



Vlaamse  
overheid

# AANBEVELINGEN GOED BESTUUR IN WELZIJS- EN GEZONDHEIDSORGANISATIES

- > PROFITORGANISATIES
- > VENNOOTSCHAPPEN

# COLOFON

**Verantwoordelijke uitgever**

Karine Moykens  
Secretaris-generaal  
Departement Zorg  
Simon Bolivarlaan 17, 1000 Brussel

**Samenstelling**

Vlaamse overheid  
Departement Zorg  
Afdeling Beleidscoördinatie

**Productcoördinatie en vormgeving**

Afdeling Communicatie en IT - Team Communicatie

**Depotnummer**

D/2024/3241/063

**Uitgave**

Februari 2024

# INHOUD

VOORWOORD	5	
INLEIDING	6	
<b>1</b>	<b>AANBEVELINGEN INZAKE GOED BESTUUR IN PROFITORGANISATIES</b>	<b>8</b>
1.1	Missie en visie	8
1.2	Bestuursorganen	9
1.2.1	Algemene vergadering van aandeelhouders	9
1.2.2	Bestuursorgaan	13
1.2.3	Adviserende comités	22
1.2.4	Directie	22
1.3	Transparantie – Betrekken van stakeholders	26
<b>2</b>	<b>CHECKLIST</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>VERKLARENDE WOORDENLIJST - ALFABETISCH</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>LITERATUUR</b>	<b>35</b>



# VOORWOORD

De aanbevelingen goed bestuur voor welzijns- en gezondheidsorganisaties van 2016 waren toe aan een update, onder meer omwille van het nieuwe Wetboek van Verenigingen en Vennootschappen van 2020.

Vanuit de overheid willen we hiermee welzijns- en gezondheidsorganisaties ondersteunen op het vlak van goed bestuur. De aanbevelingen zijn bedoeld als leidraad om welzijns- en gezondheidsorganisaties te helpen om het bestuur in de organisatie te overdenken, bespreken, evalueren en eventueel bij te sturen.

De keuze voor aanbevelingen was en is een bewuste keuze, ten eerste omdat we niet geloven in een “one size fits all” benadering. Daarenboven vertrouwen we op de welzijns- en gezondheidsorganisaties als autonome organisaties om te reflecteren over en te investeren in goed bestuur. Dat is nodig om verdere stappen te kunnen zetten in een uitdagende context van geïntegreerde zorg, multidisciplinair samenwerken, ontschotting, ageing well in the right place, zorgcontinuïteit en het kleinschalig organiseren van zorg die ingebed is in het lokale weefsel. We rekenen op de werkgevers om de welzijns- en gezondheidsorganisaties te coachen en ondersteunen op het vlak van goed bestuur. Vanuit de Vlaamse overheid blijven we onze rol spelen: we voorzien het algemeen regelgevende kader en bewaken een kwalitatieve, toegankelijke en betaalbare zorg en dienstverlening.

In 2016 lanceerde de Verenigde Naties de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, beter bekend als Sustainable Development Goals of SDGs. Zowel de huidige context als de ervaringen van de voorbije COVID-pandemie tonen aan dat inzetten op goed bestuur niet langer te overwegen valt, maar een must is om toekomstige uitdagingen de baas te kunnen en meer nog, kansen te kunnen grijpen met het oog op de best mogelijke zorg en dienstverlening, gericht op kwaliteit van leven. Door in te zetten op transparantie, externe verantwoording en checks en balances, kernbegrippen van goed bestuur, werken we aan vertrouwen in onze welzijns- en gezondheidsorganisaties. Op die manier kan goed bestuur bijdragen tot een positieve beeldvorming van de sector.

Dank aan de welzijns- en gezondheidsorganisaties voor jullie inzet en passie, dank om verder te willen werken aan goed bestuur. Dank aan de werkgeversorganisaties in welzijn en gezondheid om jullie schouders te zetten onder deze aanbevelingen en de organisaties bij te staan bij de uitwerking ervan.

Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin

# INLEIDING

In 2016 lanceerde de Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin twee sets van aanbevelingen goed bestuur voor welzijns- en gezondheidsorganisaties: één set voor social profitorganisaties en één set voor profitorganisaties. De aanbevelingen bouwden verder op bestaande initiatieven zoals de Belgische Corporate Governance Code en het “Decreet betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector” en aanbevelingen van onder meer Caritas, Hefboom, Acerta en de Koning Boudewijnstichting. De aanbevelingen kwamen tot stand in overleg met de werkgeversfederaties in welzijn en gezondheid en werden naar buiten gebracht als een gezamenlijk initiatief van de werkgevers in de welzijns- en gezondheidssectoren, de Koning Boudewijnstichting en de Vlaamse overheid.

Zeven jaar later zijn de grote principes inzake goed bestuur overeind gebleven. Regelgevend is er echter heel wat veranderd door het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen dat in werking trad in 2020. Daarnaast kwam het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) nog meer in de schijnwerper te staan door de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. MVO werd – nog meer dan voorheen – de opdracht van elke organisatie en streeft systematisch naar verbetering op vlak van milieu, het sociale en bestuur<sup>1</sup>. Denk maar aan bescherming van het milieu met acties in het kader van de Green Deal; eerlijk en transparant handelen en communiceren; het voeren van een duurzaam, lange termijnbeleid; aandacht voor competentie-ontwikkeling, diversiteit en een veilige en gezonde werkomgeving, noodzakelijk om personeel in welzijn en zorg aan te trekken en te behouden.

De aanbevelingen goed bestuur van 2016 waren dan ook aan een update toe.

