voorstellen worden in dank aanvaard.

Zij hopen dat deze ontwerpcode na de consultatieronde kan uitgroeien tot een algemene leidraad voor deugdelijk bestuur in de voorzieningen. Deugdelijk bestuur van de voorzieningen kan bijdragen tot de verhoging van de legitimiteit en het maatschappelijk draagvlak van de juiste opvang, aandacht en zorg op maat voor personen met een handicap.

Als daar interesse voor is, lijkt het zelfs denkbaar om deze ontwerpcode ook als basis te gebruiken voor gelijkaardige denkoefeningen voor instellingen die zich bijvoorbeeld inzetten voor gezins- en bejaardenhulp, sociale tewerkstelling, jeugdbijstand, kinderopvang of algemeen welzijnswerk.

Naast een dergelijke uitbreiding blijven ook alle oudere denkpistes over vervolginiciatieven volledig open: een kwaliteitshandboek voor het bestuur, het wegwerken van de versnippering, het vereenvoudigen van de regelgeving, het

organiseren van beleidsdebatten, de oprichting van een onafhankelijk kenniscentrum ...

Alle denkpistes over vervolginiciatieven blijven ook open: een kwaliteitshandboek voor het bestuur, het wegwerken van de versnippering, het vereenvoudigen van de regelgeving, het organiseren van beleidsdebatten, de oprichting van een onafhankelijk kenniscentrum,...

II. Inleidende toelichting

1. Deugdelijk bestuur

1.1 Definitie

Het begrip ‘corporate governance’, dat meestal vertaald wordt als ‘deugdelijk bestuur’ kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. De term ‘corporate governance’ verwijst naar het geheel van wetten, codes, afspraken en gebruiken die de macht of de beslissingsbevoegdheden in een voorziening op een verantwoorde wijze willen regelen.

Uiteindelijk gaat het over de centrale bestuursvraag: “Hoe wordt in een voorziening de leiding georganiseerd om de voorzieningsdoelen te bereiken en om de noden van de mensen met een handicap zo goed en efficiënt mogelijk te lenigen?”

We zoeken naar een duidelijke taakverdeling tussen de initiatiefnemers, de subsidiërende overheid, de leden van de vzw, de bestuurders, de dagelijkse leiding, de medewerkers en de zorggebruikers.

Hierbij maken we even abstractie van de dringende noodzaak aan een gemoderniseerd wettelijk kader en een aangepast financierings- en rapporteringssysteem.

1.2. Voordelen

Het “deugdelijk besturen” van een voorziening biedt verschillende voordelen.

Bijvoorbeeld:

het doet de verantwoordelijke bestuurders focussen op de belangrijke sociale doelstellingen en de langetermijnbelangen van de voorziening

dankzij duidelijke (werk)afspraken over de verschillende rollen en functies kunnen efficiëntie en effectiviteit van de zorgorganisatie centraal staan

alle beslissingen zijn weloverwogen omdat ze altijd aangedreven worden vanuit de missie en visie

goed gedocumenteerde processen maken transparante verantwoording en gestructureerde controle mogelijk

er is een reële invloed van de verschillende stakeholders, elk op hun niveau.

het verschaft de instelling een professioneel imago naar alle betrokken partijen, niet in het minst de zorggebruikers en de medewerkers.

De concrete invulling van deugdelijk bestuur in de praktijk wordt bepaald door een hele reeks factoren zoals de historische achtergrond en de missie, de omvang en specialiteit(en) van de voorziening, de doelgroepen waarvoor ze zorgt, het reglementaire kader, de financiering en de maatschappelijke context. Corporate governance is in de praktijk maatwerk en hopelijk zijn deze aanbevelingen nuttig om een aantal nieuwe accenten te leggen of de juiste vragen te stellen.

Zoals verder moet blijken, streeft een goede voorziening qua ‘corporate governance’ via een goed samenspel van alle beleidsorganen minstens deze karakteristieken na:

een authentiek respect voor de missie en de waarden door alle bestuurders, directieleden, medewerkers en zorggebruikers.

optimaal gebruik van de publieke middelen om zoveel mogelijk zorggebruikers een aangepaste zorg te verlenen

effectief bestuur en bekwaam toezicht door competente leden van de Raad van Bestuur, werkend in het belang van de zorggebruikers en in het belang van de voorziening

kwalitatief hoogwaardige operationele leiding door de directie

verankerde en goed gestructureerde leden- en stakeholdersinvloed

interesse en bezorgdheid voor toekomstige structuren en samenwerkingsverbanden

1.3. Aandachtspunten

Meer specifiek voor de voorzieningen zijn dit de belangrijkste elementen die in deze ontwerpcode aan bod zullen komen:

de uitwerking van een eigen professioneel bestuursmodel

de ontwikkeling van een duurzaam en strategisch verantwoord toekomstperspectief via een intern langetermijncharter

de verhoging van de wervingskracht naar nieuwe bestuurders voor de voorziening

de verhoging van de stakeholderbetrokkenheid in de voorziening

de regelmatige evaluatie van de eigen bestuurlijke aanpak

het maximaal combineren van individuele aandacht en zorg met het streven naar een efficiënt beheer van de (beperkte) middelen,

2. Langetermijncharter

Deze ontwerpcode wil elke voorziening aanbevelen om voor zichzelf een strategisch langetermijncharter uit te schrijven en vervolgens na te leven. We lichten het concept en de totstandkoming van een dergelijke tekst hier nader toe.

2.1. Elementen

Het langetermijncharter van een voorziening bestaat minstens uit een beschrijving van volgende elementen: definitie en eigenheid van de activiteit, doelstellingen op korte en lange termijn, globale toekomstvisie en waarden en normen. Het reikt uiteraard verder dan gelijkaardige oefeningen binnen het kwaliteitsbeleid omdat het charter op het strategische niveau van de Raad van Bestuur wordt geformuleerd.

Het charter bestaat uit de volgende onderdelen:

Missie

Vele voorzieningen hebben hun waarden en uitgangspunten al in een soort missie vastgelegd, al dan niet in het kader van het kwaliteitsdecreet. Een missie verankert de identiteit van de voorziening en herinnert voortdurend aan de gemaakte keuzes. Ze beschrijft wat de voorziening is en wil zijn (de bestaansredenen) en in welke richting men de voorziening wil sturen (de opdracht). De missie duidt het werkterrein of de

kernactiviteiten aan als antwoord op fundamentele identiteitsvragen zoals: “Wie zijn we? Wat doen we? Wie is onze doelgroep? In welke precieze behoeften voorzien onze diensten?”

