

Caritas

Focus op deugdelijk bestuur

**Aanbevelingen voor
christelijk geïnspireerde voorzieningen
in zorg en solidariteit**

**Commissie Fundamenten
Caritas Catholica Vlaanderen vzw**

[NUMMER 8 ► SEPTEMBER 2008

Focus op deugdelijk bestuur

**Aanbevelingen voor
christelijk geïnspireerde voorzieningen
in zorg en solidariteit**

**Commissie Fundamenten
Caritas Catholica Vlaanderen vzw**

Werkten mee aan de werkgroep:

Luk De Geest, voorzitter

Paul Christiaens

Pierre Géhot

François-Xavier Malou

Jan Seresia

Jan Verbanck

Jan Willems

Dominic Verhoeven

INHOUD

Voorwoord	3
Uitgangspunten en doelpubliek.....	5
Aanbevelingen	8
a. Visie en missie	8
b. Bestuursorganen.....	9
<i>Algemene Vergadering</i>	9
<i>Raad van Bestuur</i>	11
<i>Adviserende en ondersteunende organen</i>	14
<i>Voorzitter</i>	16
<i>Afgevaardigd Bestuurder</i>	17
c. Management	13
d. Transparantie en openbaarheid	14
e. Relatie tot de stakeholders	15
<i>Gebruikers en patiënten</i>	15
<i>Medewerkers</i>	16
<i>Vrijwilligers</i>	17
<i>De directe lokale omgeving</i>	18
<i>De bredere samenleving</i>	18
<i>De overheid</i>	18
Slotwoord	19

Dominic Verhoeven
Coördinator - Geestelijk Adviseur
Luk De Geest
Voorzitter Commissie Fundamenten

In vele voorzieningen is een reflectieproces op gang gekomen rond de eigen opdracht die men wil opnemen en rond de maatschappelijke rol die men als voorziening wil spelen. Dit gebeurt mede onder impuls van de beweging rond het maatschappelijk verantwoord ondernemen die ook in de profit-sectoren aan belang wint (zie o.m. de code Lippens en de code Buysse, die ook voor deze handreiking inspirerend zijn geweest). Onder de noemer 'Corporate Social Responsibility' werd een gans vertoog ontwikkeld over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen en voorzieningen.

Daarenboven zijn vele voorzieningen naar aanleiding van het kwaliteitsdenken en in lijn met het denken rond 'Corporate Governance' volop bezig met de analyse en optimalisatie van hun structuren, systemen en processen. De bestuursorganen worden in deze beweging meegenomen als belangrijke betrokken partij. De concrete aanleidingen voor dit reflectieproces zijn van velerlei aard, en kunnen zowel vanuit de voorziening zelf komen, als van buitenaf geïnduceerd zijn.

Enerzijds is het zo dat vele voorzieningen sinds hun oprichting heel wat veranderingen hebben meegemaakt, en recentelijk op een belangrijk knooppunt in hun bestaan zijn aangekomen, waarbij de oorspronkelijke initiatiefnemers of *founding fathers (and mothers)* de fakkel doorgeven aan een nieuwe generatie. De impact hiervan op de voorziening zelf is belangrijk en mag niet worden onderschat. Tevens is het een moment bij uitstek om de oorspronkelijke doelstellingen – die men niet wil verloochenen – te actualiseren in het licht van de gewijzigde maatschappelijke context.

Anderzijds is het juist die gewijzigde context die de voorzieningen ook van buitenaf als het ware dwingt tot een vorm van introspectie. De vrijheid van voorziening volstaat in het maatschappelijke debat niet meer als legitimering van een voorziening – zeker niet als deze met overheidsmiddelen



werkt. Andere kritische vragen worden gesteld: in welke mate schakelt de voorziening zich in de gangbare discussie rond maatschappelijk (en ecologisch) verantwoord ondernemen, rond diversiteit, rond participatie, rond samenwerking in een pluralistisch kader? Wat is dan uiteindelijk de meerwaarde van een christelijke voorziening?

Tenslotte noopt ook de hervorming van de vzw-wetgeving tot een reflectie over de wijze waarop de zorg voor de doelstellingen van de voorziening in de samenstelling van de statutaire organen wordt gereflecteerd, en waarop aan de verschillende stakeholders van de voorziening recht wordt gedaan.

Voorzieningen zijn met deze vragen bezig en zoeken voortdurend naar het optimaliseren van de relatie tussen hun doelstellingen en hun werking. Met dit Caritas Cahier willen we een bescheiden handreiking bieden bij het thematiseren en systematiseren van deze vragen.



Vooraleer concrete aanbevelingen te formuleren, willen we kort nog de uitgangspunten schetsen van waaruit we vertrekken en omschrijven tot wie we ons richten. Deze nota wil een handreiking zijn voor voorzieningen, die vanuit een al dan niet expliciet omschreven christelijke motivatie als actor op het maatschappelijke middenveld verantwoordelijkheid hebben opgenomen over de zorg voor zwakkere medemensen, en die hierover ook op een transparante manier verantwoording willen afleggen.

We richten ons daarbij vooral op christelijk geïnspireerde verenigingen en voorzieningen, waarbij we in deze tekst standaard de term 'voorziening' zullen gebruiken. Het kan echter gaan om elke vorm van geïnspireerde vereniging, organisatie, dienst, instelling of geleding. Mutatis mutandis geldt wat volgt overigens voor alle voorzieningen zonder winstoogmerk uit de sectoren van zorg en solidariteit.

a. Christelijke voorzieningen zijn opgericht met een maatschappelijk doel

Christelijke voorzieningen zijn veelal opgericht om vanuit een evangelische bewogenheid, al dan niet geworteld in het charisma van een stichter, zorg en/of solidariteit gestalte te geven ten behoeve van medemensen, hetzij omdat ze wegens ziekte of andere redenen tijdelijk nood hebben aan hulp en ondersteuning, hetzij omdat ze structureel achterop hinken in de samenleving.