De uitgangspunten van toen blijven behouden. Welzijns- en gezondheidsorganisaties zijn autonome organisaties die zelf de verantwoordelijkheid hebben om werk te maken van goed bestuur, niet als doel op zich, maar wel als middel om de missie en strategie van de organisatie te realiseren. De sleutelementen van goed bestuur zijn meer relevant dan ooit: verantwoording, checks en balances<sup>2</sup> en transparantie. Hoewel deze elementen voor elk type organisatie gelden, gelden ze nog meer voor welzijns- en gezondheidsorganisaties gelet op hun sociale doelstellingen en de maatschappelijke meerwaarde die ze willen bereiken. Maatschappelijke impact en meerwaarde zijn immers moeilijk meetbaar. Het komt erop aan om een betrouwbare organisatie te zijn die eerlijk, integer en professioneel handelt zodat de maatschappij vertrouwen heeft in haar werking. Transparant handelen en communiceren, werk maken van externe maatschappelijke verantwoording, inzetten op goed bestuur leiden naar dat vertrouwen ten aanzien van welzijns- en gezondheidsorganisaties.

Als Vlaamse overheid tekenen we het kader uit en controleren we of dat kader wordt nageleefd. Wat goed bestuur betreft, respecteren we de autonomie van de voorzieningen en nemen we een adviserende, ondersteunende rol op. We behouden de aanbevelingen goed bestuur, als aanvulling op bestaande regelgevende verplichtingen. Net zoals bij de Belgische Corporate Governance Code hanteren we hier het “pas toe of leg uit”-principe. Het uitgangspunt is dat de aanbevelingen worden toegepast. Een organisatie kan beslissen om af te wijken van de aanbevelingen als dit na reflectie nodig blijkt te zijn gelet op de context, visie, aanpak of schaalgrootte van de voorziening. Die afwijkingen worden beargumenteerd. Omdat afwijken van de aanbevelingen in bepaalde gevallen het meest wenselijk is, is er gekozen voor aanbevelingen, geen regelgeving. Het gaat dus ook om het proces dat organisaties afleggen om hun bestuur te overdenken. Indien afwijking nodig is, dient er gekeken te worden naar de geest van de aanbeveling en hoe men daar als organisatie dan wel aan tegemoet komt. Een degelijke motivatie bij afwijking is dan ook het uitgangspunt.

<sup>1</sup> De ESG-criteria: Environmental, Social en Governance criteria.

<sup>2</sup> We kunnen dit letterlijk vertalen als “controle en evenwicht”, het principe dat bestuursorganen verantwoording afleggen ten aanzien van elkaar.

De opbouw van de aanbevelingen blijft behouden. Met de aanbevelingen willen we een toegankelijke, hanteerbare tekst aanleveren. Omwille van die reden hebben we er ook voor gekozen om wettelijke verplichtingen mee op te nemen; in dat geval vermelden we dat ook en verwijzen we naar de geldende artikels in de wetgeving. We kiezen er momenteel voor om de twee sets van aanbevelingen te behouden, ook al zijn er – uiteraard – veel gelijkenissen. Het laat ons toe om telkens specifiek te verwijzen naar de correcte geldende regelgeving zodat de lezer niet verloren loopt.

We hopen dat we met een update van deze aanbevelingen welzijns- en gezondheidsorganisaties kunnen aanmoedigen en ondersteunen om hun bestuur (opnieuw) te overdenken. Het kan het vertrouwen in en de positieve beeldvorming van Welzijn en Gezondheid enkel ten goede komen.

# 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 onder andere ook in het maatschappelijk voorwerp dat wordt opgenomen in de statuten en worden bekrachtigd door het bestuursorgaan en de algemene vergadering. In de visie zijn de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen.

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

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 het proces. Organisaties streven dus naar een meerwaardecreatie in drie dimensies: de economische, de sociale en de milieudimensie oftewel “profit”, “people” en “planet”<sup>3</sup>. Sinds de lancering van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDGs)<sup>4</sup> kwam maatschappelijk verantwoord ondernemen nog meer in de schijnwerper te staan.

Profitorganisaties die actief zijn in de welzijns- en gezondheidssectoren 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, het bestuursorgaan, de directie en de stakeholders, is het dan ook belangrijk dat de missie, visie en waarden duidelijk omschreven zijn in het maatschappelijk voorwerp in de statuten maar ook algemeen bekend worden gemaakt door de profitorganisatie via meerdere kanalen: haar website, het jaarverslag, enz.

<sup>3</sup> Zie verklarende woordenlijst achteraan dit document.

<sup>4</sup> De Duurzame Ontwikkelingsdoelen werden in 2016 gelanceerd door de Verenigde Naties. De 17 SDGs reflecteren de drie dimensies van duurzaamheid en van maatschappelijk verantwoord ondernemen: het economische, het sociale en het ecologische aspect. Ook België wil de doelstellingen van Agenda2030 realiseren.



## **Aanbeveling 2**

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

De algemene vergadering bewaakt dat de beslissingen van het bestuursorgaan in overeenstemming zijn met de missie, visie en waarden. De algemene vergadering overlegt hierover minstens één keer per jaar. De reflectie van de algemene vergadering wordt opgenomen in het verslag.

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

Het is de verantwoordelijkheid van de algemene vergadering om te bewaken dat de beslissingen, die genomen worden door het bestuursorgaan, in lijn liggen met de missie, visie en waarden. Hierbij wordt 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. Het bestuursorgaan bewaakt samen met de algemene vergadering de missie, visie en waarden.

## **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 het bestuursorgaan, dat 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 het bestuursorgaan. Het bestuursorgaan 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 algemene vergadering is alleen bevoegd voor de taken die het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen aan haar heeft toegekend. Die wettelijke bevoegdheden zijn minimumbevoegdheden. De algemene vergadering kan er geen afstand van doen, niet ten voordele van een andere vennootschap en ook niet ten voordele van derden. In de statuten kunnen wel clausules worden opgenomen die de bevoegdheden van de bestuurders of zaakvoerders beperken ten voordele van de algemene vergadering, maar die statutaire clausules hebben alleen een interne werking. Ze zijn niet tegenstelbaar aan derden.

De bevoegdheden van de algemene vergadering betreffen onder meer:

- > bespreking (goedkeuring) van de jaarrekening, het jaarverslag en het verslag van de commissaris;
- > het verlenen van kwijting aan bestuurders/zaakvoerders en commissarissen en het al dan niet toekennen van een vergoeding aan hen;
- > de benoeming en het ontslag van de bestuurders/zaakvoerders en van de commissaris;
- > de wijziging van de statuten van de vennootschap;
- > beslissing tot vrijwillige vervroegde ontbinding van de vennootschap, gevolgd door de aanduiding van de vereffenaars en bepaling van hun bevoegdheden;
- > beslissing over een fusie of een splitsing of een gelijkgestelde verrichting.

