

VERSLAG

Workshop 2

Een nieuwe rol voor de AV – hoe stakeholders betrekken bij het organisatiebestuur?

Voorzitter: Koen De Vylder, directeur CAW Metropool, Antwerpen

Verslaggever: Katrien Herbots, Instituut Sociaal Recht

Praktijkvoorbeeld

(Micheline Dereyck, Directiemedewerker ADO-Icarus)

Voorafgaandelijk:

Het is wettelijk bepaald dat in voorzieningen die gehandicapte personen begeleiden bij zelfstandig wonen, de gebruikers voor de helft moeten zijn vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur.

Reactie:

- In praktijkvoorbeeld wordt cliënt als belangrijkste stakeholder gezien, maar van een Algemene Vergadering wordt een breder perspectief verwacht, in de zin van een zicht op (de perspectieven van) het werkveld. Kan je dit laatste van een cliënt verwachten?

Antwoord:

- afhankelijk van wie je cliënt is.
- cliënt is volwaardig lid van alle beleidsdomeinen.
- Cliëntparticipatie is een enorm belangrijke waarde om dit te ontwikkelen, om hieraan vorm te geven. De vraag rijst echter of dit via zetelen in de Algemene Vergadering moet gebeuren?
Cf. druk vanuit Europa: "empowerment" van de cliënt.
- Naast vereiste van betrokkenheid, geldt ook het vereiste van deskundigheid om in Raad van Bestuur te (mogen) zetelen. Hoe bewaak je dit als 2/3 van het aantal leden in Raad van Bestuur gebruikers zijn?

Antwoord:

- reeds van meet af aan (19 jaar geleden) zetelen zij in Raad van Bestuur.
- weinig verloop in tussentijd.
- van zetelende gebruikers wordt verwacht dat ze breder kijken dan nu hun eigen positie, dienst.
- Belang van Huishoudelijk reglement:
 - zie hiervoor Kwaliteitshandboek.
 - bepaalde zaken komen eerder op de gebruikersraden dan op Raad van Bestuur.

- Wat is de legitimiteit van de belanghebbenden? Wiens belangen worden gediend? Legitimiteit en representativiteit van de 7 externen?

Antwoord:

- externen komen uit andere voorzieningen. Het zijn in feite directeurs met een handicap. Ze worden persoonlijk aangesproken. Ze worden dus eerder vanuit persoonlijk engagement aangesproken dan dat ze zetelen als een verkozen vertegenwoordiger van een belangengroep.
- Is model ruimer toepasbaar? Verschil tussen eerder 'blijvende' gebruikers' (bv. mensen met een handicap) en eerder 'tijdelijke' gebruikers' (bv. geplaatste jongeren) wordt aangekaart. Niet evident om aan deze laatsten te vragen om lid te worden van een Raad van Bestuur of een Algemene Vergadering. Deze organen overstijgen de persoonlijke belangen.
 - cf. Nederland: cliënten hebben medezeggenschap in gebruikersraden. Ze zetelen niet in Raad van Bestuur, maar over bepaalde aangelegenheden mag Raad van Bestuur niet zomaar beslissen, en moet er eerst advies worden gevraagd aan deze gebruikersroepen. Dit model maakt de positie van de cliënt misschien meer aanvaardbaar dan hen als belanghebbende in Algemene Vergadering op te nemen.
 - voorkeur voor aanwezigheid in gebruikersgroepen dan dat ze zetelen in Algemene Vergadering: gebruikersgroep sluit meer aan bij interesse, met persoonlijk belang.

Stelling 1

Het is niet duidelijk waar de Algemene Vergadering haar legitimiteit vandaan haalt. Het is beter dat zij wordt omgevormd tot een brede adviesraad samengesteld uit stakeholders. Iedereen die een belang kan aantonen bij de werking van de organisatie (bv. het personeel, de gebruikers...), moet lid kunnen worden van de Algemene Vergadering en eventueel eigen bestuurders kunnen aanwijzen.

Stelling is eigenlijk op te delen in 4 stellingen.

Iedere zin op zich houdt eigenlijk een stelling in. De opmerkingen betreffende de stelling worden beter gelaagd benaderd.

a. Wat is de taak van een Algemene Vergadering

- visie en waarden van organisatie representeren.
- het (individueel overschrijdende) belang van de vereniging tot doel.
- eindverantwoordelijkheid dragen.

b. Wat is niet de taak van een Algemene Vergadering

- belangenverdediging van bepaalde groepen die in Algemene vergadering zetelen. Hiervoor zijn de sociale overlegorganen, gebruikersraden... in het leven geroepen.

c. Van wie komt legitimatie?