Die zorg voor broze mensen, voor mensen die dreigen uit de boot te vallen, voor het geknakte riet, wordt in de omschrijvingen van de doelstellingen van de voorzieningen dan ook vaak gefundeerd met een expliciete of impliciete verwijzing naar het handelen en publieke optreden van Jezus Christus zelf. In de voetsporen van Christus wilden de initiatiefnemers precies Zijn zorg voor mensen mee ter harte nemen en gestalte geven.

b. in een welbepaald tijds kader

De oorspronkelijke doelstellingen en motivatie zijn echter geen statisch gegeven. De veranderingen in de samenleving maken dat ook de doelstel-



lingen die voorzieningen zich gesteld hebben, wijzigen, onder meer omdat na verloop van tijd tegen een concrete problematiek (vb. opvang van weeskinderen, ...) helemaal anders wordt aangekeken, maar ook omdat de visies (op samenleving, op zorg, op samenwerking, op opvoeding en integratie ...) die opgeld maakten op het ogenblik van het tot stand komen van de voorziening, sindsdien toch wel gevoelig veranderd kunnen zijn.

Dit vergt een dynamisch herijken van de sociale functie van de voorziening. Welk is de sociale rol die we vanuit onze oorspronkelijke opdracht ook nu willen blijven opnemen in de huidige samenleving? Welke zijn de kern-doelstellingen die we nu kunnen onderscheiden en die we nu willen verwezenlijkt zien?

De formulering van deze doelstellingen zal ongetwijfeld verwijzen naar begrippen en motivaties die momenteel weerklank vinden en mensen in beweging brengen, zonder daarom afbreuk te doen aan de waarden en de basisinspiratie die aan de grondslag lagen van de oprichting van het initiatief.

Het is juist dit evenwicht en het evenwichtig hertalen van de oorspronkelijke opdracht, die een voorziening toelaat om haar eigen werking blijvend te laten aansluiten bij de realiteit van vandaag. Ongetwijfeld zullen daarbij ook nieuwe aandachtspunten en problematieken worden geïntegreerd: we willen in dat verband wijzen op het discours rond 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) of 'Corporate Social Responsibility' (CSR) dat zich hierrond ontwikkelde, of nog rond het toegenomen ecologisch bewustzijn rond energie- en afvalbeleid.

c. met aandacht voor medewerkers en vrijwilligers

Meer dan vroeger zal hier ook de rol van en de zorg voor alle medewerkers – beroepskrachten en vrijwilligers – in geduid worden. De visie op de rol die medewerkers kunnen spelen en te spelen hebben is immers sterk gewijzigd. Ze hebben een cruciaal aandeel in de relatie met de patiënt/bewoner en hun betrokkenheid reikt veel verder dan alleen maar de 'loutere' zorg voor de hulpvrager. De medewerkers zijn dan ook één van de belangrijkste stakeholders van de voorziening, én haar belangrijkste kapitaal.



d. en ingebed in een breder maatschappelijk geheel

Een sociale voorziening was en is geen op zichzelf staand gegeven. De opdracht die ze zich stelt, en die ze vanuit een christelijke inspiratie wil vorm geven, is tegelijk ook een maatschappelijke opdracht. De samenleving heeft als taak zorg te dragen voor al wie er deel van uitmaakt. Als verantwoordelijke actoren in de samenleving nemen voorzieningen deze taak op. De overheid van haar kant heeft als opdracht dit mogelijk te maken, er een regelgevend kader voor te ontwikkelen en de financiële middelen ervoor ter beschikking te stellen. Het zou een illusie zijn te denken dat in de hedendaagse complexe maatschappij de middelen hiervoor nog op vrijwillige basis kunnen bij elkaar gebracht worden.

Wanneer een voorziening met overheidsmiddelen werkt, moet ze natuurlijk ook op transparante wijze verantwoording kunnen afleggen over de manier waarop deze middelen werden aangewend (*moral duty*). Deze verantwoording over de middelen is echter geen vreemd gegeven, maar is verweven met de christelijke traditie van het rentmeesterschap: christelijke voorzieningen zijn het aan zichzelf én de samenleving verplicht om efficiënt en transparant om te springen met middelen én om de focus steeds scherp te houden op de actualisering van de opdracht voor de samenleving van vandaag.

Het zijn bovendien voorzieningen zonder winstgevend doel: de eventuele baten van de werking worden erin geherinvesteerd, en niet uitgekeerd aan de initiatiefnemers.

Richtsnoer:

Deze nota geeft alleen aanbevelingen, hij bevat geen directieven. Het is niet de bedoeling om een bijkomende set interne regels op te leggen. Daar zou niemand baat bij hebben, en de verschillen tussen voorzieningen, naar sector maar ook naar omvang, zijn van die aard dat het noch mogelijk noch aangewezen is te veel algemene richtlijnen te formuleren.

Wat we wél beogen, is dat deze aanbevelingen hun weg vinden naar het reflectieproces dat binnen de voorzieningen aan de gang is, en zo geïntegreerd kunnen worden in de eigen cultuur van elke voorziening. Het komt elke voorziening op zich toe haar eigen actuele rol en verantwoordelijkheid te omschrijven.



AANBEVELINGEN

We formuleren achtereenvolgens aanbevelingen in verband met:

- de visie en de missie van de voorziening;
- de samenstelling, de doelstelling en de werking van de bestuursorganen;
- de opdracht en de verantwoordelijkheid van de belangrijkste functies;
- de evaluatie en de transparantie van de werking van de voorziening en
- de rol en de plaats van de *stakeholders*.

Telkens wordt een korte *situering* geboden en formuleren we een (paar) aanbeveling(en).

a. Visie en Missie

Een christelijke voorziening heeft geen commercieel doel; haar enige doelstelling en bestaansreden is sociaal. Het is een *mission driven* voorziening, waarbij de visie en de missie het referentiekader vormen voor het nemen van beslissingen met betrekking tot haar werking en het uitzetten van een langetermijnstrategie. Het is dan ook van het grootste belang dat de visie en de missie duidelijk worden omschreven, algemeen bekend zijn en gedragen worden door al wie bij de voorziening betrokken is.

Dit is ook geen eenmalige gebeurtenis, maar een voortdurend proces, waarbij visie en missie telkens weer hertaald zullen moeten worden om te blijven functioneren als baken en toetssteen voor de werking van de voorziening. Op die manier wordt bovendien verzekerd dat ook nieuwe medewerkers en bestuurders zich op hun beurt weer betrokken zullen weten op de visie en de missie.