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, het bestuursorgaan en de directie.

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

Het bestuursorgaan beslist over de structuur van de directie en bepaalt de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en plichten die aan de directie worden toevertrouwd. De afbakening van de bevoegdheden van het bestuursorgaan en de directie wordt vastgelegd in een intern reglement.

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

De rechten en plichten van de aandeelhouders worden opgenomen in de statuten en/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 bevoegdheden van het bestuursorgaan en de directie worden - aanvullend op de wet - vastgelegd in de statuten en in het intern reglement van de organisatie. De statuten zijn openbaar en bieden zo ook transparante informatie aan derden. De statuten moeten steeds worden goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders. In de statuten worden de samenstelling, de verantwoordelijkheden, de rechten en plichten en de vertegenwoordigingsbevoegdheid vastgelegd.

Het intern reglement legt de structuur van de directie en de afbakening van de bevoegdheden van het bestuursorgaan en de directie vast. Er is een nauw overleg met het hoofd van de directie. Het intern reglement wordt opgenomen in het corporate governance charter van de organisatie. Het opstellen van het intern reglement is de bevoegdheid van het bestuursorgaan tenzij deze bevoegdheid via de statuten wordt toegekend aan de algemene vergadering. Het bestaan van een intern reglement moet in elk geval in de statuten worden opgenomen met vermelding van de datum van de laatste versie. Indien een intern reglement gewijzigd wordt, moet die bepaling in de statuten dus ook worden aangepast.

#### Aanbeveling 4

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

Een organisatie dient zelf na te gaan wat zij ziet als “onverenigbaar met” een mandaat als bestuurder, gelet op mogelijke belangenconflicten. Deze onverenigbaarheden maken deel uit van de profielen die voor de leden van het bestuursorgaan zijn opgesteld (zie aanbeveling 11).

Het is gangbaar om vast te leggen dat personen die goederen of diensten leveren aan de organisatie of een significant vermogensbelang hebben in een vennootschap of organisatie die goederen of diensten levert aan de organisatie geen mandaat als bestuurder kunnen opnemen. Indien de persoon in kwestie bepaalde competenties en kennis heeft die nog niet in het bestuursorgaan aanwezig zijn (financiële expertise, kennis van opvolging van bouwprojecten, enz.) en de organisatie heeft nood aan die specifieke competenties, dan kan het beter zijn voor die organisatie om de persoon wel toe te laten tot het bestuursorgaan. In dit geval moet de organisatie wel maatregelen nemen om belangenconflicten te voorkomen.

#### Bijvoorbeeld

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

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

#### Aanbeveling 5

De algemene vergadering van aandeelhouders wordt minstens één keer per jaar samengeroepen.

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 overeenkomstig de wettelijke bepalingen uit het WVV; deze vergadering wordt ook wel gewone algemene vergadering genoemd. Dit is het moment waarop de aandeelhouders hun controlerende functie ten aanzien van het bestuursorgaan kunnen uitoefenen en het bestuursorgaan 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 en Verenigingen voorziet voor NV's en BV's specifieke regels inzake aanwezigheid en meerderheid. 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 en Verenigingen.

#### **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 wet en 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. Aandeelhouders kunnen onder het nieuw vennootschapsrecht een e-mailadres opgeven voor alle communicatie met het bestuur van de vennootschap. Vanuit diezelfde gedachte kan de vennootschap eveneens een e-mailadres en/of een "vennootschapswebsite" in haar oprichtingsakte opnemen. Alle berichten aan dit adres zijn dan gelijkgesteld aan berichten aan het officieel adres van de vennootschap. Elektronische communicatie via e-mail of websites zijn in de huidige samenleving niet meer weg te denken.

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.

## 1.2.2 BESTUURSORGAAN

Het bestuursorgaan 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. Het bestuursorgaan houdt zich bezig met de strategische beslissingen van de organisatie.

Het bestuursorgaan 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.

Het bestuursorgaan is het controleorgaan van de directie, dat belast wordt met de operationele werking. Gezien het gaat om een organisatie die diensten levert in de welzijns- en gezondheidssectoren mag winstcreatie hierbij nooit op de eerste plaats staan, wel waardecreatie ten aanzien van de gebruiker. Het bestuursorgaan ziet erop toe dat er voldoende interne controlemechanismen zijn ingebouwd en dat onder meer het principe van functiescheiding (scheiding van bestuursorgaan en directie) geëerbiedigd wordt.

Het bestuursorgaan is ook het klankbord van de directie en ondersteunt de directie in haar ondernemerschap.

Het bestuursorgaan legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van de bevoegdheden. Het bestuursorgaan verzekert zich ervan dat de bevoegdheden ten opzichte van alle aandeelhouders duidelijk zijn en dat eraan voldaan wordt.

### Aanbeveling 8

Het bestuursorgaan 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 organisatie.

### Aanbeveling 9

Vennootschappen worden bij voorkeur bestuurd op basis van een duaal bestuursmodel, naar analogie van hetgeen voorzien is voor NV's.

Minstens een derde van de bestuurders zijn onafhankelijke bestuurders.

Niet-uitvoerende bestuurders vervullen geen uitvoerende taken binnen de organisatie. Sommige van de niet-uitvoerende bestuurders zijn onafhankelijk. Onafhankelijke bestuurders zijn bestuurders die met de organisatie of met een belangrijke aandeelhouder geen relatie onderhouden die de onafhankelijkheid in het gedrang brengt. Onafhankelijke bestuurders spelen een belangrijke rol in de beslissingen die cruciaal zijn voor de duurzaamheid van een onderneming, en zijn daarom een essentieel onderdeel van de beginselen van goed bestuur.<sup>5</sup>

Indien het bestuursorgaan zijn rol als toezichthouder wil kunnen vervullen ten aanzien van de directie, is het belangrijk dat het bestuursorgaan bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. 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.