Visie

De visie vervult een andere, dubbele rol. Daarin ontwikkelt men het beeld over de relevante omgeving of de organisatiecontext in de verwachte toekomst. Maar ze bevat ook een geprojecteerd beeld van de positie van de eigen organisatie in die verre toekomst. De visie beantwoordt vragen als: “Waar willen we staan op de langere termijn? Welke sociale doelen willen we bereiken? Welke structuur streven we na?” Deze ambitie helpt de organisatie om te bepalen welke keuzes ze moet maken, welke richting ze uit moet om haar missie te verwezenlijken. Het gaat hierbij niet alleen om concrete, meetbare doelstellingen, maar ook om mobiliserende en goed geformuleerde idealen, met vermelding van de instrumenten om die te concretiseren.

Waarden

Als het ware daar boven op komen de waarden. De bedrijfscultuur die tot uiting komt in de tradities, gewoonten, algemeen aanvaarde normen en waarden biedt een duidelijk houvast aan de zorggebruikers, de medewerkers en de stakeholders. Die opsomming van waarden geeft aan wat de voorziening echt belangrijk vindt en zet deze uitgangspunten om in concrete gedragsregels. Hier gaat het om vragen als: “welke waarden vinden we belangrijk? Hoe willen we dat onze medewerkers zich gedragen? Welke afspraken laten we gelden? Welke attitudes verkiezen we?”

Als tekst moet een sterk langetermijncharter bovendien volgende karakteristieken vertonen:

authentiek, consequent en geloofwaardig
intern motiverend en uitdagend
ambitueus en inspirerend voor toekomstige acties
naar buitenuit onderscheidend en voldoende concreet
of specifiek
zo bondig en ondubbelzinnig mogelijk geformuleerd

2.2. Belang

Eigenlijk moeten alle handelingen en beslissingen in een voorziening, op welk niveau ook, hun oorsprong of verantwoording vinden in het langetermijncharter van de Raad van Bestuur. Bij gebrek aan aandeelhouders en kapitaalverschaffers en bij gebrek aan winstmotief is het dat charter dat 'zoals een credo' alle activiteiten moet aandrijven of verantwoorden! Het belang van een duidelijke missie voor een voorziening in de gehandicaptenzorg kan dus nauwelijks onderschat worden. Voorzieningen met een doordacht en consequent uitgevoerd langetermijncharter hebben wellicht ook de andere elementen van een effectieve bedrijfsvoering goed onder de knie en opereren dus efficiënter.

Via een grondig intern debat en een interactief groeiproces naar de realisatie van een degelijke eindtekst kunnen alle mogelijke uitdagingen besproken en uitgeklaard worden. Ook al te 'vanzelfsprekende' gewoonten of verworvenheden uit het verleden kunnen zo in vraag gesteld worden.

2.3. Voordelen

Dankzij het langetermijncharter staan de prioriteiten van de organisatie steeds voorop en blijft de voorziening een dynamiek ontwikkelen in de gekozen marsrichting. De tekst zegt immers niet alleen wat de instelling gaat doen, maar impliciet ook wat ze niet gaat doen. Hierdoor kunnen de schaarse middelen meer gefocust en minder versnipperd

ingezet worden. De tekst zet “alle neuzen in dezelfde richting”. De referentiekaders en toetsingscriteria leiden naar de doelstellingen.

Ook de medewerkers voelen zich meer betrokken en identificeren zich makkelijker met de ambities en de plannen. Nieuwe bestuurders of kandidaat - medewerkers (en andere stakeholders) worden zo sneller vertrouwd gemaakt met de essentie van de voorziening. Die tekst is dus duidelijk meer dan zo maar een passage in het jaarverslag of een hoofdstuk op de website.

2.4. Totstandkoming

Hier volgt een mogelijk scenario dat illustreert hoe een nieuw langetermijncharter in een voorziening tot stand kan komen.

Het traject begint bij de voorbereiding van het overlegproces en eindigt met de redactie van een eindtekst en de bekendmaking ervan

De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de taak om het project naar een goed eindresultaat aan te sturen.

Het formuleren of eventueel herformuleren van de missie, de visie en de waarden vormen best een integraal onderdeel van een uitgebreide strategieoefening die zich om de zoveel jaar moet herhalen. De realisatie is trouwens ook vaak het startsein voor een of andere vorm van veranderingsmanagement.

De voorzitter stelt een werkgroep van hierin geïnteresseerden samen, voornamelijk uit Raad van Bestuur en directie, eventueel versterkt met externe adviseurs. Het mandaat van de werkgroep die de missie gaat uitwerken moet duidelijk afgesproken zijn: een advies, een voorstel, carte blanche?

Niets is zo ontmoedigend als veel energie investeren in het ontwikkelingsproces van een missie, om dan op het eind terug gefloten te worden door de Raad van Bestuur.

De werkgroep moet deze denkoefening grondig aanpakken: trends en ontwikkelingen in kaart brengen, alle bestuurders de kans geven om suggesties te doen, sterke en zwakke punten identificeren,... Ook aanknopingspunten met het verleden en de traditie van de organisatie kunnen nuttig zijn. Die zijn te vinden in oude folders, op websites, in beleidsplannen of jaarverslagen. Als er weinig op papier staat kunnen sommige ervaren sleutelmedewerkers aangezocht worden om hun indrukken over de eigen kenmerken van de organisatie te geven. Wanneer via verschillende creativiteitstechnieken alle nodige bouwstenen bij elkaar gezocht zijn, kan men aan een eerste ruwe redactie beginnen.

Wat zeker aan bod moet komen zijn:

- gebruikersgroepen en hun (nieuwe) noden en behoeften

- mogelijke doelstellingen en toekomstvisie

- overzicht van de waarden en normen

- de stakeholders en hun belangen

- afspraken over interne organisatie

- evaluatie van alle diensten die al aangeboden worden

- inkomsten, toezeggingen en middelen

De werkgroep bezorgt een synthese met voorstellen en discussiepunten als eerste ontwerp aan de Raad van Bestuur. Deze bespreekt dit ontwerp grondig, beslist en vult aan waar nodig.

Mogelijke vragen:

Geeft de tekst al voldoende weer waar de organisatie voor staat?

Zijn er groepen in de organisatie die er anders over omdenken? Zo ja, hoe komt dat? Hoe lossen we dit op?

Wat is te vaag geformuleerd en hoe zou dit scherper kunnen?

Welke elementen ontbreken in de tekst?