- Legitimiteit vereist in zekere zin een voorwaarde van 'betrokkenheid', in de zin van vertegenwoordiging van de maatschappij.

- 'Geldschieters'

- Overheid

Oorspronkelijk zetelden in de Algemene Vergadering de initiatiefnemers, de stichters van de onderneming. Maar dit is vandaag de dag, zeker in de profit-sector, hoe langer hoe meer niet meer zo duidelijk. Meeste instellingen worden door de overheid gesubsidieerd.

Gemaakte bedenkingen:

De vraag rijst of een orgaan vanuit de privé-sector steeds moet worden overgenomen. Overheid moet niet alles overnemen.

Is het wenselijk dat de overheid inzage heeft in de werking van de organisatie, doordat ze zetelt in de Algemene Vergadering?

Hoe betrek je overheid bij het leiden van een organisatie?

- Kloosters, congregaties, andere

Vroeger (nu soms nog) werden voorzieningen gefinancierd door de kloosters, zij kwamen met geld over de brug. Dit legitimeerde hun aanwezigheid (cf. gaat ook op voor voorzieningen die door andere bronnen dan kloosters werden gefinancierd - de verzuiling).

Bepaalde organisaties krijgen geld uit congregatie; zetelen daarom in Algemene Vergadering om Raad van Bestuur te controleren.

Mogelijke vertaling in de praktijk (vzw STIJN): al zij die zich inzetten om geld op te halen voor organisatie zetelen in de Algemene Vergadering; combineren van aandeelhouderschap met betrokkenheid.

- Andere belanghebbenden

- Cliënten/gebruikers

Mede onder invloed van cliëntenrechten.

Druk vanuit Europa onder de noemer van 'empowerment'.

Aandachtspunten of als problematiek ervaren:

- Indien gebruiker in Algemene Vergadering zetelen, moet/mag er van hen verwacht kunnen worden dat ze hun individueel belang loslaten en aandacht hebben voor de meer algemene doelstellingen.

- Om in Algemene Vergadering te kunnen zetelen, moeten ze de visie en waarden van organisatie delen en effectief ook ondersteunen (dit kan bv. door hen een document hieromtrent te laten ondertekenen).

- Zoektocht naar boeiende agenda dat uitnodigt tot samenwerking. Uit de praktijk blijkt dat de meeste gebruikers afhaken van zodra ze zich voor een ruimere doelstelling (die hun belangen overschrijdt) moeten inzetten. De agenda, Algemene Vergadering op zich wordt regelmatig gezien als een administratie, als een moeten, als een wettelijke verplichting.

- In de gehandicaptensector, in het bijzonder bij begeleid zelfstandig wonen, is aanwezigheid van de gebruikers wettelijk bepaald, m.n. de helft van de leden (wordt door sommigen, bv. ADO Icarus opgetrokken tot 2/3).

- Personeelsleden

In sommige organisaties zijn personeelsleden in de Algemene Vergadering vertegenwoordigd resp. zetelen ze hierin. Dit is historisch gegroeid/bepaald.

Vakbondsvertegenwoordigers breken geen lans om als belanghebbende te worden opgenomen in Algemene Vergadering noch in Raad van Bestuur. Ze zouden wel

kunnen leven in een model van Adviesraad (cf. Nederland): voor belangrijke strategische beslissingen verplicht worden om advies te worden gevraagd (Opmerking vanuit de hoek van het Vlaams Welzijnsverbond).

- Overkoepelende opmerkingen, bedenkingen i.v.m. gebruikers, personeel:
 - Tegengestelde beweging is waarneembaar:
Personeel wordt uit Algemene Vergadering en Raad van Bestuur weg gehaald via oprichting van nieuwe organen, m.n. sociale overlegorganen.
Maar mede onder invloed van de cliëntenrechten, is er een evolutie merkbaar van aanwezigheid van cliënt in Algemene Vergadering en Raad van Bestuur als belanghebbende.
 - De Algemene Vergadering draagt eindverantwoordelijkheid. Kan je aan een belanghebbende een taak van eindverantwoordelijkheid geven? Is dit gevaarlijk?
Nochtans breed maatschappelijke draagvlak voor betrekken van belanghebbenden.
 - Aanwezigheid van personeel en/of cliënt als belanghebbende kan, maar mag niet in wanverhouding zijn.
 - Aanwezigheid van belanghebbenden is eigenlijk in strijd met de Caritas-aanbevelingen.