Minstens een derde 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.

<sup>5</sup> Zie verklarende woordenlijst achteraan, alsook deze toelichtende nota inzake onafhankelijke bestuurders van de Commissie Corporate Governance: [Toelichtende nota inzake onafhankelijke bestuurders | Commissie Corporate Governance \(corporategovernancecommittee.be\)](#).

Sinds het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen kunnen NV's voortaan kiezen uit een monistisch of een duaal bestuursmodel. In een monistisch bestuursmodel zijn er zowel uitvoerende (die deel uit maken van directie) als niet-uitvoerende bestuurders. In het duaal bestuursmodel is er een strikte scheiding tussen de directieraad enerzijds, die instaat voor de operationele leiding en de raad van toezicht anderzijds, die instaat voor het algemeen en strategisch beleid en die toezicht houdt op de directieraad. Het duaal bestuursmodel is eerder gangbaar in Nederland en Duitsland en heeft als voordeel dat er naar buiten toe een duidelijk onderscheid is tussen uitvoering en toezicht/controlle. Aangezien de raad van toezicht niet betrokken is bij het operationeel beleid zorgt dit voor een onafhankelijk(er) oordeel over en toezicht op de directie. Dit is dan ook een belangrijk voordeel van een duaal ten aanzien van een monistisch bestuursmodel.

### **Aanbeveling 10**

Het bestuursorgaan stelt een procedure op voor de benoeming en herbenoeming van bestuurders.

Het bestuursorgaan 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. Het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan. Het comité zal het voorbereidende werk op zich nemen en een benoemingsprocedure opstellen, die vervolgens moet goedgekeurd worden door het bestuursorgaan. Het benoemingscomité kan tevens op zoek gaan naar geschikte kandidaten voor het bestuursorgaan en advies uitbrengen over deze kandidaten ten aanzien van het bestuursorgaan.

Het bestuursorgaan stelt aan de aandeelhouders voor om bepaalde kandidaten op te nemen in het bestuursorgaan. Dergelijke voorstellen worden vergezeld van een aanbeveling van het bestuursorgaan 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 wijze waarop de organisatie kan worden bestuurd en de procedure van afzetting van bestuurders hangt af van het soort vennootschap: dit verschilt bijvoorbeeld tussen een NV en een BV. Het ontslag dient te gebeuren in overeenstemming met de wet en de statuten.

### **Aanbeveling 11**

Het bestuursorgaan stelt een profiel op voor de leden van het bestuursorgaan, met het oog op een evenwichtige samenstelling van het bestuursorgaan. De leden zijn onderling complementair.

Het profiel wordt opgesteld op basis van de vereiste kennis en competenties die een lid van het bestuursorgaan dient te bezitten. Het profiel wordt gebruikt bij de selectie en evaluatie van de leden.

Bij het opstellen van een profiel voor bestuurders, dient het bestuursorgaan zich enkele vragen te stellen. Over welke competenties dient een lid van het bestuursorgaan 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 gezondheidslandschap of vertrouwdschap met het samenwerken met andere organisaties en met een overheid. Daarna dient het bestuursorgaan na te gaan welke competenties er reeds aanwezig zijn in het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan zijn immers onderling complementair. Vervolgens kan het bestuursorgaan een competentieprofiel opstellen voor de bestuurder(s) die men zoekt. Organisaties dienen er wel degelijk over te waken dat een aantal noodzakelijke competenties aanwezig zijn in hun bestuursorgaan. Dit is van groot belang in het kader van bestuurdersaansprakelijkheid.

In grote en complexe organisaties kan het bestuursorgaan zich hierin laten bijstaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 10, 25 en 26).

Het bestuursorgaan houdt tevens rekening met de verschillende aspecten van diversiteit, onder meer op het vlak van gender, leeftijd en persoonlijkheid.

Het is de taak van de algemene vergadering om bestuurders te benoemen en te ontslaan.

### **Aanbeveling 12**

Noch vertegenwoordigers van het subsidiërende of toezichhoudende overheidsagentschap, noch de personeelsleden van de organisatie (onder wie de directie) zetelen in het bestuursorgaan van een organisatie.

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

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

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

### **Aanbeveling 13**

De leden van het bestuursorgaan 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.

Het bestuursorgaan doet voorstellen tot benoeming of herbenoeming van bestuurders aan de algemene vergadering van aandeelhouders. In grote en complexe organisaties kan een bestuursorgaan daarin worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 10, 25 en 26).

De leden van het bestuursorgaan 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 2020. Deze periode kan hernieuwbaar zijn maar men kan zich vragen stellen naar de onafhankelijkheid van een bestuurder van een te lange aanwezigheid in het bestuursorgaan. 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.

### **Aanbeveling 14**

Het bestuursorgaan stelt een tijdschema 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 13) wordt (slechts) een deel van het bestuursorgaan vervangen zodat de kennis en de continuïteit in het bestuursorgaan verzekerd is.

### **Aanbeveling 15**

Het bestuursorgaan kan een onderlinge taakverdeling afspreken (voorzitter, ondervoorzitter, secretaris, enz.). Deze taakverdeling is niet tegenwerpelijk aan derden.

De interne taakverdeling gebeurt op basis van vooraf vastgelegde competentieprofielen.

Vanuit het principe van de scheiding van functies wordt de functie van voorzitter van het bestuursorgaan niet gecombineerd met de functie van voorzitter van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan. 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 het bestuursorgaan. 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 het bestuursorgaan, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van het bestuursorgaan.



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 het interne reglement van de organisatie.

In het kader van functiescheiding (checks and balances) wordt het voorzitterschap van het bestuursorgaan niet gecombineerd met het voorzitterschap van de algemene vergadering van aandeelhouders. De voorzitter van de algemene vergadering maakt immers deel uit van de algemene vergadering van aandeelhouders, die de controle uitoefent op het bestuursorgaan.

#### **Aanbeveling 16**

Vanuit het principe van de scheiding van functies worden de functies van voorzitter van het bestuursorgaan of voorzitter van de algemene vergadering van aandeelhouders niet gecombineerd met de functie van directeur.