Met deze feedback schrijft de werkgroep een nieuw ontwerp voor de Raad van Bestuur. Pas nadat alle inhoudelijke wrijvingspunten zijn opgelost en de Raad een bepaalde tekst bekrachtigd heeft, kan er aan de “taalkundige” eindredactie gewerkt worden. In ene volgende raadsvergadering keuren alle bestuurders het langetermijncharter officieel goed

2.5. Opvolging van de missie/visie

Eigenlijk moeten de bestuurders het uitvoeren van de strategie en het nakomen van de missie daarna kunnen opvolgen aan de hand van geschikte maatstaven. Het formuleren van wat de voorziening wil is één ding: de criteria noemen waarmee je meet of ze bezig is de missie waar te maken of het doel te bereiken, is een andere kwestie. Het moeizame werk bestaat erin de krachtige missietekst te vertalen in meetbare termen. Wat de opvolging betreft komen we in de buurt van de uitvoering van het kwaliteitsdecreet.

De Raad van Bestuur kan voor zichzelf, aan de hand van het langetermijncharter, een eigen boordtabel opstellen voor de beleidsvoering. Bestuurders zoeken daarbij het antwoord op vragen als:

Hoe bereikt deze voorziening de vooropgestelde resultaten?

Welke punten zullen met welke frequentie opgevolgd worden?

Welke niet financiële maatstaven zullen gebruikt worden?

Wie moet de indicatoren aanleveren en onder welke vorm?

Moeten we de opvolging aan een comité opdragen?

Hoe weten we of de zorggebruikers tevreden zijn over de zorg, de aandacht, het aanbod?

Welke initiatieven worden genomen om medewerkers te motiveren, bijkomend op te leiden, te begeleiden?

Hoe wordt het maatschappelijk draagvlak van de voorziening verhoogd?

Welk beleid wordt er gevoerd naar vrijwilligers?

2.6. Communicatie

Aangezien zeker niet alle medewerkers van dichtbij betrokken kunnen worden in die oefening moet de Raad van Bestuur investeren in interne communicatie. Want hoe kunnen medewerkers zich conform het nieuwe langetermijncharter gedragen als er niet grondig over de inhoud wordt gecommuniceerd? Daarom dient de Raad van Bestuur met zorg alle (of enkel de relevante en niet-vertrouwelijke) delen van het langetermijncharter naar alle stakeholders te communiceren.

Zichtbaarheid van de langetermijnvisie naar de buitenwereld en alle stakeholders in het bijzonder zijn ook mooi meegenomen. Missie, visie en waarden worden best ook opgenomen in jaarverslagen, brochures, website... Maar ze

moeten vooral intern constant levend gehouden worden. En dat begint bij het “voorleven” door directie en bestuurders.

3. Schaalvergroting/ samenwerking

3.1. Vaststelling

Er zijn in Vlaanderen heel veel kleinere voorzieningen actief. Kleine instellingen hebben het bijzonder moeilijk om met hun schaarse middelen aan de stijgende verwachtingen en de bijkomende regels en voorschriften te voldoen. Zij hebben geen ruimte voor innovaties of diversificatie. Wegens de aanhoudende vraag naar nieuwe opvangplaatsen enerzijds en de schaarste van de publieke middelen anderzijds is - ook ter wille van de efficiëntie, schaalvergroting of -optimalisering wenselijk. Alle mogelijke vormen van regionale samenwerkingsverbanden, netwerking, consortiumvorming en dergelijke verdienen het om ernstig overwogen te worden tijdens de strategische sessies die rond het langetermijncharter gehouden worden. De kritische drempel voor de minimumomvang van een alleenstaande voorziening zal in de toekomst zeker niet verlagen.

Als een voorziening tijdens die denkoefeningen zou vaststellen dat ze eigenlijk te klein is om dat langetermijncharter naar behoren af te werken of om de Raad van Bestuur te professionaliseren is dat misschien een uitgelezen aanleiding om extern op zoek te gaan naar mogelijke samenwerkingen?

3.2. Samenwerking

Bij een samenwerking moet uiteraard ook aandacht gaan naar de toekomstige doelbepaling van de nieuwe organisatie, in plaats van (enkel) te focussen op de verbeteringen die mogelijk zijn op het vlak van efficiëntie en effectiviteit. Daarnaast moet een fusie aangewend worden om een sterkte-zwakke analyse door te voeren en na te denken over de vragen van de missie/visie, die ook zal aangepast moeten worden. Het belangrijkste criterium voor het samensmelten

zou altijd ‘het belang van de zorggebruikers’ moeten zijn: als zij er beter van worden, kan en moet een samenwerking of fusie zeker overwogen worden.

Het strategische en maatschappelijke voordeel van fusies of samenwerkingsverbanden is dat er op het overkoepelende niveau een echt professionele Raad van Bestuur kan gevormd worden, één die dus tegelijk bestuursverantwoordelijkheid opneemt voor meerdere voorzieningen of vestigingen. Voor die voorzieningen werkt de Raad van Bestuur dan aan een gezamenlijke strategische planning vanuit een gemeenschappelijke basisfilosofie. De afzonderlijke centra van een netwerk blijven lokaal ingebed en kunnen toch op hun operationeel niveau blijven beschikken over voldoende autonomie om de concrete werking op hun eigen manier uit te bouwen. In Vlaanderen bieden de grotere instellingen hier sprekende voorbeelden.

Om deze samenwerking vlot en efficiënt te laten verlopen, kunnen dan centrale ondersteuningscellen opgericht worden rond specifieke thema's zoals aankoop, informatisering, verzekeringen. Dankzij het gemeenschappelijk netwerk kan men bovendien een aantal medische en andere specialisten in dienst te nemen. Hun gespecialiseerde kennis is dan voor iedereen toegankelijk. Het netwerk is bovendien een ideaal medium om ervaringen in de dienstverlening aan personen met een handicap uit te wisselen met anderen of om het “risico” van een innovatie te nemen.

Samenwerken kan al op een heel bescheiden niveau beginnen. Alle inspanningen en initiatieven van samenwerking met andere dienstencentra of in grotere netwerken zijn nuttig. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan regelmatig overleg, concrete samenwerkingsovereenkomsten, associaties of gemeenschappelijke vormingsinitiatieven.

Via het netwerk kan men de belangen van de zorggebruikers en van de verschillende centra ook optimaal behartigen naar het beleid toe.

Op het niveau van ziekenhuizen en scholen heeft de overheid een dergelijke samenwerking of schaalvergroting destijds aangemoedigd of gefaciliteerd. In sector voor de gehandicaptenzorg lijkt het er eerder op dat sommige financieringsmechanismen voor de personeelskosten en de omkadering samenwerking eerder ontraden dan aanmoedigen. Dit gegeven verdient alleszins nader onderzoek en een grondig debat.