Aanbeveling

De visie en de missie van de voorziening worden duidelijk omschreven en bekrachtigd door de Raad van Bestuur. In de visie en missie worden ook de waarden, die de initiatiefnemers hebben geïnspireerd tot de oprichting van de voorziening, geëxpliciteerd en hertaald.

Visie en missie vormen een referentiekader voor het strategisch beleid van de voorziening, en worden door de Algemene Vergadering getoetst.

Jaarlijks worden doelstellingen vooropgesteld in verband met het realiseren van de missie, naar analogie met de kwaliteitsdoelstellingen.



b. Bestuursorganen

Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering is als het ware de ‘aandeelhoudersvergadering’ van de voorziening; ze groepeerde de leden van de voorziening en waakt over het doel waarvoor de voorziening is opgericht. Sinds de hervorming van de vzw-wetgeving is de Algemene Vergadering echter belangrijke bevoegdheden kwijtgespeeld en is de klemtoon duidelijk verschoven naar de Raad van Bestuur, die ook alle residuaire bevoegdheden heeft toegeschoven gekregen.

Twee belangrijke bevoegdheden blijven echter aan de Algemene Vergadering voorbehouden (naast vanzelfsprekend de benoeming van de leden van de Raad van Bestuur), met name: de controle over de rekeningen enerzijds, en het bewaken van de opdracht of doelstelling van de voorziening en het vastleggen van de langetermijnstrategie anderzijds – waarbij het duidelijk mag zijn dat ook de rekeningen niet slechts een cijfermatige oefening zijn, maar wel degelijk de vertaling vormen van het gevoerde beleid van de voorziening. De Algemene Vergadering is ervoor verantwoordelijk dat het doel van de voorziening effectief wordt nagestreefd en dat de vooropgezette doelstellingen worden gehaald.

Gelet op de gewijzigde verhoudingen tussen Algemene Vergadering en Raad van Bestuur (met name het toekomen van de residuaire bevoegdheden aan de Raad van Bestuur), is het dan ook erg belangrijk dat de Algemene Vergadering effectief over de mogelijkheden beschikt om de Raad van Bestuur op deze punten te controleren en desgevallend in de minderheid te stellen. Daartoe moet wel werk gemaakt worden van een andere getalsmatige verhouding tussen beide organen. Vandaag is het immers vaak zo dat de Algemene Vergadering slechts enkele leden meer telt dan de Raad van Bestuur.

Teneinde vooral ook het bewaken van de doelstellingen en de langetermijnstrategie mogelijk te maken, moet de Algemene Vergadering ook korter op de bal kunnen spelen dan met de jaarlijkse statutaire vergaderingen waarop de jaarrekening en de begroting worden goedgekeurd. Een bijkomende Algemene Vergadering die zich uitsluitend met de opdracht van de voorziening bezig houdt, biedt hier alleszins meer mogelijkheden.



Aanbeveling

De opdracht en de vergaderfrequentie van de Algemene Vergadering worden duidelijk omschreven.

Om haar controlefunctie optimaal te kunnen uitoefenen, telt de Algemene Vergadering meer leden die niet in de Raad van Bestuur zetelen, dan deze die er wel deel van uitmaken.

Minstens één keer per jaar wordt een vergadering belegd die zich uitsluitend richt op de toetsing van de opdracht en de langetermijnstrategie.

Ook de samenstelling van de Algemene Vergadering verdient de nodige aandacht. Waar de Algemene Vergadering van bij aanvang vooral bestond uit vertegenwoordigers van de initiatiefnemers, wordt dit met verloop van tijd steeds minder haalbaar, gelet op de leeftijdsevolutie bij de congregaties die veelal de oorspronkelijke initiatiefnemers waren.

Toch is het aangewezen dat de oorspronkelijke opdracht wordt verankerd. Dit kan ook door gewogen verhoudingen, evenals door de opname in de Algemene Vergadering van rechtspersonen die namens de initiatiefnemers leden kunnen afvaardigen, die aan een duidelijk profiel beantwoorden en een duidelijke opdracht meekrijgen. In de statuten kunnen daartoe categorieën van leden worden voorzien, waarvoor gewogen stemverhoudingen kunnen worden vastgelegd, zodat een zeker belang van de initiatiefnemers kan worden gevrijwaard, ook al zijn ze minder in aantal.

Aanbeveling

De samenstelling van de Algemene Vergadering wordt duidelijk omschreven.

Aan de oorspronkelijke initiatiefnemers wordt een kritisch aantal mandaten toegekend, waarbij statutair aan een vertegenwoordiger die een mandaat bekleedt, meerdere stemmen kunnen worden toegekend. Deze mandaten kunnen door de oorspronkelijke initiatiefnemers opgenomen worden, of namens hen, door een voorziening die hiertoe werd opgericht.

Voor de keuze van de vertegenwoordigers in de Algemene Vergadering worden specifieke profielen opgemaakt naar rol en opdracht toe, die gehanteerd worden bij selectie en evaluatie.



Voor wat de profielomschrijving van kandidaten voor de Algemene Vergadering betreft, kan verwezen worden naar de brochure die reeds eerder door Caritas Vlaanderen werd uitgegeven: CARITAS CATHOLICA VLAANDEREN vzw, Beheerders in Christelijk geïnspireerde voorzieningen in de gezondheids- en welzijnszorg. Een uitnodiging tot reflectie voor Raden van Beheer, Brussel, 2001, 32pp.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur neemt beslissingen over de strategie op korte en middellange termijn en waakt over het management. Sinds de invoering van de nieuwe vzw-wet is het gewicht van de Raad van Bestuur gevoelig toegenomen en is hij bevoegd voor alles waarvoor de Algemene Vergadering niet bevoegd is (residuaire bevoegdheid).

Gelet op de toegenomen complexiteit van de samenleving en van de wetgeving, in functie van de grootte van voorzieningen, en gelet op de grotere rol voor de bestuurders, zijn zowel externe, onafhankelijke als professionele bestuurders een normaal gegeven geworden, naast bestuurders die namens de initiatiefnemers in de Raad van Bestuur zetelen. Daarbij moet er wel over gewaakt worden dat er geen onevenwicht ontstaat tussen de plaats en het gewicht van de professionele bestuurder en de andere leden van de Raad van Bestuur.