In het kader van functiescheiding (checks and balances) worden het voorzitterschap van het bestuursorgaan of voorzitterschap van de algemene vergadering van aandeelhouders niet gecombineerd met de functie van directeur. De voorzitter van het bestuursorgaan maakt immers deel uit van het bestuursorgaan, dat de controle uitoefent op de directie. De voorzitter van de algemene vergadering van aandeelhouders maakt deel uit van de algemene vergadering van aandeelhouders die controle uitoefent op het bestuursorgaan.

Een duaal bestuursmodel, met een strikte scheiding tussen directie enerzijds en de toezichhoudende organen, bestuursorgaan en algemene vergadering van aandeelhouders anderzijds, is al langer een gangbaar model in social profit organisaties en in profitorganisaties in de ons omringende landen. Op die manier worden de controle en het toezicht door het bestuursorgaan op de directie en door de algemene vergadering van aandeelhouders op het bestuursorgaan maximaal gegarandeerd. Het wordt ook gezien als een belangrijk signaal dat uiting geeft van goed bestuur naar externe stakeholders. In de nieuwe Belgische Corporate Governance Code wordt dit model dan ook extra in de schijnwerpers geplaatst (zie ook aanbeveling 9).

Indien het bestuursorgaan 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 17**

Het bestuursorgaan handelt als college in het belang van de vennootschap.

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

#### **Aanbeveling 18**

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 en Verenigingen of zoals deze is geregeld in de statuten.

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

#### **Aanbeveling 19**

Het bestuursorgaan stelt een beleid op betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de organisatie, met inbegrip van haar verbonden organisaties, en haar bestuurders enerzijds en haar directie anderzijds, die niet onder de wettelijke belangenconflictregering vallen.

De wettelijke belangenconflictregering geldt enkel indien er een strijdig belang is tussen de bestuurder en de vennootschap. Gelijklopende of parallelle belangen vallen dus niet binnen het toepassingsgebied van de wet. Daarnaast wordt in de wet enkel het strijdig belang van een bestuurder geïsoleerd, niet van de directie. De wettelijke regeling geldt ook enkel voor de besluitvorming van het bestuursorgaan en niet voor de besluitvorming in de algemene vergadering.

In het kader van een open en transparant bestuur is het belangrijk dat een organisatie een beleid opstelt in verband met de transacties of contractuele banden die elke bestuurder en elk directielid heeft met de organisatie of aan haar verbonden organisaties.

#### **Aanbeveling 20**

Het bestuursorgaan van een beursgenoteerde vennootschap neemt alle nodige en nuttige maatregelen voor een effectieve en doeltreffende toepassing van de Belgische regels betreffende marktmisbruik.

Voor het vertrouwen van consumenten, beleggers en ondernemingen in de financiële markten is het belangrijk dat alle partijen integer handelen. Daarom heeft de overheid een aantal regels vastgelegd over marktmisbruik. Deze aanbeveling in verband met marktmisbruik is dan ook enkel van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen. Voor meer informatie verwijzen we naar de website van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA): [www.fsma.be](http://www.fsma.be).

#### **Aanbeveling 21**

Het bestuursorgaan stelt als aanvulling op de statuten een intern reglement op.

Het bestuursorgaan stelt een corporate governance charter op en geeft aanvullende informatie over zijn gevoerde corporate governancebeleid weer in het jaarverslag.

Een intern reglement is een aanvulling op de statuten. Het omvat de nadere omschrijving van de belangrijkste verantwoordelijkheden, verplichtingen, bevoegdheden, samenstelling en werking van het bestuursorgaan, de directie en de comités.

Het intern reglement wordt in nauw overleg met de directie vastgelegd.

Het intern reglement wordt opgenomen in het corporate governance charter. Dat charter bevat daarnaast ook minstens:

- > een omschrijving van de bestuursstructuur van de organisatie (zie aanbeveling 33)
- > het door de bestuursorgaan 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 18)
- > de maatregelen die een beursgenoteerde organisatie heeft genomen om in overeenstemming te zijn met de Belgische regels betreffende marktmisbruik (zie aanbeveling 20)

- > 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 33)
- > een gedragscode (code of conduct) voor bestuurders, directie en personeel. Een gedragscode is een ethische set van normen en waarden en kan verschillende luiken bevatten, zoals financieel management, corruptie, arbeidsvoorwaarden en human resources, gezonde en veilige werkomgeving, milieu, non-discriminatie, omgang met vertrouwelijke informatie, enz. Zo zal een gedragscode voor de bestuurders steeds bevatten dat elke bestuurder handelt vanuit een onafhankelijkheid van geest in het belang van de organisatie en dat, ongeacht diens achtergrond.

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 32)
- > een beschrijving van de samenstelling en de werking van het bestuursorgaan en zijn comités die tenminste het volgende bevat:
  - een lijst van de leden van het bestuursorgaan, met vermelding welke bestuurders onafhankelijk zijn
  - een lijst van de leden van de eventuele comités
  - een lijst van de leden van de directie
  - informatie over de voornaamste kenmerken van de werkwijze voor het evalueren van het bestuursorgaan, de eventuele comités en de individuele bestuurders (zie aanbeveling 25)
  - een vergoedingsverslag (zie aanbevelingen 23 en 28).

#### **Aanbeveling 22**

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

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

Een bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan.

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 23**

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

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

De algemene vergadering van aandeelhouders kan ervoor opteren om de bestuurders een vergoeding toe te kennen. Gezien de controlebevoegdheid van de algemene vergadering van aandeelhouders op het

bestuursorgaan ligt de eindbeslissing van het toekennen van een vergoeding aan de bestuurders bij de algemene vergadering van aandeelhouders.