III. Aanbevelingen van deugdelijk bestuur

Deze ontwerpcode bevat 35 concrete aanbevelingen. Ze zijn gerangschikt per beleidsorgaan of doelgroep en behandelen vooral de samenstelling, de bevoegdheden en het functioneren ervan. Aanbevelingen kunnen geconcretiseerd worden door suggesties: deze sommen meestal diverse mogelijkheden of concrete aandachtspunten op. Het is nuttig om deze aanbevelingen in een of meerdere sessies van de Raad van Bestuur te bespreken en vervolgens te beslissen welke bepalingen aangewezen zijn.

1. De Raad van Bestuur

1.1. Samenstelling

Aanbeveling 1

De leden van de Raad van Bestuur worden verkozen door de Algemene Vergadering voor een periode van maximaal zes

jaar, volgens de statutair of reglementair voorziene formaliteiten.

Het bestuurdersmandaat is trouwens geen “eretitel” meer maar een opdracht met een behoorlijk grote juridische verantwoordelijkheid.

Hoewel het veel moeite kan kosten om bekwame mensen warm te maken om zich te engageren voor het bestuur van een voorziening is het kunnen beschikken over competente en ervaren bestuurders in de Raad van Bestuur een dringende noodzaak.

Suggestie

Bestuurders kunnen gevonden worden in het zo ruim mogelijke stakeholdernetwerk of via ondernemersorganisaties die in de regio actief zijn. Om met enige kans op succes nieuwe bestuurders met diverse competenties voor de Raad van Bestuur te kunnen aantrekken moeten er op het vlak van de organisatie enkele basisvoorwaarden vervuld zijn:

sterke visie en missie van de organisatie (cfr. langetermijncharter)

goede rapportering en degelijke uitwisseling van verslagen

professionele vergadercultuur en goede voorbereiding

vaste bevoegdheidsafspraken voor de verschillende rollen (op papier)

duidelijkheid over de gewenste competenties

Bestuurders zijn geen “vrijwilligers” in de zin van de wet. Zij zijn als “lasthebber” aangesteld door de Algemene Vergadering en moeten zich houden aan een aantal statutaire en wettelijke plichten. Zij worden dus niet “beschermd” door de

zgn. vrijwilligerswet. Hun juridische verantwoordelijkheid hoeft echter niet overroepen, noch gebatelliseerd te worden.

Aanbeveling 2

Tijdige vernieuwing en opvolging is belangrijk: de verlenging van het bestuursmandaat mag dus geen automatisme zijn. Bestuurders die de leeftijd van 70 jaar bereikt hebben worden geacht ontslag te nemen. Zij worden wel uitgenodigd en aangemoedigd om op andere manieren actief te blijven in de voorziening.

Suggestie:

Het is nuttig om jaarlijks, naar aanleiding van de Algemene Vergadering, de gemiddelde leeftijd van de bestuurders te berekenen. Als dit gemiddelde de 60 jaar overschrijdt moet dit gegeven een dringend punt van aandacht zijn op de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering.

Aanbeveling 3

Elke voorziening heeft een sterke voorzitter nodig die ook naar de statutaire leden en stakeholders toe zichtbaar en aanspreekbaar is.

De Raad van Bestuur kiest zijn voorzitter - en zo mogelijk ook één of meerdere ondervoorzitters - onder zijn leden en dit voor een hernieuwbare termijn van maximaal zes jaar.

De Raad van Bestuur bepaalt het competentieprofiel waaraan een kandidaat-voorzitter moet beantwoorden. De voorzitter beschikt in elk geval over voldoende competenties en kennis betreffende vergadertechnieken, besluitvormings- en communicatieprocessen.

Aanbeveling 4

De voorzitter ziet er op toe dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld en over de juiste competenties beschikt. De Raad van Bestuur bepaalt in onderling overleg welke specifieke categorieën, competenties of kennisgebieden vertegenwoordigd moeten zijn in de Raad van Bestuur en op welke wijze nieuwe bestuurders worden voorgesteld.

Suggestie

Een Raad van Bestuur is best divers samengesteld: mannen en vrouwen van verschillende leeftijden, met specifieke competenties en met een breed perspectief en een rijpe levenservaring, uit het werkveld of uit het bedrijfsleven.

Ook de verhouding tussen de bestuurders die de initiatiefnemers of eventueel instellingen uit het samenwerkingsverband vertegenwoordigen en de externe bestuurders is een aandachtspunt.

Idealiter wordt voor nieuwe bestuurders complementariteit aan de reeds aanwezige competenties nagestreefd. Belangrijke competenties die deel kunnen uitmaken van de interne checklist zijn:

- juridische kennis
- financieel-economische expertise
- technische kennis van infrastructuurwerken /
architectuur/logistiek
- organisatiedeskundigheid
- ervaring inzake personeelsbeleid
- informaticakennis
- politieke ervaring

kennis van communicatie en marketing
medische achtergrond
strategische visie

Bestuurders hoeven geen geëngageerde vrijwilligers te zijn maar ze moeten uiteraard affiniteit hebben met de missie, visie en waarden van de voorziening. Er moet vooral worden gezocht naar “ervaren mensen met het hart op de juiste plaats”.

Aanbeveling 5

De directeur neemt altijd deel aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur kan enkel beslissen om zonder hem te vergaderen in het kader van de persoonlijke evaluatie of bij een vertrouwensbreuk.

Aanbeveling 6

De bestuurders moeten in principe op een passende wijze vergoed worden in overeenstemming met hun verantwoordelijkheid, inspanningen en tijdsbesteding ten gunste van de voorziening. Iedereen weet dat een voorziening hierbij niet kan wedijveren met een commerciële onderneming. Er bestaat echter meer dan alleen maar geldelijke vergoedingen. Naast de morele voldoening kunnen ook vorming, sociale of informele activiteiten, bepaalde voordelen in natura, netwerking en andere attenties betekenisvol zijn.

De Raad van Bestuur stelt hoe dan ook voor zichzelf een consistent beleid vast voor de kostenvergoedingen en de andere tegemoetkomingen aan bestuurders.

Suggestie:

Bij het eventueel instellen van een vergoedingsbeleid wordt rekening gehouden met de grootte en de draagkracht van de organisatie, de tijdsbelasting, de gedragen verantwoordelijkheid om afspraken te maken in verband met

presentiegelden voor de gederfde tijd

vergoedingen voor bijzondere opdrachten of
welbepaalde extra prestaties

kosten in verband met het voorzitterschap

verplaatsingskosten

concrete voordelen...

1.2. Bevoegdheid

Aanbeveling 7

De bevoegdheden van de Raad van Bestuur worden in de statuten en in de wet opgesomd. Ze zijn in principe zeer ruim en de Raad van Bestuur is ook bevoegd voor alles wat niet specifiek aan een ander orgaan is toegewezen. De voorziening omschrijft de bevoegdheden van de Raad van Bestuur zo duidelijk en volledig mogelijk. Deze worden goed onderscheiden van de bevoegdheden die aan de directie gedelegeerd zijn of kunnen worden.