Aanbeveling

De samenstelling van de Raad van Bestuur wordt duidelijk in de statuten omschreven, waarbij de verschillende categorieën van bestuurders worden geëxpliciteerd:

- bestuurders die namens de initiatiefnemers zetelen*
- bestuurders - vrijwilligers*
- professionele bestuurders (bezoldigd door de voorziening)*
- externe, onafhankelijke bestuurders (die geen band hebben met de voorziening en geen lid zijn van de Algemene Vergadering)*
- bestuurders in het kader van netwerkvorming (uit andere voorzieningen waarmee de voorziening in het kader van netwerkvorming samenwerkt – vaak onder de vorm van kruisparticipatie)*

Voor elke categorie worden specifieke profielen opgesteld en gelden andere voorwaarden inzake hernieuwbaarheid van mandaat en vergoeding.



Zo lijkt het vrij logisch dat voor bestuurders die vanuit of namens de initiatiefnemers zetelen geen beperking inzake hernieuwbaarheid van het mandaat zal worden opgelegd. We merken tevens op dat gelet op de Europese wetgeving, geen leeftijdsgrens meer mag worden ingebouwd, aangezien dit zou beschouwd worden als een discriminatie op grond van leeftijd.

Voor bestuurders die als vrijwilligers zetelen, is het aangewezen het aantal opeenvolgende mandaten te beperken.

Voor professionele bestuurders, die desgevallend op de loonlijst van de voorziening staan, wordt evenmin een beperking van het aantal mandaten voorgesteld. Hier geldt de normale pensioenleeftijd als bovengrens.

Voor externe, onafhankelijke bestuurders kan desgevallend wel een beperking tot twee of drie mandaten worden voorzien. Dit laat toe regelmatig nieuwe leden in de Raad van Bestuur binnen te brengen en daarmee ook frisse ideeën en andere perspectieven, ... Ook het aantal mandaten dat in verschillende voorzieningen wordt opgenomen, is hier een element in de discussie over de mogelijke opname als bestuurder.

Voor bestuurders 'in het kader van netwerkvorming' moeten specifieke regels worden afgesproken met de netwerkpartners. Alleszins zal er hier gelet worden op mogelijke vormen van belangenvermenging in verhouding tot de andere netwerkpartners, en worden strikte regels uitgewerkt inzake communicatie van gevoelige documenten.

Meer in het algemeen is voor alle bestuurders een strikte deontologische code aangewezen, waarbij tegenstrijdige belangen steeds moeten meegeëld worden en waarbij ook vastgelegd wordt welke procedures dan gehanteerd worden.

Belangrijk is alleszins ook dat een goed en werkbaar evenwicht wordt gevonden tussen de verschillende categorieën bestuurders, zodat geen enkele categorie de werking van de Raad van Bestuur kan domineren.

Ook de werking van de Raad van Bestuur zelf moet voldoende duidelijk omschreven zijn. Alleszins moeten, opdat de Raad van Bestuur zijn rol ten volle zou kunnen spelen, er ook een voldoende aantal vergaderingen worden voorzien, en moeten er ook mogelijkheden worden geboden aan de



leden om zich voor hun bestuurdersmandaat permanent te kunnen bij-scholen en vormen.

Afhankelijk van het type voorziening zal een Raad van Bestuur andere klemtonen leggen. Het *beleidsvoerende* type Raad van Bestuur houdt zich vooral bezig met het langetermijnbeleid waardoor de gedragenheid van het beleid gegarandeerd wordt. De *uitvoerende* Raad van Bestuur is nuttig in tijden van crisis, een nieuwe onervaren directie en plotse, ingrijpende veranderingen. De dagelijks verantwoordelijke voert de beslissingen uit. Dit model vergt een ruimere tijdsinvestering door de voorzitter of afgevaardigd bestuurder en beperkt de rol voor de dagelijks verantwoordelijke. De *toezichthoudende* Raad van Bestuur tenslotte voert een waakzame maar afstandelijke controle uit en bekrachtigt de voorgestelde beslissingen van de dagelijks verantwoordelijke. Dit veronderstelt een hoge competentie bij deze laatste; bovendien bestaat het gevaar dat de Raad zo op een te grote afstand staat van de voorziening.

Geen enkel type bestaat echter in een zuivere vorm. Belangrijk is dat de Raad van Bestuur voldoende openheid biedt over de eigen opstelling en daarover het gesprek aangaat met de dagelijks verantwoordelijke.

Aanbeveling

Er wordt bewust gestreefd naar een Raad van Bestuur die collegiaal werkt en waar geen enkele categorie van bestuurders de andere categorieën kan domineren.

Een duidelijke deontologische code wordt ontwikkeld in verband met belangenvermenging en privacy.

De vergaderfrequentie van de Raad van Bestuur is voldoende groot om de werking van de voorziening van nabij te kunnen volgen.

Vormingsinitiatieven worden voorzien om de leden van de Raad van Bestuur in de uitoefening van hun functie te ondersteunen.

Op regelmatige basis, in functie van de grootte van de voorziening en van het aantal vergaderingen, zal ook het functioneren van de Raad van Bestuur zelf geëvalueerd worden.



In verband met de opname van bestuurders namens de initiatiefnemers, kan verwezen worden naar de constructie die in enkele diocesen werd uitgewerkt, en waarbij in samenwerking tussen de oorspronkelijke initiatiefnemers, Caritas en het bisdom een pool van mogelijke bestuurders werd samengesteld.

Voor wat de profielomschrijving van kandidaten voor de Raad van Bestuur betreft, verwijzen we opnieuw naar de brochure die eertijds door Caritas Vlaanderen werd uitgegeven: CARITAS CATHOLICA VLAANDEREN vzw, Beheerders in Christelijk geïnspireerde voorzieningen in de gezondheids- en welzijnszorg. Een uitnodiging tot reflectie voor Raden van Beheer, Brussel, 2001, 32pp.

Adviserende en ondersteunende organen:

Afhankelijk van de grootte van de voorziening of organisatie of van specifieke behoeften (vb. nieuwbouw) kan het aangewezen zijn om, ter ondersteuning van de werking van de Raad van Bestuur, verschillende adviseerende en ondersteunende organen te creëren. We onderscheiden, naast de rol van de Commissaris-Revisor die wettelijk omschreven is, o.m. de mogelijke oprichting van vb. een auditcomité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité, een strategisch comité, een bouwcomité ...