Het toekennen van een vergoeding kan een rol spelen 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 het bestuursorgaan en de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding. Het is dus logisch dat er aan de voorzitter van het bestuursorgaan 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 26). Een remuneratiecomité bestaat sowieso uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders. Een remuneratiecomité doet voorstellen aan het bestuursorgaan omtrent het vergoedingsbeleid ten aanzien van de bestuurders; het bestuursorgaan moet die voorstellen voorleggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Het bestuursorgaan, 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 het bestuursorgaan 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 24**

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 gezondheidsorganisaties, financiering en boekhouding van welzijns- en gezondheidsorganisaties, goed bestuur, enz.

Bestuurders kunnen dankzij dergelijke vormingen meer kennis verwerven, wat het bestuursorgaan 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 25**

Het bestuursorgaan evalueert tweejaarlijks zijn eigen werking en koppelt hierover terug met de directie.

Onder leiding van de voorzitter evalueert het bestuursorgaan tweejaarlijks zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van de comités, alsook de interactie met de directie.

Een regelmatige evaluatie door het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan en eventuele comités afstemmen op de gewenste samenstelling van het bestuursorgaan en comités.

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

De evaluatie van het bestuursorgaan is de eindverantwoordelijkheid van het bestuursorgaan zelf. Het bestuursorgaan kan daarbij 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 het bestuursorgaan te evalueren en aan het bestuursorgaan daarover aanbevelingen te doen;
- > indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en aan het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan of een andere niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor.

Op basis van de evaluatie dient het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan.

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

### 1.2.3 ADVISERENDE COMITÉS

#### Aanbeveling 26

De organisatie kan gebruikmaken van één of meer adviserende comités ter ondersteuning van het bestuursorgaan. 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 het intern reglement van de organisatie.

Het comité rapporteert rechtstreeks aan het bestuursorgaan.

Afhankelijk van de complexiteit en de grootte van organisaties is er nood aan verschillende adviserende comités die het bestuursorgaan ondersteunen. Het kan hierbij gaan om een auditcomité (zie aanbevelingen 31 en 32), een benoemingscomité (zie aanbevelingen 10, 13 en 27), een bouwcomité, een ethisch comité, een remuneratiecomité (zie aanbevelingen 23 en 28), enz.

De leden van de verschillende comités zijn bestuurders van de organisatie. 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 het bestuursorgaan.

Het is belangrijk dat het bestuursorgaan 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 van het comité, enz.

### 1.2.4 DIRECTIE

De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie en houdt zich bezig met de operationele werking van de organisatie. Het bestuursorgaan 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;
- > het bestuursorgaan een volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekeningen van de organisatie voorstellen, overeenkomstig de wetgeving;
- > het bestuursorgaan een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de organisatie voorstellen;
- > het bestuursorgaan ten gepaste tijde alle informatie bezorgen die de raad nodig heeft om zijn taken uit te voeren;
- > verantwoording en rekenschap afleggen aan het bestuursorgaan over de uitoefening van zijn taken.

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

### **Aanbeveling 27**

Het bestuursorgaan benoemt en ontslaat de directie op basis van een vooraf bepaald profiel. Het bestuursorgaan stelt een opvolgingsplan op voor de leden van de directie en herziet dit op periodieke basis.

De directie neemt een cruciale plaats in in de organisatie. Het is belangrijk om in te schatten wat de kans is (of zekerheid, in geval van pensioen) dat leden van de directie vertrekken en wanneer. Daarnaast komt het erop aan om in kaart te brengen welk potentieel er aanwezig is in de eigen organisatie om in de toekomst een directiefunctie op te nemen en om deze perso(o)n(en) tijdig voor te bereiden. Een dergelijke strategie om directiefuncties over te dragen op goed voorbereide opvolgers in de organisatie wordt opgenomen in een opvolgingsplan.

Het bestuursorgaan kan daarvoor worden bijgestaan door een benoemingscomité (zie aanbevelingen 10, 13, 25 en 26). 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 en kan ook een opvolgingsplan voorbereiden.

De directieleden worden benoemd en ontslagen door het bestuursorgaan.

### **Aanbeveling 28**

Het bestuursorgaan 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.

Het bestuursorgaan bepaalt de verloning van de directie. Niemand beslist over zijn eigen loon. Het bestuursorgaan kan zich in zijn verloningsbeleid laten bijstaan door een remuneratiecomité, dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders (zie aanbevelingen 23 en 26).

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.

Het bestuursorgaan, of in voorkomend geval het remuneratiecomité, ontwikkelt een verloningsbeleid ten aanzien van de directie en neemt dit op in het vergoedingsverslag. Het bestuursorgaan 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 29**

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

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

Het bestuursorgaan kan hiervoor worden bijgestaan door een benoemingscomité.

Het bestuursorgaan stelt een procedure op voor de beoordeling van de leden van de directie. De procedure wordt opgesteld op basis van de bevoegdheden, verantwoordelijkheden en verplichtingen van de directie die in het intern reglement van de organisatie zijn opgenomen.

### **Aanbeveling 30**

De directie voert, in samenspraak met het bestuursorgaan, 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 blijkt 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 31**

De directie bezorgt de nodige informatie over de werking en de financiële situatie van de organisatie aan het bestuursorgaan.

Door haar verantwoordelijkheden in de dagelijkse werking beschikt de directie over veel meer informatie dan het bestuursorgaan. De directie dient er dan ook over te waken dat ze alle relevante informatie die het volledige bestuursorgaan nodig heeft om zijn taken uit te voeren, tijdig aan het bestuursorgaan bezorgt. De directie moet er zich van bewust zijn dat strategische problemen en uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd, moeten megedeeld worden aan en besproken worden met het bestuursorgaan.

Daarnaast maken de directie en het bestuursorgaan best afspraken over zowel de inhoudelijke als financiële rapportering ten aanzien van het bestuursorgaan: welke inhoudelijke en financiële rapportering verwacht het bestuursorgaan en met welke frequentie. Het kan hierbij gaan om een vergelijking van de begroting met de reële situatie, de kas- en financieringssituatie, de evolutie van personeelskosten en



algemene onkosten, specifieke projectgebonden rapporteringen (in verband met een inhoudelijk project of gelieerd aan een bouw of verbouwing), enz.