Aanbeveling 8

De Raad van Bestuur laat zich niet in met de zuiver operationele aangelegenheden. De Raad van Bestuur neemt daarentegen voldoende tijd voor de strategische vraagstukken die de duurzame structuur, de positionering en de continuïteit van de voorziening betreffen.

Suggestie:

De bevoegdheden hangen ten dele af van het gekozen bestuursmodel maar de belangrijkste aandachtspunten zijn alvast:

locatie van de maatschappelijke zetel en operationele uitbatingen bepalen

missie en langetermijnvisie formuleren en meedelen aan de Algemene Vergadering

operationele doelstellingen en evaluatiecriteria vastleggen

het interne bestuursstelsel op punt zetten

interne reglementen opstellen en/of goedkeuren

alle beslissingen in verband met daden van beschikking nemen

beslissingen over samenwerkingsverbanden

budgetten en investeringen bespreken en goedkeuren

het analyseren van de relevante omgevingsfactoren en trends

benoemen, controleren evalueren en eventueel ontslaan van de directeur

algemeen toezicht op de goede werking van de organisatie uitoefenen

het delegeren van de concrete bevoegdheden aan de directie en de wijze van rapportering bepalen

een klankbord zijn voor de directie

het kwaliteitshandboek bekrachtigen en kennis nemen van de algemene resultaten van de zelfevaluatie

eigen werkregels bepalen en eigen voorzitter en ondervoorzitter(s) kiezen.

Aanbeveling 9

De Raad van Bestuur is het formele beslissingsorgaan dat waakt over de financiële belangen en de continuïteit van de voorziening.

De Raad van Bestuur is rekenschap verschuldigd aan de Algemene Vergadering ten aanzien van de juistheid van de financiële rapportering. Daarom oefent de Raad van Bestuur vooral toezicht uit op het operationele en financiële beleid van de directie. De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor de invoering en de opvolging van het interne controlesysteem.

Aanbeveling 10

In een grote voorziening is een auditcomité geen overbodige luxe. Bij de organisatie van een auditcomité is financiële expertise bij de bestuurders een basisvoorwaarde om een sterk klankbord voor de interne auditfunctie te kunnen zijn, om de dialoog met de externe auditor aan te kunnen en om adequaat te kunnen rapporteren aan de voltallige Raad van Bestuur.

Aanbeveling 11

De Raad van Bestuur benoemt en ontslaat de directeur op basis van duidelijk bepaalde criteria. Bij een vacature wordt een uitgebreid profiel opgesteld. De directeur is rekenschap verschuldigd aan de voltallige Raad van Bestuur.

Suggestie:

Aandachtspunten bij de aanstellingsprocedure van een nieuwe directeur:

de voorzitter neemt het initiatief

hij kan hiervoor met enkele bestuurders waaronder de ondervoorzitter(s) een “benoemingscomité” vormen

afspraken over de doelstellingen en de organisatie van de evaluatie van de directeur

afspraken over frequentie en inhoud van het overleg tussen directeur en voorzitter

vastleggen van de operationele bevoegdheden en objectieven van de directeur

garanties voor passende operationele bevoegdheden en vrijheden

Aanbeveling 12

In het kader van zijn delegatiebevoegdheid bepaalt de Raad van Bestuur de taak, bevoegdheid en rol van de directeur zo precies mogelijk. De Raad van Bestuur kan ook te allen tijde bepaalde delegaties intrekken of toevoegen. De Raad van Bestuur houdt er terdege rekening mee dat de delegatie van een “verantwoordelijkheid” ook de delegatie van de bijhorende “bevoegdheid” impliceert.

1.3. Functioneren

Aanbeveling 13

De professionalisering van de werkzaamheden in de vergaderingen van de Raad van Bestuur moet een voortdurend aandachtspunt voor verbetering zijn.

Suggestie:

Dit vergt een nauwgezette zorg op diverse vlakken: leiding, agenda, documentatie, besluitvorming, vergadertijd, plaats. Ook zijn er duidelijke (schriftelijke) bevoegdheids- en rapporteringsafspraken nodig tussen bestuur en directie.

Er zijn hierover voldoende publicaties beschikbaar.

Aanbeveling 14

Evaluaties tot op het hoogste niveau maken een integraal deel uit van deugdelijk bestuur. Alleen al vragen als “Wat doen we goed? Zijn we goed bezig?” zijn een mooi begin van verdere professionalisering. Naar analogie met de voorschriften in het kwaliteitsdecreet kan elke voorziening er ook volgens een vaste regelmaat bij stil staan of de eigen Raad van Bestuur zelf ook professioneel functioneert en goed samengesteld is.

Suggestie:

Mogelijke aandachtspunten voor evaluatie:

over het aantal leden, de evenwichtige samenstelling en of de noodzakelijke competenties bij de bestuurders nog steeds aanwezig zijn

hoe de agendering, de voorbereiding, de leiding en de besluitvorming verbeterd kunnen worden

hoe de informatiestromen en de communicatie verbeterd kunnen worden

of de bestuurders voldoende vertrouwd zijn met de reglementaire omgeving

of de bepalingen in het langetermijncharter voldoende worden nageleefd

of het vertrouwen tussen Raad van Bestuur en directie groot genoeg is

of de algemene sfeer in de Raad van Bestuur voldoende open en aangenaam is

De globale evaluatie kan gebeuren aan de hand van een vragenlijst met diverse criteria die een puntenschaal vormen. De beoordelingscriteria worden vooraf door de bestuursleden

gezamenlijk vastgelegd, zonder inmenging van de directie. De klemtoon moet liggen op punten van mogelijke verbetering eerder dan op het opsommen van fouten of individuele zwakten.

De evaluatie mag zelfs een bijkomende dimensie hebben: zoals de bestuurders feedback moeten kunnen geven over de inbreng van de directie moet de directie de kans krijgen om de algemene input of toegevoegde waarde van de bestuurders te beoordelen.

Er zijn hieromtrent voldoende vragenlijsten, modellen en adviserende organisaties beschikbaar.

Aanbeveling 15

De goede werking van de Raad van Bestuur kan eveneens verbeterd en ondersteund worden door regelmatig een “opleiding” voor de (nieuwe) bestuurders te voorzien. De voorzitter neemt op het gebied van de permanente vorming de nodige initiatieven.

