

BELEIDSDOCUMENT GOED BESTUUR (CORPORATE GOVERNANCE)

Inleiding

Goed bestuur is de laatste jaren een belangrijk item geworden in alle maatschappelijke deeldomeinen. Zoals de bestaande codes goed bestuur voor de profitsector geschreven zijn op maat van (grote) vennootschappen, was er tevens de noodzaak om een set van aanbevelingen voor goed bestuur uit te schrijven op maat van de social profitsector.

Deze aanbevelingen werden in twee versies opgemaakt, ten aanzien van 'profit organisaties' en ten aanzien van 'social profit organisaties'.

De aanbevelingen zijn van toepassing op alle welzijns- en zorgorganisaties, in alle rechtsvormen, 'tenzij er dwingende wetgeving bestaat die de toepassing van bepaalde aanbevelingen onmogelijk maakt'.

Zo zijn de aanbevelingen betreffende de samenstelling van de raad van bestuur bijvoorbeeld niet van toepassing op openbare voorzieningen aangezien de raad voor maatschappelijk welzijn politiek wordt samengesteld.

Er zijn echter andere problemen die door de voorliggende documenten niet worden ondervangen; zo is er bijvoorbeeld in een BVBA geen raad van bestuur en zijn er geen bestuurders (het is mogelijk dat een dergelijke organisatie wordt bestuurd door één al dan niet statutair zaakvoerder). Het voornaamste probleem is dat de wetgeving die nu voorligt geen rekening houdt met de grootte van de organisatie.

Naar aanleiding van deze aanbevelingen goed bestuur in welzijns- en zorgorganisaties worden er door de hieronder vermelde familiale kleinschalige welzijns- en zorgorganisaties bedenkingen gemaakt betreffende de praktische haalbaarheid van een aantal van de richtlijnen.

Goed bestuur impliceert dat organisaties transparant zijn over hun werking en samenwerkingsverbanden en dit ten aanzien van alle stakeholders.

Wij wensen dit principe ten volle te onderschrijven, maar dan wel aangepast aan de grootte van de voorziening en de organisatievorm.

De aanbevelingen voor goed bestuur wijzen op een duidelijke rolverdeling tussen de algemene vergadering, de raad van bestuur en de directie.

Wij vinden echter net dat het (grotendeels) samenvallen van het eigenaarschap, de dagelijkse leiding en het strategische langetermijnbeleid binnen kleinschalige familiale zorgorganisaties één van onze grootste sterktes is.

Net dit lijkt echter in conflict te zijn met de vraag naar een duidelijk onderscheid in de samenstelling van deze beslissingsorganen.

In voorliggend document trachten wij dan ook tegemoet te komen aan zowel de principes van goed bestuur én de vraag naar transparantie, doch rekening houdende met de schaalgrootte en alle juridische vormen waarin een zorgorganisatie kan ingebed zijn.

Goed bestuur vanuit het oogpunt van individuele woonzorgcentra

Uitgangspunt

Het bestuur van een organisatie, onderneming, de opdeling en het verschil in bevoegdheden, interne en externe controle vormen de essentiële basis van goed bestuur.

De belangen van de verschillende stakeholders dienen veilig gesteld te worden; dit zijn de aandeelhouders, de werknemers, de bewoners-gebruikers en de maatschappij.

In grote bedrijven is er een strikte scheiding tussen de verschillende beleidsstructuren met een schriftelijke rapportering en controle hierop, dit om misbruiken te voorkomen.

In KMO's is er net géén of minder een scheiding tussen deze rollen met inderdaad ook mogelijkheden tot misbruik, maar tevens met een enorme dynamiek, flexibiliteit en een grote efficiëntie.

Vragen en aandachtspunten

De huidige twee codes zijn grotendeels gelijklopend en verschillen slechts op een zeer beperkt aantal plaatsen van mekaar. Ze zijn geschreven op maat van de social profit VZW die in een groter geheel is ingebed enerzijds en voor de profit anderzijds op maat van een grote NV.

Dit betekent dat in beide gevallen voorbij wordt gegaan aan de realiteit van individuele voorzieningen, ongeacht in welke juridische vorm hun dienstverlening wordt georganiseerd.

De niet-conformiteit komt vooral tot uiting bij het feit dat in dergelijke organisaties de raad van bestuur (als die al bestaat), algemene vergadering en directie meestal uit dezelfde personen bestaan. Dit kan dus niet inpassen in de voorgestelde codes.

Eén van de ankerpunten is de afstand die men wenst te creëren tussen eigenaars (leden, aandeelhouders), raad van bestuur en directie. In de individuele voorzieningen worden deze drie rollen meestal door dezelfde personen ingenomen, wat volgens de code onmogelijk is.

Er wordt geen rekening gehouden met schaalgrootte...; wat is 'groot'?

Er wordt geen rekening gehouden met de kosten en baten van deze oefening ten opzichte van de schaalgrootte van de organisatie.