Al deze comités krijgen welbepaalde en specifieke opdrachten mee, die meestal een tijdelijk karakter hebben. Desgevallend kan ook een specifieke gedragscode worden voorzien. De dagdagelijkse leiding van de voorziening of organisatie blijft in handen van de algemene directie en het directiecomité.

Aanbeveling

Wanneer in functie van de grootte van de voorziening beslist wordt tot de oprichting van adviseerende of ondersteunende comités ten behoeve van de Raad van Bestuur, wordt erover gewaakt dat deze comités hun activiteiten in volle onafhankelijkheid kunnen verrichten, en volledige toegang hebben tot alle documenten die zij voor hun werking nodig hebben. Daarenboven dient het mandaat van die comités op voorhand duidelijk besproken en vastgelegd te worden (inclusief aantal leden, duur van een mandaat, e.d.).



De betreffende comités rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. De voorzitter informeert periodiek de Algemene Vergadering.

Meer specifiek willen we een lans breken voor de oprichting van een ethisch auditcomité en van een auditcomité dat zich specifiek richt op de inspiratie en identiteit van de voorziening.

Een ethisch auditcomité

De realisatie van het maatschappelijk doel van de voorziening staat voorop. Van de Raad van Bestuur wordt dan ook verwacht dat hij kritisch zal nagaan of de doelstellingen en de missie van de voorziening gerealiseerd worden. Hij zal hiervoor ook door de Algemene Vergadering ter verantwoording worden geroepen.

Een belangrijk aandachtspunt daarbij is het voortdurende spanningsveld tussen de missie en de bedrijfseconomische context waarbinnen de Raad van Bestuur en de medewerkers moeten werken. Welke kritische balans tussen deze twee wordt binnen de voorziening gehanteerd? In welke mate worden ‘moeilijke patiënten’, cliënten die de outputparameters negatief beïnvloeden, of slechte betalers eerder doorverwezen, dan wel worden voor hen speciale vormen van begeleiding voorzien? Welke activiteiten of mogelijkheden worden aangeboden om zwakkere gebruikers en/of personeelsleden in de voorziening te ondersteunen? Wat met allochtone werknemers? Beschikt de voorziening of organisatie over een effectief diversiteitsbeleid?

Ook deze vragen verdienen structureel aandacht te krijgen vanuit de Raad van Bestuur.

Aanbeveling

Naar analogie met de bedrijfseconomische audit, ziet een ethisch auditcomité toe op de realisatie van de maatschappelijke opdracht van de voorziening. Het ethisch auditcomité verricht zijn activiteiten in volle onafhankelijkheid en heeft volledige toegang tot alle documenten die het voor zijn werking nodig heeft.

Het ethische auditcomité rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. De voorzitter informeert periodiek de Algemene Vergadering.



Een auditcomité i.v.m. inspiratie en identiteit

Reeds in het voorwoord van dit cahier hebben we gewezen op het belang om de inspiratie en de identiteit van de voorziening voortdurend opnieuw te duiden in functie van de wijzigende omstandigheden, te hertalen en dynamisch verder te ontwikkelen (*missio semper reformanda*). Het is goed en aanbevelenswaardig dit jaarlijks te agenderen op de Raad van Bestuur. Ook kan het zinvol zijn een structuur in het leven te roepen, die hierop toeziet (al dan niet van tijdelijke aard). Alleszins blijft de Raad van Bestuur in deze het laatste woord hebben.

Aanbeveling

De inspiratie en de identiteit van de voorziening worden jaarlijks geagendeerd op de Raad van Bestuur.

Het auditcomité i.v.m. inspiratie en identiteit ziet toe op de realisering en de actualisering van de missie en de hertaling ervan naar de hedendaagse realiteit.

Het auditcomité i.v.m. inspiratie en identiteit rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. De voorzitter informeert periodiek de Algemene Vergadering.

In de praktijk zijn verschillende manieren werkbaar om een dergelijk auditcomité in verband met inspiratie en identiteit in het leven te roepen. Alleszins moet erop gelet worden dat ook de beslissingsniveaus van de voorziening hierbij betrokken zijn.

De Voorzitter

De voorzitter stuurt de werking van de Raad van Bestuur aan. Hij bewaakt het collegiale karakter van de werking en zorgt ervoor dat alle bestuurders aan de werking van de Raad van Bestuur participeren. De voorzitter heeft oog voor de langetermijnstrategie van de voorziening en zorgt er tevens voor dat missie en visie in beeld blijven. Hij vormt op die manier ook de band met de Algemene Vergadering. Vanuit het principe van de scheiding van functies is het niet aan te bevelen dat de voorzitter zijn voorzitterschap combineert met de functie van afgevaardigd bestuurder, behoudens eventueel in erg kleine voorzieningen.



Gelet op de rol van de voorzitter in het bewaken van de langetermijnstrategie van de voorziening, is het aangewezen dat hij of zij ook een persoonlijke affiniteit met de visie en de missie van de voorziening heeft.

Het mandaat en de duur ervan, evenals het profiel van de voorzitter moeten duidelijk worden afgesproken door de Raad van Bestuur.

Aanbeveling

De voorzitter vormt de band met de Algemene Vergadering. Hij bewaakt de langetermijnstrategie en houdt ook de missie en de visie van de voorziening onder de aandacht.

Behoudens in kleine voorzieningen zal de voorzitter niet tevens de rol van afgevaardigd bestuurder op zich nemen.

Afgevaardigd Bestuurder

Afhankelijk van de grootte van de voorziening kan de Raad van Bestuur het nuttig achten een afgevaardigd bestuurder te benoemen. In voorkomend geval moet hiervoor een duidelijk profiel, opdracht, mandaatduur en verloningspakket worden vastgelegd. De benoeming van de afgevaardigd bestuurder dient bekrachtigd te worden door de Algemene Vergadering.

Vanuit het principe van scheiding van functies is het niet aangewezen dat de rol van afgevaardigd bestuurder wordt gecumuleerd met deze van voorzitter, teneinde te vermijden dat teveel macht binnen de voorziening bij dezelfde persoon geconcentreerd wordt.