Suggestie:

De koepelverenigingen en de grotere voorzieningen zijn het best geplaatst om permanente vorming voor bestuurders te organiseren over bijvoorbeeld:

- de voorziening als specifiek businessmodel

- het wettelijk en reglementair kader in Vlaanderen en België

- inleiding tot de voornaamste corporate governance begrippen

- rechten en plichten en aansprakelijkheid van bestuurders.

- overzicht van de relevante wetgeving (sociaal, economisch, fiscaal)

financieel management
beginselen van algemeen management
human resources management
kwaliteitsbeleid in de zorgsector

Aanbeveling 16

De voorzitter is de eerste verantwoordelijke voor de hoge doeltreffendheid en de goede werking van de Raad van Bestuur in al zijn aspecten. Hij zorgt er voor dat de Raad van Bestuur zijn bevoegdheden ten volle kan uitoefenen, met volledige kennis van zaken.

Suggestie:

De rol van de voorzitter:

- de voorzitter treedt op als bewaker van de wettelijke en statutaire conformiteit van de vergaderingen en beslissingen van de Raad van Bestuur
- hij ziet er op toe dat alle interne afspraken nageleefd worden
- hij heeft aandacht voor de opleidingsbehoeften van de bestuurders
- hij zorgt dat nieuwe bestuurders zich vlot en snel kunnen inwerken
- hij werkt nauw samen met de directeur en is ook initiatiefnemer bij diens indiensttreding of ontslag
- hij neemt het initiatief tot het organiseren van de evaluatie van de Raad van Bestuur
- hij moedigt een open en kritisch debat aan en streeft tegelijk naar zo veel mogelijk beslissingen bij consensus

hij zorgt er voor dat er een degelijke procedure bestaat voor de gevallen dat er gestemd moet worden of conflicten moeten opgelost worden

hij leidt de Algemene Vergadering van de voorziening.

Aanbeveling 17

De voorzitter heeft regelmatig bilateraal contact met de directeur; hij steunt en adviseert hem waar mogelijk en respecteert tegelijk zijn uitvoerende verantwoordelijkheid.

Aanbeveling 18

In samenspraak met de directeur stelt de voorzitter de agenda van de Raad van Bestuur op. Hij zorgt er voor dat alle bestuurders correct en tijdig worden gedocumenteerd met dezelfde informatie.

Aanbeveling 19

De Raad van Bestuur ziet er op toe dat de regels die binnen de voorziening in voege zijn nageleefd worden en dat eventuele niet-naleving passend gesanctioneerd wordt.

De Raad van Bestuur kan voor de bestuurders ook een interne (deontologische) gedragscode vastleggen en de nieuwe bestuurders verzoeken deze te ondertekenen bij hun aantreden. Belangenvermenging kan vermeden worden door duidelijke deontologische afspraken tussen alle bestuurders.

Suggestie:

Mogelijke bepalingen voor de interne gedragscode:

goede trouw, loyaliteit, verantwoordelijkheidszin,
zorgvuldigheid en inzet bij de uitvoering van de taak
zijn belangrijke individuele waarden

de bestuurder zal zich goed voorbereiden en actief deelnemen aan de besprekingen

de bestuurder vermijdt belangenconflicten of machtsmisbruik; en als hij een tegengesteld belang heeft, maakt hij dit bekend aan de voorzitter

de bestuurder heeft in principe geen contractuele relaties met de voorziening als leverancier van diensten of goederen.

de bestuurder die tevens gebruiker of familielid van een gebruiker is, is zich goed bewust van het onderscheid van zijn rol als “klant” enerzijds en deze als bestuurder anderzijds

de bestuurder onthoudt er zich ervan richtlijnen te geven aan of druk uit te oefenen op de medewerkers

de bestuurder bewaart de vertrouwelijkheid van de besprekingen tegenover derden.

2. De Algemene Vergadering

Vele bepalingen over samenstelling en bevoegdheid van de Algemene Vergadering zijn wettelijk of statutair geregeld. Deze ontwerpcode, noch het charter kunnen daar van afwijken.

2.1. Samenstelling

Aanbeveling 20

Naast eventuele vertegenwoordigers van de inrichtende macht bestaat de Algemene Vergadering bij voorkeur ook uit rechtspersonen en/of natuurlijke personen die zich daadwerkelijk ingezet hebben voor de groei van de voorziening en daardoor bewezen hebben dat ze de missie, de visie en de waarden van voorziening willen ondersteunen. Qua aantal moet het aantal leden van de Algemene Vergadering het aantal bestuurders (in grote mate) overtreffen. Bijzondere aandacht gaat uit naar de vertegenwoordiging van de oorspronkelijke initiatiefnemers.

Aanbeveling 21

Elke voorziening bepaalt duidelijk de voorwaarden van het individueel werkend lidmaatschap van de voorziening. De Algemene Vergadering onderzoekt en bepaalt zelf in welke mate (bepaalde van) zijn nieuwe stakeholders als lid van de Algemene Vergadering kunnen aanvaard worden.

2.2. Bevoegdheid

Aanbeveling 22

De werkende leden van de vzw die de voorziening inricht oefenen hun statutair en wettelijke bepaalde bevoegdheden uit in het kader van de Algemene Vergadering die minstens één maal per jaar wordt bijeengeroepen.

Suggestie:

De bevoegdheden van de Algemene Vergadering moet duidelijk vastgelegd en gekend zijn:

benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur

goedkeuring begroting, jaarrekeningen en bepaling van het financiële resultaat

benoeming van een bedrijfsrevisor tot commissaris
statutenwijzigingen

goedkeuring fusie of samenwerkingsverband

beslissing tot stopzetting

beslissingen in verband met het lidmaatschap

kennisname intern huishoudelijk reglement,
langetermijncharter, projecten van maatschappelijk
verantwoord ondernemen, enz.

vraagrecht naar de Raad van Bestuur

Aanbeveling 23

De Algemene Vergadering mag niet worden beschouwd als een louter juridische formaliteit. De Algemene Vergadering is immers het orgaan waar volgens de vzw-wet belangrijke beslissingen worden genomen. De vergadering is geen forum voor individuele belangenverdediging: het lange termijnbelang van de organisatie primeert.

De Raad van Bestuur moet er zich laten bevragen, en verantwoorden.

2.3. Functioneren

Aanbeveling 24

De voorziening hecht een groot belang aan de betrokkenheid van zijn leden.

De jaarlijkse Algemene Vergadering kan georganiseerd worden als een belangrijk treffen van de voorziening waarbij aansluitend ook extern naar alle stakeholders over de resultaten en uitdagingen wordt gerapporteerd. Daarom

bepaalt de voorziening hoe de jaarlijkse Algemene Vergadering opgevat en georganiseerd wordt en wat de voornaamste doelstellingen zijn.