Er wordt voorbijgegaan aan de reeds bestaande grote aantallen controles en inspecties in gezondheids- en welzijnssectoren, veel meer dan in andere sectoren.

Oplossing

We wensen transparant te werken en de belangen van alle betrokken stakeholders te respecteren.

We wensen goed bestuur in onze voorzieningen te verbeteren zonder de richtlijnen die Vlaanderen onlangs publiceerde letterlijk toe te passen. De huidige richtlijnen zijn op maat geschreven van grotere ondernemingen, onverzoenbaar met onze familiale structuur en tevens onbetaalbaar en onrealistisch in een KMO. Zo is de scheiding tussen algemene vergadering, raad van bestuur (die er in een BVBA zelfs niet is) en directie in onze voorzieningen quasi onmogelijk.

Vandaar dit alternatief voorstel, in die zin dat we bereid zijn transparant toezicht op onze werking te organiseren met als doel ondernemerschap, marktconformiteit, kwaliteit, duurzaamheid en waarde op lange termijn na te streven, maar dan op KMO-maat en uitgaande van het klassieke vennootschaps- en verenigingsrecht voor wat betreft de regels rond algemene vergadering, raad van bestuur en directie.

Tevens heeft de beslotenheid van deze organen ook voordelen.

Deze voordelen zijn onze sterktes als individuele eigenaars (zelfwerkende patroons) in de verf te zetten. Hierbij denken we aan voordelen zoals het familiale karakter, betrokkenheid, beschikbaarheid (lage drempels), service op mensenmaat, idealisme, snelle beslissingskracht, hartelijkheid enz.

Stakeholdermanagement

Aandeelhouders / leden

Meestal is er geen probleem bij KMO's vermits de aandeelhouders of leden (algemene vergadering) zelf besturen en de dagelijkse leiding op zich nemen.

Indien er toch andere bestuurders of zaakvoerders dan aandeelhouders of leden zijn, dient bekeken te worden in hoeverre er specifieke aanpassingen nodig zijn.

Bewoners / gebruikers

Door verdere uitwerking van het kwaliteitsdecreet en tevredenheidsmetingen bij bewoners en rekening houdende met de huidige inspectiemodellen en klachtenbeleid, zouden de belangen van de bewoners voldoende moeten gewaarborgd zijn.

Ook inspraak via andere kanalen zoals de gebruikersraad garanderen dit nu al.

Een verdere doorgedreven transparantie in samenstelling van de dagprijs en aangerekende supplementen (bijvoorbeeld in een opdeling naar type van doorgerekende kost zoals gebouw, medewerkers, voeding, energie, andere) is een waarborg voor een transparante en correcte prijssetting.

Medewerkers

Dankzij verschillende sectorale CAO's, RIZIV- en andere wetgevingen zijn medewerkers naar onze mening reeds voldoende beschermd.

Dankzij de bevoegdheidsoverdracht naar Vlaanderen is er een perfecte transparantie mogelijk over de besteding van middelen bestemd voor medewerkers.

Controle hierop kan steeds gebeuren door alle stakeholders.

Maatschappij

De meerwaarde van externe inbreng in het beleid van een onderneming is waardevol. Het moet echter om een adviserende rol gaan die weinig extra werklast mag betekenen. Het lijkt ons waardevol om jaarlijks op een open manier samen te zitten met betrokken partijen (lokale overheid, gebruikers, families, andere woonzorgcentra, functionele samenwerkingsverbanden, thuiszorg, mutualiteiten, ...) om informatie te geven, ideeën op te doen en advies te krijgen.

Dankzij de bevoegdheidsoverdracht naar Vlaanderen is er een perfecte transparantie mogelijk over de besteding van overheidsmiddelen. Controle hierop kan steeds gebeuren door de overheid.

Bepaalde boekhoudkundige cijfers moeten op transparante uniforme manier aangeboden kunnen worden om tot goede vergelijkingen te komen.

Het inzagerecht of de transparantie ten opzichte van de burger mag er echter niet toe leiden dat naakte cijfers zonder enige nuance of toelichting publiekelijk gemaakt worden met het gevaar bekritiseerd of geïnterpreteerd te worden zonder de nodige kennis ter zake. In die optiek staat de openbaarheid van bestuur het meedelen van sommige cijfers in de weg.

Er is immers een essentieel verschil tussen transparantie ten opzichte van de overheid en het meedelen van gegevens aan de pers;

Besluit

Onze grootste bekommernis is dat de voorgestelde aanbevelingen op maat zijn geschreven van grote bedrijven die een duidelijk onderscheid in hun verschillende beslissingsstructuren reeds hebben omwille van hun schaalgrootte.

Door het opleggen van deze richtlijnen zou de meerwaarde van de KMO-werking (flexibel, dichtbij, rechtstreeks, betrokkenheid, korte en kleine beslissingsstructuren, weinig administratieve rompslomp) teniet gedaan worden en de zin tot ondernemen fnuiken.

De gebruiker zou hier eerder niet als winnaar, maar als verliezer uitkomen!