- Koepel

Koepel begint rol van Algemene Vergadering over te nemen. Legitimering zit in de verantwoording aan groep gelijken, die je bijstuurt... (zelfde kennis, zelfde lijn van denken)

Gemaakte bedenking:

Maar wat dan met principes van participatie, zelfbeschikking?

d. Algemene Vergadering - Adviesraad

Aangehaalde mogelijke redenen om Algemene Vergadering om te vormen in een Adviesraad:

- De Algemene Vergadering is een orgaan waar beslissingen worden genomen. Dit vereist deskundigheid en beslissingsautoriteit. In praktijk wordt de Algemene Vergadering ervaren, gezien als een orgaan met zeer weinig reële invloed. De vergelijking met de Senaat wordt gemaakt, met name een verdoezeling van de onmacht.
- Sociaal overlegorganen, gebruikersorganen ... moeten toch hun weerslag kunnen krijgen in de Algemene Vergadering opdat deze laatste de verzuchtingen van groepen van belanghebbenden zou kennen. Opname in Algemene Vergadering zou bijvoorbeeld kunnen via structuur van 'toegetroden' leden.

Tegenargumenten:

- Algemene Vergadering moet visie en waarden van de organisatie representeren. Belanghebbenden moeten deze visie delen indien ze in de Algemene Vergadering (willen) zetelen. In deze optiek is het geen goed idee om Algemene Vergadering om te vormen in een adviesraad.
- Ervaring leert dat de reguliere overlegorganen (sociale overlegorganen, gebruikersorganen...) er net zijn om de verzuchtingen van groepen belanghebbenden kenbaar te maken.

Onderscheid tussen reguliere overlegorganen en de Algemene vergadering moet zo zuiver mogelijk worden gehouden.
De Algemene Vergadering is namelijk een orgaan in het belang van de organisatie; het is geen adviesorgaan.

- Pleidooi voor creatief blijven zoeken naar een oplossing voor Algemene Vergadering.

Besluit:

Adviesraad en Algemene Vergadering zijn twee verschillende organen, met elk een eigen onderscheiden doelstelling

In de Adviesraad zetelen belangengroepen (personeel, cliënten, andere belanghebbenden).

De Algemene Vergadering dient de belangen van de organisatie (belanghebbenden zetelen hier niet in, kunnen dus ook geen bestuurder aanduiden).

e. Is een Algemene Vergadering een noodzakelijk orgaan binnen de vzw?

De bedenking wordt gemaakt of alle vzw's een Algemene Vergadering nodig hebben? De rol van de Algemene Vergadering in een vennootschap is duidelijk. In een VZW is dit een andere situatie. Geld dat in vzw wordt gestoken, komt in principe er niet meer uit.

Vaak valt in een vzw de samenstelling van Algemene Vergadering met die van de Raad van Bestuur.

Tegenargument:

Moest Algemene Vergadering wegvallen, valt een aspect van Check & Balances weg.

De situatie in Nederland toont juist het belang van het bestaan van een Algemene Vergadering aan. In de gezondheidssector: daar heeft de Raad van Toezicht geen gezag meer, net omdat er niemand meer hierboven staat

Besluit:

Zoektocht blijft hoe een Algemene Vergadering best in te vullen.

Stelling 2

De overheid moet wettelijke initiatieven nemen om een deugdelijk bestuur af te dwingen. In dit verband zou zij de voorzieningen moeten opleggen een heldere organisatiestructuur en bevoegdheidsafspraken uit te werken.

a. Meer regulering door overheid?

- Wat wordt van overheid verwacht ifv wat er reeds aan regelgeving bestaat?
- Voor de overheid wordt wel een rol gezien in het stellen van strengere eisen aan transparantie, jaarverslagen... (in navolging van de lezing van prof. M. Deneef in de voormiddag).
Sowieso moet er mee rekening worden gehouden dat het Decreet van Openbaarheid van Bestuur van toepassing is. Dit decreet verplicht de voorzieningen bepaalde gegevens openbaar te maken, m.n. die basisdocumenten die dienen als maatschappelijke legitimatie.