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

Wat de financiële rapportering betreft, kan het bestuursorgaan zich laten adviseren door een auditcomité (zie ook aanbeveling 26). 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 het bestuursorgaan 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.

### **Aanbeveling 32**

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

Het bestuursorgaan (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 deze voor sommige organisaties een aanzienlijke meerwaarde met zich meebrengen waardoor een organisatie dit risico bewust niet wil vermijden.

Het overdragen, beperken of vermijden van risico's brengt vaak een bepaalde kostprijs met zich mee. De kostprijs moet steeds worden afgewogen tegen de kans op voorkomen van het risico en de impact van het risico. Bijvoorbeeld: een buitenschoolse zelfstandige kinderopvang is niet verplicht om een brandverzekering te nemen. De kans op 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.

Het bestuursorgaan 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 33

Het bestuursorgaan en de directie voeren een kwaliteitsvol en transparant beleid omtrent de bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden waar de organisatie deel van uitmaakt, omtrent de financiële stromen van en naar de organisatie en omtrent kwaliteit.

Een organisatie dient duidelijkheid te verschaffen ten aanzien van haar stakeholders over haar bedrijfsstructuur, haar bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden en omtrent de financiële stromen van en naar de organisatie. 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 andere organisaties of personen is de organisatie juridisch verbonden? Met welke toeleveranciers werkt een organisatie samen? Is de boekhouding geconsolideerd en op welk niveau is deze geconsolideerd? Van waar komen de middelen waarmee de organisatie werkt en waar vloeien de inkomsten naartoe? De organisatie schept hierin klaarheid en geeft dit weer in het corporate governance charter (zie aanbeveling 21).

Het weergeven van de bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden van de organisatie en het in kaart brengen van de financiële stromen zorgt voor transparantie en schept vertrouwen in de werking van de organisatie.

Daarenboven is het belangrijk om openlijk te communiceren over het gevoerde kwaliteitsbeleid. Het decreet over de kwaliteit van zorg in het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin bevestigt dit principe in artikel 3, 5°. Kwaliteit van zorg vereist transparantie, zowel wat de totstandkoming, als de uitvoering, de monitoring en de evaluatie ervan betreft. In artikel 4 van hetzelfde decreet wordt dit verder uitgewerkt: de voorziening betreft actief de bestuursorganen, de directie, de medewerkers en de zorggebruikers, en in voorkomend geval, hun wettelijke vertegenwoordigers en het persoonlijk netwerk van de zorggebruikers bij het realiseren van kwaliteit van zorg en ondersteunt hen daarbij. Elke voorziening informeert de zorggebruiker en in voorkomend geval zijn wettelijke vertegenwoordiger en de medewerkers over de kwaliteitsinstrumenten en de -indicatoren die ze hanteert en over de resultaten ervan. De Vlaamse Regering kan ook bepalen op welke manier deze resultaten publiek ontsloten worden.

### **Aanbeveling 34**

Het bestuursorgaan en de directie investeren in een netwerk van stakeholders rond de organisatie.

Het bestuursorgaan 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 gezondheidsorganisatie. 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 het bestuursorgaan 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 die door de organisatie worden 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 gezondheidssectoren 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 gezondheidskoepels, collega-organisaties, vakbonden, financiers, de buurt, de brede samenleving (het middenveld), enz.

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

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

### **Aanbeveling 35**

De organisatie communiceert open over haar beleid en strategie.

Het bestuursorgaan evalueert en bespreekt jaarlijks zijn extern communicatiebeleid. Het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan? 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 bekendgemaakt 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.

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.

STELLINGEN	Akkoord	Niet Akkoord	Geen idee
<b>Missie, visie en waarden</b>			
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.			
<b>Algemene vergadering</b>			
5. Er is een duidelijke taakafbakening tussen de algemene vergadering en het bestuursorgaan.			
6. De voorzitter van de algemene vergadering en de voorzitter van het bestuursorgaan zijn verschillende personen.			
7. De algemene vergadering telt meer leden die niet in het bestuursorgaan zetelen dan leden die wel in het bestuursorgaan zetelen.			
8. De algemene vergadering komt minstens één keer per jaar samen en keurt onder meer de rekeningen van het voorbije jaar goed en de begroting van het komende jaar.			
9. De organisatie moedigt de algemene vergadering aan om haar controlefunctie uit te oefenen. Vergaderdocumenten worden tijdig bezorgd aan de algemene vergadering.			

Bestuursorgaan			
10. Er is een duidelijke taakafbakening tussen het bestuursorgaan en de directie.			
11. Het bestuursorgaan bestaat enkel uit niet-uitvoerende bestuurders.			
12. Vertegenwoordigers van het subsidiërende of toezichhoudende overheidsagentschap en personeelsleden van de organisatie (onder wie de directie) zetelen niet in het bestuursorgaan van een organisatie.			
13. Leden van het bestuursorgaan worden verkozen door de algemene vergadering voor een bepaalde periode, idealiter vier jaar, maximum tweemaal hernieuwbaar.			
14. Het bestuursorgaan heeft een profiel opgesteld voor leden van het bestuursorgaan, op basis van de vereiste kennis en competenties die een lid van het bestuursorgaan moet bezitten.			
15. Er is een tijdschema voor het aanstellen en aftreden van bestuurders.			
16. Er is een goede mix van competenties aanwezig in het bestuursorgaan.			
17. Minstens een derde van de bestuurders zijn onafhankelijke bestuurders.			
18. Er is een profiel opgesteld voor de voorzitter van het bestuursorgaan.			
19. De voorzitter en de directeur van de organisatie zijn verschillende personen.			
20. Er is een beleid en een procedure met betrekking tot belangenvermenging, zowel voor de leden van de algemene vergadering als voor de leden van het bestuursorgaan.			
21. Er is een corporate governance charter waarin het intern reglement van de organisatie is opgenomen.			
22. De organisatie voorziet vormingen voor bestuurders.			
23. 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.			
24. De voorbereidende documenten voor de vergaderingen van het bestuursorgaan worden tijdig bezorgd aan de bestuurders.			
25. De bestuurders zijn goed voorbereid voor de vergaderingen van het bestuursorgaan.			
26. Het bestuursorgaan evalueert tweejaarlijks zijn eigen werking.			
Directie			
27. De taken van de directie zijn duidelijk omschreven in het intern reglement van de directie.			
28. Het bestuursorgaan heeft een profiel opgesteld voor de leden van de directie.			
29. Het bestuursorgaan stelt een opvolgingsplan op voor de leden van de directie en herziet dit op periodieke basis.			
30. Een delegatie van het bestuursorgaan voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie.			
31. De directie informeert het bestuursorgaan over de inhoudelijke werking en de financiële situatie van de organisatie.			
32. Het bestuursorgaan en de directie hebben afspraken over de financiële rapportage aan het bestuursorgaan: welke rapportage wordt er verwacht met welke frequentie.			
33. De organisatie heeft recent een risicoanalyse opgesteld.			
34. Er zijn systemen van risicobeheersing en interne controle.			