Praktische organisatie

Maatschappelijk Verantwoorde Zorg

We ondertekenen dit memorandum dat alle principes van Maatschappelijk Verantwoorde Zorg waarborgt: Kwaliteit, performant, rechtvaardig, relevant en toegankelijk.

Benchmark gestructureerde gegevens

Het doel is jaarlijks minstens één maal op een gestructureerde wijze gegevens uit te wisselen en hier een verslag van op te maken zonder gepersonaliseerde details.

De deelnemers delen de gegevens onder mekaar met als doel mogelijke pijnpunten aan te duiden en waar mogelijk te verhelpen.

De kennisdeling heeft dus een vooral preventief karakter. Waar de deelnemers enerzijds onderling openlijk informatie en kennis delen, zijn ze anderzijds gebonden aan strikte geheimhouding ten overstaan van derden.

Raad van Advies

Met deze groep van voorzieningen organiseren we tevens op dit niveau een raad van advies.

Deze bestaat uit alle deelnemers, aangevuld met onafhankelijke deskundigen.

Gestructureerde gegevensuitwisseling, benchmark, rapportering

Data

Kwaliteitsindicatoren

- De bestaande rapporten inzake kwaliteitsindicatoren worden uitgewisseld.
- De resultaten van de rapporten worden voor wat betreft de deelnemers ten opzichte van mekaar in een tabel vergeleken.
- De rapporten en vergelijking binnen de groep worden twee maal per jaar besproken.
- De tabel wordt geanonimiseerd opgenomen in het rapport.

Financiële gegevens

- Volgende financiële parameters worden uitgewisseld:
 - Waardering handelsfonds
 - Kostprijs van de gebouwen, huur, erfpachtvergoeding, ...
 - Samenstelling dagprijs, aangerekende supplementen en doorgerekende kosten:
 - Bestuurdersvergoedingen, ...
 - Winstuitkeringen, dividenden, tantièmes, ...
 - Uitkeringen aan andere vennootschappen
 - Persoonlijke leningen
 - Foodcost (evolutie)
- Al deze cijfers dienen voldoende duidelijk gedefinieerd te worden hoe ze berekend moeten worden, zodat ze voor iedereen op dezelfde manier interpreteerbaar en vergelijkbaar zijn.
- Deze cijfers zullen vertrouwelijk worden behandeld en bij ernstige afwijkingen van marktconformiteit zal de betrokkene het zelf kunnen vaststellen en mogelijk actie ondernemen.
- Een bijkomende rapportage of visuele voorstelling kan gebeuren door middel van een taartdiagram met inkosten (100) en uitgaven: van elke 100 euro die binnenkomt, gaat zoveel naar huur, personeel, nutsvoorzieningen, foodcost, overige ...

Zorgfinanciering

- De bedragen en berekening van RIZIV-forfait, afrekening derde luik en eindloopbaanfinanciering worden uitgewisseld.
- Het percentage zorgzwaarte (niet O en A KATZ) wordt vergeleken.
- Het percentage bovennormpersoneel wordt vergeleken, rekening houdende met schaalgrootte, rvt-dekking, ... Dit percentage wordt als volgt berekend: $((\text{totale loonkost aanwezig personeel} - \text{totale loonkost gefinancierd personeel}) / \text{totale loonkost gefinancierd personeel}) * 100$.

- De maximale financiering van het bovennormpersoneel gebeurt rond de 12,50% bovennorm. De mediaan van de private voorzieningen ligt op 14,0% (Probis benchmark).
- We nemen zowel de zorgzwaarte als het percentage bovennorm geanonimiseerd op in het rapport.

Samenwerkingsverbanden

- De lijst met leveranciers en externe samenwerkingsverbanden wordt uitgewisseld.

Inspecties

Zorginspectie

- De verslagen van bezoeken van de Zorginspectie worden uitgewisseld.
- De verslagen worden binnen de groep één maal per jaar besproken.

FAVV

- De verslagen van bezoeken van het FAVV worden uitgewisseld.
- De verslagen worden binnen de groep één maal per jaar besproken.

Goede praktijken

Gebruikersraad

- De verslagen van gebruikersraden kunnen uitgewisseld worden teneinde kennis te delen, goede praktijkvoorbeelden uit te wisselen en een externe controle op niveau van deze groep mogelijk te maken.

Kwaliteit

- Kwaliteitshandboeken, procedures, werkvoorschriften kunnen uitgewisseld worden teneinde kennis te delen en goede praktijkvoorbeelden uit te wisselen.

Andere

- Aftoetsen van mogelijke samenwerking op het vlak van delen van kennis, specifieke competenties, expertise en specifieke medewerkers (preventieadviseur, technisch ingenieur, IT, ...).
- Gezamenlijk opstellen van huishoudelijke reglementen, arbeidsreglement, diverse procedures die per voorziening aangepast kunnen worden.
- Uitwisselen van VTO-beleid en/of gezamenlijk organiseren van VTO waarvoor een bepaalde schaalgrootte of andere locatie voor nodig is.