Suggestie:

Het succes van een Algemene Vergadering is voor een groot deel afhankelijk van de voorbereiding:

- een tijdige oproeping via diverse kanalen
- interessante presentatie van de agendapunten
- de beschikbaarheid van relevante informatie
- de mogelijkheid tot interactie
- een gevarieerd programma.

3. De directie

3.1. Samenstelling

Aanbeveling 25

De Raad van Bestuur bepaalt de profielvereisten voor de directeur. De Raad van Bestuur stelt de directeur aan voor onbepaalde duur. De contractuele afspraken met de directeur worden onderhandeld volgens het vierogenprincipe': de voorzitter laat zich minstens door één andere bestuurder bijstaan.

Aanbeveling 26

Een bestuursmodel met een directeur zonder bestuursmandaat is algemene regel wegens de nuttige scheiding tussen rechter en partij bij de toezichtsfunctie van de raad. Mits een weloverwogen en gemotiveerd besluit kan de Raad van Bestuur van een grotere voorziening beslissen

dat de directeur ook volwaardig bestuurder met stemrecht kan zijn.

3.2. Bevoegdheid

Aanbeveling 27

De taken en bevoegdheden van de directeur dienen zeer precies omschreven te zijn en steeds te beantwoorden aan de actuele behoeften van de voorziening. De directeur kan geen bevoegdheden uitoefenen die hem niet zijn gedelegeerd. Bevoegdheidsnota's moeten uiteraard op maat van de organisatie gemaakt worden en geregeld geëvalueerd worden.

Suggestie:

Mogelijke taken van de directeur:

belast met de volledige operationele leiding van de voorziening en de goede organisatie van het zorgaanbod binnen zijn strikte delegatie.

verantwoordelijk voor het personeelsbeleid en de coaching van de medewerkers: hij benoemt en ontslaat medewerkers.

bevoegd voor alle dagelijkse operationele en economische activiteiten van de voorziening en werkt hiervoor eventueel samen met een directieteam

zich er op organiseren dat alle wettelijke regels kunnen worden nageleefd

de strategie uitvoeren zoals beslist door de Raad van Bestuur en voorstellen doen om de strategie waar nodig bij te sturen

informeert de Raad van Bestuur over alle aspecten van de operationele leiding en over de financiële resultaatsevolutie

verantwoordelijk voor een correcte, actuele financiële rapportering naar de Raad van Bestuur

een degelijk systeem van interne controle uitbouwen

verantwoordelijk voor de goede werking van het directieteam

een duidelijk bepaalde handtekeningbevoegdheid.

3.3. Functioneren

Aanbeveling 28

De directeur bepaalt zelf hoe hij zijn eigen opdrachten zal realiseren binnen de afgesproken organisatiestructuur. Hij organiseert zelf zijn directieteam, weliswaar binnen de budgettaire marge en de beleidsvrijheid die de Raad van Bestuur bepaalt. Binnen de wettelijke en contractuele afspraken bepaalt hij ook hoe de medewerkers concreet binnen de voorziening zullen functioneren. Hij rapporteert daarover aan de Raad van Bestuur.

Aanbeveling 29

Het is eigen aan het bestuurssysteem dat de directeur een grote informatievoorsprong heeft. Het is echter zijn taak om de bestuurders alert en goed geïnformeerd te houden. Veel problemen en conflicten ontstaan doordat er niet, niet tijdig of niet volledig gecommuniceerd wordt.

De directeur legt op elke vergadering verantwoording af aan de Raad van Bestuur over de belangrijkste aangelegenheden en dossiers. Dit vereist dat de leden van de Raad van Bestuur voldoende kennis van zaken hebben m.b.t. het beleid van de voorziening, de sector en de regelgeving zodat zij de directeur effectief kunnen evalueren, uitdagen en bijsturen waar nodig.

Aanbeveling 30

De directeur bepaalt samen met de voorzitter hoe zij hun onderlinge contacten en informatie-uitwisseling in een geest van samenwerking gestalte zullen geven en hoe zij de voorziening extern zullen vertegenwoordigen

Suggestie:

De voorzitter en de directeur hebben regelmatig informeel en formeel overleg in uitvoering en ter voorbereiding van raadsvergaderingen. De tandem “directeur – voorzitter” kan echter geen nieuw beslissingsniveau zijn dat beslissingen neemt en achteraf aan de andere bestuurders communiceert. Als blijkt dat de relatie tussen voorzitter en directeur op het persoonlijke vlak verstoord is moet de Raad van Bestuur kunnen en durven ingrijpen. Een dergelijk onderling wantrouwen hypothekeert immers de hele voorziening.

Aanbeveling 31

Een tweejaarlijkse evaluatie van de directeur is zeer aangewezen.

In het kader van het kwaliteitsdecreet is elke voorziening wettelijk verplicht een kwaliteitsbeleid te voeren en kwaliteitszorg na te streven en hierover aan zelfevaluatie te doen. Om dit te verwezenlijken is een kwaliteitsmanagementsysteem nodig dat op het operationele vlak bestaat uit de organisatorische structuur, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, procedures en processen. Het is perfect mogelijk om de eigen bestuurlijke evaluatie van de directeur maximaal te laten aansluiten op deze zelfevaluatie.

4. Interactie met de overige belanghebbenden

4.1. Samenstelling

Aanbeveling 32

De sector van de zorg voor personen met een handicap heeft niet zozeer te maken met aandeelhouders maar wel met een unieke verscheidenheid van allerlei belanghebbenden. De voorziening is zich bewust van het belang van een goede interactie met hen.

Aanbeveling 33

De Raad van Bestuur werkt hierover een beleid uit en laat alle stakeholders in kaart brengen. Een dergelijk concreet schema is de vertrekbasis voor een eigen “stakeholdermanagement” en de bijhorende communicatie en dialoog.