Aanbeveling

De opdracht van de afgevaardigd bestuurder wordt duidelijk omschreven. Ze kan niet worden gecombineerd met deze van voorzitter, behoudens in erg kleine voorzieningen.

c. Management

Het management - afhankelijk van de grootte van de organisatie of voorziening vatten we onder deze term de directeur of CEO, dan wel het direc-



tiecomité - is verantwoordelijk voor de leiding en de aansturing van de voorziening, en geeft uitvoering aan de beslissingen die door de Raad van Bestuur zijn genomen in lijn met de missie en visie van de voorziening.

Omgekeerd informeert het management de Raad van Bestuur over de werking. Daartoe spreekt het voor zich dat het management participeert aan de Raad van Bestuur, zonder evenwel stemgerechtigd te zijn.

Desgevallend en opnieuw o.m. in functie van de grootte van de voorziening kan een dagelijks bestuur het management in zijn taak bijstaan. Samenstelling en duur van de mandaten worden door de Raad van Bestuur bepaald.

Er wordt wel gestreefd naar een duidelijk onderscheid tussen de rol van het management en deze van het bestuur. Een goede complementariteit van beide instanties zal het meest vruchtbaar zijn voor de voorziening. Wanneer er redenen zijn om hiervan af te wijken, worden duidelijke afspraken gemaakt in functie van bevoegdheden en controlemechanismen. Duidelijke afspraken voorkomen latere twistpunten.

Ook een goede communicatie tussen voorzitter en management is daarbij van groot belang.

Aanbeveling

Het management oefent de operationele leiding van de voorziening uit. Vanuit de scheiding der functies wordt de functie van directie niet gecombineerd met deze van voorzitter.

d. Transparantie en openbaarheid

Voorzieningen uit het maatschappelijke middenveld spelen een erg belangrijke rol in en ten behoeve van de samenleving. Ze kunnen daarbij gebruik maken van middelen die hen door de overheid ter beschikking worden gesteld, en moeten daar bijgevolg ook verantwoording over afleggen.

Het is een gezond principe dat de voorzieningen over die maatschappelijke opdracht verantwoording afleggen – aan de overheid, binnen het regulerend kader en voor wat betreft de ter beschikking gestelde middelen – maar



ook en vooral tegenover de samenleving zelf. We geloven immers in onze maatschappelijke rol en we zijn trots op wat we kunnen realiseren. Er mag dan ook over bericht worden.

Die verantwoording doet echter geenszins afbreuk aan de vrijheid van voorziening, noch aan het uitgangspunt dat vanuit de samenleving autonome initiatieven kunnen genomen worden, zonder dat deze als onderaanneming van de overheid moeten beschouwd worden.

Eerder dan enkel de noodzakelijke en opgelegde publicatieverplichtingen te volgen, pleiten we er daarom voor om zoveel mogelijk informatie beschikbaar te stellen – met uitzondering van wat van strategisch belang is voor de voorziening of wat raakt aan de wetgeving op de privacy (*bv. de publicatie van (bepaalde) beslissingen van de Raad van Bestuur op het publieke gedeelte van de website*).

Zowel naar interne stakeholders (medewerkers, patiënten en/of bewoners) als naar externe stakeholders (overheid, publieke opinie) wordt een actief en proactief communicatiebeleid gevoerd, waarbij openheid en dialoog sleutelwoorden zijn.

Aanbeveling

In het kader van beter bestuurlijk beleid en van openbaarheid van bestuur, wordt een zo groot mogelijke openbaarheid betracht over het gevoerde beleid en de strategie van de organisatie. In het communicatieplan wordt ook een belangrijke plaats ingeruimd voor de medewerkers van de organisatie.

e. Relatie tot de stakeholders

De maatschappelijke opdracht die de **initiatiefnemers** zich gesteld hebben, hoort hen niet exclusief toe, al blijven zij duidelijke *bevoorrechte stakeholders*. De maatschappelijke opdracht situeert zich vooral in een bredere omgeving waarbij ook anderen belang hebben bij de wijze waarop het initiatief vorm krijgt en gevoerd wordt. Vooreerst zijn er natuurlijk de **gebruikers**, die we met het initiatief willen bereiken; er zijn de **medewerkers** – zowel beroepskrachten als vrijwilligers – zonder wie het initiatief geen kans op slagen heeft; er is de lokale (en ruimere) omgeving waarbinnen de voorziening of organisatie zich situeert en beweegt.



Zonder opnieuw afbreuk te willen doen aan de vrijheid van voorziening en de specificiteit van de ontplooiende activiteiten, komt het ook de werking ten goede als deze verschillende groepen van belanghebbenden of stakeholders bij het reilen en zeilen van de voorziening betrokken worden, elk op de meest aangewezen manier. Een proactieve en open samenwerking is veruit te verkiezen boven opgelegde en afgedwongen vormen van participatie.

Aanbeveling

In het kader van een open en participatieve opstelling, zoekt de voorziening naar adequate modellen om de verschillende categorieën van stakeholders bij de werking van de voorziening te betrekken.

Op welke manier dit best gebeurt, hangt natuurlijk af van de categorie van stakeholders waarover het gaat.

Gebruikers, bewoners en patiënten

De gebruikers, bewoners en patiënten zijn de belangrijkste stakeholders – voor hen zijn de initiatieven tenslotte genomen, de voorzieningen of organisaties opgericht. Empowerment van deze mensen – binnen de specificiteit van het initiatief – is een belangrijke opdracht. Het is wezenlijk voor een optimale integratie in de omgeving waarin ze verblijven.

De wetgeving evolueert eveneens in deze richting, o.m. met de wet op de patiëntenrechten. Net zoals in verband met transparantie, willen we ook in dit kader een lans breken voor een zo groot mogelijke openheid en participatie – uitgebreider dan wat de wet voorschrijft – en voor het aangaan van de dialoog met de betrokken categorieën van stakeholders.

Op die manier kan de betrokkenheid van gebruikers, bewoners en patiënten bij het reilen en zeilen van de voorziening gemaximaliseerd worden. Alleszins worden zij betrokken bij inspraak- en adviesraden over materies die hen rechtstreeks aanbelangen.