- Eigenlijk vormt het Kwaliteitsdecreet reeds een basis. Het principe is hierin opgenomen. Nood aan versterking? Men kan niet aan de plicht ontsnappen om deugdelijk bestuur te promoten en dit voor de geloofwaardigheid van de sector.
- Tegenargumenten m.b.t. méér overheid

De stelling "Overheid moet ons doen moeten" is mooi in theorie, maar in de praktijk rijst toch een aantal vragen:

- hoe structuur omschrijven?
- hoe controleren?

Vergelijking wordt gemaakt met:

- het Kwaliteitsdecreet. In praktijk blijkt dit moeilijk controleerbaar. Bovendien wordt door sommigen het Kwaliteitsdecreet ervaren als iets opgedrongen zonder bijkomende middelen.
- de Code Lippens. De huidige economische en financiële situatie toont de relativiteit van de regels aan. Anderen stellen eerder de vraag of het model slecht is of dat een aantal verantwoordelijkheden hun werk niet hebben gedaan.
- de huidige VZW-wet. Deze wet maakt het mogelijk dat overheid organisatie aanspreekt op het feit dat Algemene Vergadering eigenlijk niet meer is dan Raad van Bestuur + 1. Maar wat met de concrete inhoudelijke regeling? Overheid kan diversiteit controleren, maar niet het concrete, de concrete invulling.

Een spreker stelt dat men niet alles, niet te veel van de overheid moet verwachten. Zeker als de nood vanuit het veld niet wordt gevoeld. Hij verdedigt eerder de stelling dat 'het uit de buik moet komen'.

Vraag van omvorming van door de overheid gestelde minimumnormen naar maximumnormen heeft zijn weerslag op het zijn van organisaties. Als overheid meer regulerend tussen beide gaat komen, bestaat het risico dat er alleen nog sprake is van modelorganisaties. Kleinere, experimentele organisaties zullen uit de boot vallen/verdwijnen.

Bovendien, de realiteit van diversiteit van voorzieningen bemoeilijkt het om als overheid een eenduidig model uit te werken.

Wet is trouwens niet enig instrument om op te treden.

Besluit:

Er wordt niet van de overheid verwacht om een meer geïntegreerd beleid uit te werken/op te leggen.

Men ziet geen rol voor de overheid weggelegd om meer regulerend op te treden.

b. Wat dan wel?

- Van het organisatieniveau wordt verwacht dat zij meer initiatieven nemen i.v.m. deugdelijk bestuur, bv. Caritas.
- Een deelnemer oppert het idee van inbouwen van stimulansen, bv. via samenwerkingsverbanden. Als het product goed is, en niemand wordt misbruikt, waarom moet overheid dan tussen komen omdat bv. schoonbroer in Algemene Vergadering zetelt?

- Het uitwerken van een kwaliteitsbeleid, het regelmatig bevragen van cliënten wordt ervaren als een effectievere controle dan een papieren controle (bv. welk bedrag werd op welk welbepaald moment bepaald?)
- Een deelnemer lanceert het idee dat de subsidiërende overheid incentives zou moeten geven om deugdelijk bestuur te (kunnen) voeren bv. middelen voor vorming van de bestuurders, voor recrutering, ... Dit zou de professionalisering stimuleren, bevorderen.
Het inbouwen van mogelijkheden van stimulansen om zo deugdelijk bestuur te bevorderen.
- Kwaliteitseisen veronderstellen normen opleggen. De enige juiste manier waarop dit kan gebeuren is via vastleggen van structuren
- Een deelnemer merkt op in de Check & Balances eigenlijk ' betrokkenheid van gebruiker' ontbreekt.
- Algemene consensus dat de samenstelling van de Algemene Vergadering door de Raad van Bestuur + 1 géén goed model is.
Men zou op zoek moeten gaan naar andere modellen, bv. adviesraden, comités, koepels, huishoudelijk reglement, zelfcontrole, zelfreflexie...

Besluit:

- geen pleidooi voor meer overheid dat deugdelijk bestuur stuurt, maar pleidooi voor meer deugdelijke organisaties.
- Pleidooi om maatschappelijk draagvlak te creëren inzake het meer transparanter maken van vzw, bv. via tevredenheidsonderzoeken, uitvoering geven aan verplichtingen in Kwaliteitsdecreet...
(Men moet er wel mee rekening houden dat niet alle organisaties vallen onder het Kwaliteitsdecreet, niet alle organisaties hebben kwaliteitshandboeken, bv. Wijkgezondheidscentra).