Suggestie:

Wie zijn de stakeholders?

de zorggebruikers: de mensen met een beperking,
hun familie en hun naasten

partners: organisaties waar mee wordt samengewerkt,
vrijwilligers en hun verenigingen, collega-
voorzieningen die tot hetzelfde netwerk behoren,
informatie- of kenniscentra, koepelverenigingen (het
Vlaams Welzijnsverbond of het Pluralistisch Platform
Gehandicaptenzorg) , relevante actiegroepen,
vakbonden, religieuze overheden of groeperingen,
doorverwijzende instanties, officiële instanties uit de
sector...

overheden: gemeentebestuur, OCMW, provincie,
Vlaams infrastructuurfonds (VIPA), VAPH, directie-
generaal voor personen met een handicap, Regionaal

Overlegnetwerk Gehandicaptenzorg, relevante administraties en ministeries inzake welzijn en zorg...

de lokale gemeenschap: politieke partijen, parochies, plaatselijke scholen, technische instituten, ondernemersorganisaties, leveranciers van goederen en diensten voor de zorggebruikers, bedrijven, media en correspondenten, sociale en culturele verenigingen, sportverenigingen, jeugdbewegingen...

de financiers: banken, individuele sponsors, serviceclubs, Nationale Loterij, stichters en initiatiefnemers van acties voor goede doelen, mecenasen, ...

de brede maatschappij en de publieke opinie

4.2. Functioneren

Aanbeveling 34

De Raad van Bestuur ontwikkelt doelbewust een sterke band met de omgeving en investeert in een sterk en groeiend netwerk met allerhande stakeholders en sympathisanten. Dat biedt een stevige garantie op continuïteit. In de ruime stakeholdergroep moet men de mensen kunnen vinden die een daadwerkelijke bijdrage kunnen leveren: als bestuurder, bemiddelaar, deskundige, sponsor, vrijwilliger...

Suggestie

Naast het wettelijk geregeld medezeggenschap van de zorggebruikers (of hun vertegenwoordigers) in gebruikersraden en het sociaal overleg met de medewerkers zijn er ook andere flexibele vormen van stakeholderoverleg of adviesraden mogelijk.

De voorziening moet in staat zijn om rond concrete projecten, problemen of initiatieven snel en efficiënt een stakeholderoverleg te organiseren met de relevante partijen.

Lokale groeperingen van belanghebbenden moeten evenzeer op een vlotte manier hun boodschap kwijt kunnen aan het bestuur of de directie.

Aanbeveling 35

De Raad van Bestuur bespreekt en evalueert minstens jaarlijks het geheel van de inspanningen in verband met het externe communicatiebeleid. De Raad van Bestuur bepaalt welke informatie volgens welke periodiciteit en volgens welke frequentie aan de verschillende stakeholders wordt openbaar gemaakt.

Suggestie:

Elke voorziening stelt een checklist op van wat door middel van een jaarverslag of op de website gerapporteerd kan worden over het bestuur van de voorziening:

- namen en functies van de bestuurders en directieleden

- overzicht van belangrijkste dossiers en beslissingen in de Raad van Bestuur

- inspanningen van de Raad van Bestuur rond het stakeholderbeleid

- een selectie van de financiële gegevens

- de voornaamste beslissingen over de werking van de voorziening (met statistieken)

- overzicht stakeholdersactiviteiten.

Wij wensen u alvast veel succes met uw inspanningen naar meer deugdelijk bestuur!

Het secretariaat van Acerta blijft ter beschikking voor advies en neemt ook graag kennis van uw reacties en suggesties op deze ontwerpcode.

We waarderen zeker uw feedback over de volgende vragen:

Wat vond u sterk of positief in deze ontwerpcode?

Wat vond u zwak of negatief in deze ontwerpcode?

Welke aanbeveling(en) zou u willen aanpassen en waarom?

Welke aanbeveling(en) ontbre(e)k(t)en?

Welke aanbeveling(en) zou u er willen aan toevoegen?

Algemene opmerkingen of suggesties?

social.profit@acerta.be

IV. Bijlage

De VN-Convention over de rechten van mensen met een handicap

Personen met een handicap hebben dezelfde rechten en plichten als elke andere burger. Daarnaast hebben zij recht op bijkomende ondersteuning en specifieke maatregelen om hun gelijke rechten en plichten effectief te kunnen uitoefenen zodat ze volwaardig kunnen participeren aan de samenleving. De Belgische Staat ratificeerde de tekst van de Conventie en het bijhorend protocol op 2 juli 2009.

De opvoeding, in het bijzonder het onderwijs, een volwaardige tewerkstelling, een aangepaste behuizing, de deelname aan het sociaal-cultureel leven en het inkomen vormen samen de basisvoorwaarden om de persoon met een handicap toe te laten zijn eigen mogelijkheden te ontdekken, zich te ontplooiën en zijn individuele vaardigheden aan te scherpen. De integrale toegankelijkheid op alle terreinen van het maatschappelijk leven (mobiliteit, algemene dienstverlening, sociaal-culturele sector, sport,...), de zelfsturing (vraagverduidelijking, persoonlijke levensplanning,...) en een vraaggestuurde ondersteuning versterken de persoonlijke autonomie van de persoon met een handicap.

De mogelijkheid om gebruik te maken van alle beschikbare dienstverlening, zowel op het vlak van de (geestelijke) gezondheidszorg als op het vlak van andere publieke en welzijnsdiensten (thuiszorg, ouderenzorg, handicapspecifieke ondersteuning,...) vormt een concrete uitdrukking van de sociale solidariteit. Zo ook de bevordering van de netwerkondersteuning (sociaal netwerk, mantelzorg) in de directe omgeving van de persoon met een handicap.

Het burgerschapsmodel maakt duidelijk dat de opdrachten van de overheid ten aanzien van de persoon met een handicap

verspreid zijn over alle staatsniveaus, alle beleidsdomeinen en alle sectoren van het welzijnsbeleid.

De VN-Conventie inzake de rechten van personen met een handicap vertrekt vanuit het principe dat personen met een handicap volwaardige mensen met gelijke rechten zijn. De conventie wil ervoor zorgen dat personen met een handicap een volledig en gelijk genot hebben van alle mensenrechten. Zij creëert geen nieuwe rechten, vermits de rechten van personen met een handicap al vastgelegd zijn in andere, algemene mensenrechtenverdragen. De conventie preciseert wel een aantal rechten en het verbod op discriminatie in een aantal domeinen. Zij stelt ook een code op voor de toepassing van die rechten.

De VN-Conventie voorziet maatregelen op de volgende gebieden: de toegankelijkheid van gebouwen en diensten, de bescherming van kinderen met een handicap, het recht op gezondheidszorg en revalidatie, de discriminatie op de werkvloer, het recht op eigendom en de toegang tot financiële diensten, het recht op een aangepaste levensstandaard, de sociale bescherming, het recht op privacy en de toegang tot medische gegevens, het recht op een evenwaardige deelname aan het cultureel leven.

De verdragsluitende staten engageren zich om hun beleid en hun wetten en administratieve maatregelen af te stemmen op de bescherming van die rechten en om alle vormen van discriminatie uit te sluiten. Zij engageren zich om te strijden tegen vooroordelen en de bewustwording rond de mogelijkheden van personen met een handicap te stimuleren. De verdragsluitende staten verzekeren dus dat personen met een handicap hun leven kunnen leiden, net zoals personen zonder handicap, en besteden daarbij een speciale aandacht aan vrouwen en kinderen met een handicap.