Anderzijds betekent dit niet dat voor gebruikers of patiënten een effectieve plaats in de Raad van Bestuur of de Algemene Vergadering zou moeten voorbehouden worden (tenzij als waarnemer) – behalve wanneer dit wet-



telijk anders is bepaald (cf. de sector van de voorzieningen voor personen met een handicap). We pleiten ervoor de onderscheiden functies maximaal te respecteren.

Dialogoog en openheid zijn ook hier sleutelwoorden. Op verschillende wijzen kan aan gebruikers, patiënten of bewoners een plaats en een rol gegeven worden – via inspraak- en gebruikersraden, via inschakeling als interne vrijwilligers – waardoor de waardering voor hun inbreng ook zichtbaar gemaakt wordt en ze zich mee verantwoordelijk voelen voor de organisatie.

Aanbeveling

In het kader van een open en participatieve opstelling, zoekt de voorziening naar adequate modellen om gebruikers, patiënten en bewoners, te betrekken bij de werking van de voorziening.

Medewerkers

Samen met de gebruikers zijn de medewerkers de belangrijkste stakeholders. Zonder hun dagelijkse inzet die de contractuele arbeidsovereenkomst vaak ver overstijgt, zou het initiatief niet levensvatbaar zijn, zou er geen dienstverlening zijn. Zij zijn de handen en voeten van de voorziening.

Respect voor de inzet van de medewerkers impliceert vanuit de voorziening ook een humaan personeelsbeleid – in alle aspecten – met aandacht voor een waarderingsbeleid ten opzichte van de medewerkers, en met inbegrip van een humaan ontslagmanagement. Het leidt er toe hen als medespelers te beschouwen en hen een plaats te geven in overleg- en inspraakorganen en –processen.

Ook hier moeten in eerste instantie de bestaande CAO's geëerbiedigd en toegepast worden (o.m. inzake overleg), maar pleiten we er eveneens voor om binnen de concrete context van de voorziening te komen tot een zo breed mogelijke valorisatie van de medewerkers, op het vlak van inspraak, dialoog en betrokkenheid, met wederzijds respect voor het waardenkader en de levensbeschouwelijke identiteit van zowel medewerker als voorziening.



Anderzijds betekent dit niet dat voor medewerkers een plaats in de Raad van Bestuur of de Algemene Vergadering zou moeten voorbehouden worden. Net als bij de gebruikers pleiten we ervoor de onderscheiden functies maximaal te respecteren. Dialoog en openheid zijn ook hier sleutelwoorden. Op verschillende wijzen kan aan medewerkers een rol gegeven worden, waardoor de waardering voor hun inbreng ook zichtbaar gemaakt wordt en ze zich mee verantwoordelijk voelen voor de voorziening.

Aanbeveling

In het kader van een open en participatieve opstelling, zoekt de voorziening naar adequate modellen om de medewerkers optimaal te betrekken bij de werking van de voorziening.

Vrijwilligers

Wat hierboven voor medewerkers werd gesteld, geldt ook voor de vrijwilligers die bij de voorziening actief zijn. Ook zij zijn belangrijke stakeholders, die door hun gratuite beschikbaarheid een meerwaarde bieden aan de zorg voor mensen die centraal staat in de doelstelling van de voorziening. Gratis, belangeloos en om niet zijn ze er voor hen. Elke mens is uniek en ieder verdient dan ook al onze liefde en zorg, zonder tegenprestatie.

Ook hier moeten in eerste instantie de bepalingen van de Wet op het Vrijwilligerswerk en van het Decreet geëerbiedigd en toegepast worden. Maar we pleiten er daarnaast voor om ook aandacht te schenken aan een echt vrijwilligersbeleid met o.m. een goede omkadering voor deze vrijwilligers (met o.m. een in het organigram van de voorziening voorziene aanspreekpersoon en –verantwoordelijke) en vormingskansen.

Aanbeveling

In het kader van een open en participatieve opstelling, zoekt de voorziening naar adequate modellen om vrijwilligers optimaal te betrekken bij de werking van de voorziening.

De directe lokale omgeving

De voorziening bevindt zich niet in een maatschappelijk vacuüm: ze is lokaal ingebed, heeft banden met het lokaal verenigingsleven. Daardoor is



ze ook verweven in het beleid dat lokaal gestalte krijgt in bv. verkeersplan, school. Ze werkt constructief mee door bv., dienstverlening die beschikbaar gesteld wordt, soms bestrijden van lokale overlast, enz.... Vaak vormt de lokale inbedding tevens de basis voor recrutering van zowel bewoners/gebruikers als medewerkers en vrijwilligers.

De voorziening kan zich ook actief inschrijven in de noden van de lokale gemeenschap en haar aanbod daar op af stemmen, eerder dan zich te concentreren op specifieke niches, al is daar binnen een meer globaal kader ook nood aan.

Vanuit deze lokale verbondenheid en als teken van de gedragenheid en legitimering van het initiatief door de lokale gemeenschap, is het belangrijk om ook mensen die verantwoordelijkheid dragen in het lokale middenveld mee op te nemen in de organen van de voorziening, desgevallend ook in de Raad van Bestuur. Best wordt echter vermeden actieve politici op te nemen in de Raad van Bestuur, en kiest men beter voor referentiefiguren uit de middenveldorganisaties (cf. *CARITAS CATHOLICA VLAANDEREN vzw, Beheerders in Christelijk geïnspireerde voorzieningen in de gezondheids- en welzijnszorg. Een uitnodiging tot reflectie voor raden van bestuur, Brussel, 2001, 32pp.*).

Aanbeveling

Referentiefiguren uit de lokale gemeenschap kunnen als extern bestuurder worden opgenomen in de Raad van Bestuur van de voorziening, ter versterking van de integratie in de lokale of bredere samenleving.

Men zal echter vermijden hiervoor ook een beroep te doen op nog actieve lokale politici.

De brede samenleving

Wat voor het lokale niveau geldt, geldt natuurlijk mutatis mutandis ook – zeker voor grotere initiatieven – op het niveau van de bredere samenleving. Belangrijke figuren uit het middenveld op regionaal niveau kunnen extra impulsen bieden, en houden de voorziening op de koers van de eigen missie. Ook hier geldt echter dat best vermeden wordt om een beroep te doen op actieve politici.