Transparantie			
35. In het corporate governance charter is de bedrijfsstructuur van de organisatie opgenomen. Ook bestuurlijke en organisatorische samenwerkingsverbanden en een zicht op de financiële stromen van de organisatie worden erin weergegeven. Dit wordt bekendgemaakt op de website.			
36. Er wordt een stakeholdermanagement gevoerd ten aanzien van alle belangrijke stakeholders onder wie de gebruikers, personeel, vrijwilligers en de overheid.			
37. Elke voorziening informeert de zorggebruiker en in voorkomend geval zijn wettelijke vertegenwoordiger en de medewerkers over de kwaliteitsinstrumenten en de kwaliteitsindicatoren die ze hanteert en over de resultaten ervan.			
38. De organisatie voert een communicatiebeleid ten aanzien van de verschillende stakeholders.			
39. De samenstelling van de bestuursorganen wordt weergegeven in het jaarverslag en wordt bekendgemaakt via de website van de organisatie.			

### 3 VERKLARENDE WOORDENLIJST - ALFABETISCH

#### Doelstellingen

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

#### Functiescheiding (vierogenprincipe)

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

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

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

#### Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

MVO Vlaanderen definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen als volgt: maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu door [transparant en ethisch gedrag](#) (Bron: ISO 26000). [MVO](#) houdt in dat organisaties aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun activiteiten en kernstrategie integreren in nauwe samenwerking met hun [stakeholders](#) om:

- > zoveel mogelijk gedeelde waarde te creëren voor hun eigenaren/aandeelhouders en voor hun andere stakeholders en de samenleving als geheel;
- > mogelijke negatieve effecten op te sporen, te voorkomen en te verminderen.

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.

Je vindt alles terug over maatschappelijk ondernemen op de website van het Kenniscentrum voor Duurzaam Ondernemen, MVO Vlaanderen: <https://www.mvovlaanderen.be>. Je vindt er meer over MVO zelf (Wat is MVO?) en vindt er informatie over diverse thema's (samenwerkingsverbanden, betrokkenheid bij de buurt, sociaal ondernemerschap, diversiteit, werkbaarheid, sociale innovatie, milieu, enz.). Daarnaast vind je op deze site ook tal van instrumenten waarmee je aan de slag kunt.



## 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 en Verenigingen (WVV) worden aangesteld, voldoen aan de volgende criteria (artikel 7:87 WVV), bepaald in de Belgische Corporate Governance Code 2020:

1. geen lid zijn van het uitvoerend management of een functie uitoefenen als persoon belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap of een daarmee verbonden vennootschap of persoon, noch een dergelijke positie hebben uitgeoefend gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming. Of niet langer genieten van aandelenopties van de vennootschap met betrekking tot deze positie;
2. niet langer dan 12 jaar een mandaat hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder;
3. geen deel uitmaken 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, noch een dergelijke positie hebben uitgeoefend gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming. Of niet langer genieten van aandelenopties van de vennootschap met betrekking tot deze positie;
4. noch tijdens zijn mandaat, noch gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming, enige betekenisvolle vergoeding of ander belangrijk voordeel van vermogensrechtelijke aard ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon, buiten de vergoeding die zij ontvangen of hebben ontvangen als niet-uitvoerend bestuurder;
5. a) geen aandelen bezitten, noch rechtstreeks of onrechtstreeks, noch individueel of in onderling overleg, die globaal een tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal van de vennootschap of een tiende of meer van de stemrechten in de vennootschap ten tijde van de benoeming;  
b) in geen geval zijn voorgedragen door een aandeelhouder die voldoet aan de voorwaarden omschreven onder punt (a);
6. geen betekenisvolle zakelijke relatie hebben of in het jaar voorafgaand aan de benoeming hebben gehad met de vennootschap of met een daarmee verbonden vennootschap of persoon, noch rechtstreeks, noch als vennoot, aandeelhouder, lid van de raad 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 drie jaar voorafgaand aan de benoeming geen partner of lid zijn of zijn geweest van het audit-team van de vennootschap of de persoon die de externe auditor van de vennootschap of een daarmee verbonden vennootschap of persoon is, of was gedurende de laatste drie jaar voor de benoeming;
8. geen lid zijn van het uitvoerend management van een andere vennootschap waarin een lid van het uitvoerend management van de vennootschap zetelt in de hoedanigheid van een niet-uitvoerend bestuurder, 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, een mandaat van bestuurder of lid van het uitvoerend management of 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 behoren tot de andere gevallen, beschreven in de punten 1. tot 8., en met betrekking tot punt 2., tot drie jaar nadat het betreffende familielid zijn laatste mandaat beëindigde.

## 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.

Bestuurscode Cultuur van het Fonds voor Cultuurmanagement (2020)

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

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

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

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

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

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

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

Belgische Corporate Governance Code (2009) "Code Daems"

Belgische Corporate Governance Code (2020)

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

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

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

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

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

COECKELBERGH D., (1999) Corporate governance, de grote uitdaging. Social Profit Jaarboek  
UNIZO Roadmap Duurzaam Ondernemen, een instrument voor de KMO dat werkt rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: <http://www.unizo.be/roadmap>.

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