In een geglobaliseerde wereld omvat de brede samenleving ook een solidaire opstelling naar het Zuiden. De voorziening kan zowel in haar eigen verbruik gebruik maken van eerlijke producten, als participeren aan solidariteitsacties. Op deze manier worden bovendien de componenten zorg en solidariteit uit de opdrachtsverklaring van Caritas Vlaanderen vzw bij elkaar gebracht.

Ook de aandacht voor duurzame ontwikkeling en de inspanningen voor een zuinig beleid inzake energie en voor het beheersen van de afvalstromen, kan hier vermeld worden (cf. de ecologische voetafdruk).

Aanbeveling

Referentiefiguren uit de bredere samenleving kunnen als extern bestuurder worden opgenomen in de Raad van Bestuur van de voorziening, ter versterking van de integratie in de lokale of bredere samenleving.

Men zal echter vermijden hiervoor ook een beroep te doen op nog actieve lokale politici.

De overheid

Vanzelfsprekend is ook de overheid – zowel de Vlaamse, federale als Europese – een belangrijke stakeholder. Initiatieven werken veelal met overheidsgeld (naast wat in het kader van de sociale zekerheid door de burgers zelf wordt bij elkaar gebracht).

Het zuinig en verantwoord omspringen met de beschikbare middelen is daarom niet alleen financieel interessant, maar ook een ethische imperatief in het kader van de ecologische voetafdruk van de voorziening.

Aanbeveling

De overheid vormt een belangrijke stakeholder voor de voorziening, daar ze verantwoordelijk is voor de erkenning en financiering van de werking ervan. De voorziening zal dan ook alle nodige zorg besteden aan de verantwoording van de werking t.a.v. de subsidiërende overheid.

Terzelfdertijd blijft buiten kijf dat de voorziening een eigen finaliteit heeft, en dat ze geen ‘onderaannemer’ van die overheid is.



We hebben in dit Caritas Cahier aanbevelingen rond deugdelijk bestuur geformuleerd voor christelijk geïnspireerde voorzieningen in zorg en solidariteit, om de eigen christelijke identiteit en eigenheid ook in de structuur van de voorziening op een efficiënte en transparante manier te laten doorklinken.

Zoals reeds bij de uitgangspunten vermeld, gaat het om een handreiking, en zeker niet om directieven. Het komt de voorzieningen zelf immers toe om na te gaan hoe en op welke wijze ze zich in dit verband willen opstellen. Belangrijk is echter wel dat het reflectieproces wordt opgepakt.

We hebben vooral aandacht besteed aan de rol van bestuursorganen en functies, met daarbij ook een belangrijk luik voor de Algemene Vergadering, die met de vzw-hervorming toch wat in de schaduw van de Raad van Bestuur is geraakt, en voor auditcomités inzake ethiek en inspiratie en identiteit, als belangrijke instrumenten om de missie van de voorziening te hertalen en dynamisch verder te ontwikkelen. Ook de stakeholders kregen een prominente plaats.

Deze tekst is een reflectienota, een handreiking en een aanzet tot discussie. Het grondige werk moet op het niveau van de individuele voorziening gebeuren. In welke mate zijn onze uitgangspunten toe aan een nieuwe hertaling of verankering? Hoe slagen we erin de rol van Raad van Bestuur en Algemene Vergadering te onderscheiden, en er tevens voor te zorgen dat de Algemene Vergadering ook in de feiten haar controlerende taak kan opnemen? Hoe doen we tegelijkertijd recht aan de verschillende categorieën van stakeholders?

We hopen dat dit Caritas Cahier stof mag bieden voor - herhaalde en diepgravende - discussie op Raden van Bestuur en in Algemene Vergaderingen. Christelijke voorzieningen zijn opgericht met een maatschappelijk doel, in een welbepaald tijds kader, met aandacht voor medewerkers en vrijwilligers, en ingebed in een breder geheel, stelden we bij aanvang. Dit actueel houden, is een blijvende uitdaging voor al wie als bestuurder of als lid van de Algemene Vergadering bij christelijke voorzieningen is betrokken !



Graag willen we u ook uitnodigen om uw eigen bevindingen, ervaringen, procedures en afspraken aan ons over te maken via: deugdelijkbestuur@caritas.be.

Het is onze bedoeling om met uw hulp te komen tot een databank van concrete voorbeelden en best practices, die we via de caritas-website www.caritas.be willen beschikbaar stellen. Alvast bedankt om de ervaringen uit uw voorziening met ons te delen !

Caritas Cahier
8 mei 2008



Caritas *cahier*

De reeks 'Caritas Cahier' bundelt visiedocumenten en stellingnames van Caritas Catholica Vlaanderen, alsook teksten van lezingen die door haar worden georganiseerd.

De aangesloten leden van het Caritas Verbond der Verzorgingsinstellingen en van het Vlaams Welzijnsverbond ontvangen van elk nummer één exemplaar gratis.

De kostprijs van individuele exemplaren is afhankelijk van de omvang. Bijkomende exemplaren kunnen besteld worden op het secretariaat van Caritas Catholica Vlaanderen, Guimardstraat 1 te 1040 Brussel, e-mail: post@caritas.be

Verantwoordelijke uitgever: Dominic Verhoeven

Caritas Cahier nr. 2

"Afscheid van het leven" (oktober 2005 - eerste herdruk januari 2006)

Caritas Cahier nr. 3

"Hoe zit dat eigenlijk met euthanasie?" (november 2005 - tweede herdruk februari 2007)

Caritas Cahier nr. 4

"Zorg na het overlijden" (maart 2006)

Caritas Cahier nr. 5

"Spiritualiteit en/of leiderschap" (februari 2007)

Caritas Cahier nr. 6

"Caritas: Solidariteit en zorg in beweging" (februari 2007)

Caritas Cahier nr. 7

"Armoede en sociale uitsluiting" (oktober 2007)

Caritas Catholica Vlaanderen vzw

REDACTIE & ADMINISTRATIE

Guimardstraat 1

1040 Brussel

Tel. +32 (0)2 507 01 11

Fax +32 (0)2 512 01 18

E-mail: pn@caritas.be

<http://www.caritas.be>



DEXIA