

# Charter Deugdelijk Bestuur

## 1. Inleiding

Om onze missie, visie en strategie zo optimaal mogelijk én duurzaam te realiseren, wordt er gewerkt volgens de principes van deugdelijk bestuur.

Deugdelijk bestuur wordt gedefinieerd als *'het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie, gericht op een efficiënte en affectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden'*<sup>1</sup>.

Aan de grondslag van dit concept deugdelijk bestuur of corporate governance liggen drie principes<sup>2</sup>:

- Transparantie (doorzichtigheid)
- Integriteit
- Verantwoording afleggen

Vzw De Bron onderschrijft in dit charter de negen principes van deugdelijk bestuur<sup>3</sup>:

- Vzw De Bron past een duidelijke governance structuur toe
- Vzw De Bron heeft een doeltreffende en efficiënte Raad van Bestuur die beslissingen neemt in het belang van de onderneming
- Alle bestuurders geven blijk van integriteit en toewijding
- Vzw De Bron heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en beoordeling van de raad van bestuur en zijn leden
- Vzw De Bron richt gespecialiseerde comités op
- Vzw De Bron heeft een duidelijke structuur uitgewerkt voor het uitvoerend management
- Vzw De Bron vergoedt de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze
- Vzw De Bron gaat met zijn stakeholders een dialoog aan gebaseerd op een wederzijds begrip voor elkaars doelstellingen en verwachtingen
- Vzw De Bron waarborgt een passende openbaarmaking van haar corporate governance

De laatste versie van dit charter werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vzw op 10/03/2021 en bevat aanvullingen en verduidelijkingen op de statuten. In geval van tegenstrijdigheid tussen een bepaling in het charter en een strenge wettelijke of statutaire bepaling, zal de wettelijke of statutaire bepaling voorrang hebben.

---

<sup>1</sup> Spanhove, J & Verhoest, K. (2008). "Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid anno 2008". Leuven: SBOV

<sup>2</sup> De Roeck, P., Eeckhout, W., Van Avondt, M. en Vervecken, G., (2002), Integriteit in de federale overheidsdiensten. Adviezen in functie van het interne controlesysteem en de interne audit – Deel I: adviezen, Brussel: FOD Budget en Beheerscontrole, 132 p.

<sup>3</sup> Belgische Coporate Governance code, 2009

De Raad van Bestuur zal dit charter op regelmatige basis verder evalueren en waar nodig aanpassen aan de evoluties, het beleid en de regelgeving.

## 2. Juridische structuur en het maatschappelijk doel

### Uittreksel uit de statuten

---

#### Artikel 1

De Vereniging zonder winstoogmerk draagt de naam “De Bron, voorziening voor huisvesting met dienstverlening en nazorg” en wordt hierna “de Vereniging” genoemd.

#### Artikel 2

De maatschappelijke zetel is gevestigd te 9620 Zottegem, Marie Popelinstraat 8 en ressorteert onder het gerechtelijk arrondissement Oudenaarde.

#### Artikel 3

De Vereniging heeft tot onbaatzuchtig doel het oprichten, de inrichting, het beheer en de exploitatie van voorzieningen voor zorgverstrekking, in de eerste plaats voorzieningen voor huisvesting (hierin begrepen doch niet limitatief, groep van assistentiewoningen, woonzorgcentrum, dagverzorgingscentra) met dienstverlening en nazorg en dit in de breedste betekenis van het woord.

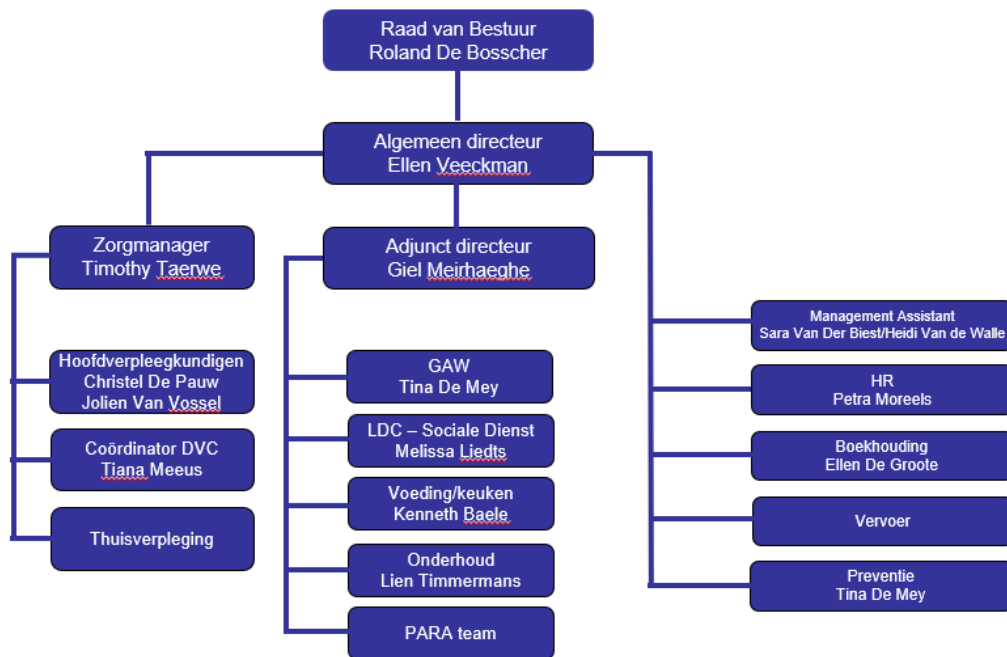
Teneinde de in vorig lid vermelde doelstelling te verwezenlijken, kan de Vereniging alle initiatieven nemen die rechtstreeks of onrechtstreeks met voormelde doelstelling te maken hebben en / of deze kunnen bevorderen met inbegrip van, zij het niet beperkt tot, de oprichting of mede-oprichting van, dan wel de deelname in andere verenigingen, vennootschappen en / of rechtspersonen en, desgewenst, het aangaan van privé-kredieten en het aanvragen en ontvangen van subsidies.

De Vereniging kan, meer algemeen, alle middelen aanwenden die tot de verwezenlijking van het doel rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen. De Vereniging kan ter uitvoering van wat hierboven bepaald is, binnen de wettelijke grenzen en mits naleving van de wettelijke voorwaarden, onder meer alle, roerende en onroerende eigendommen of zakelijke rechten verwerven, in huur nemen, verhuren, personeel aanwerven, rechtsgeldige overeenkomsten sluiten, fondsen inzamelen, titularis van enig ander zakelijk zekerheids- of genotsrecht op enig roerend of onroerend goed worden, kortom alle activiteiten uitoefenen of laten uitoefenen die haar doel rechtvaardigen.

De Vereniging is bekwaam om, in ondergeschikte orde, daden van koophandel te stellen in zoverre deze in overeenstemming zijn met en ondergeschikt aan het doel omschreven in het eerste lid en in zoverre de winst die eventueel uit deze activiteiten zou worden geput, integraal zal worden besteed om het in eerste lid vermelde doel te verwezenlijken.

Tot het doel van de Vereniging behoort eveneens het rationeel beheer en bestuur en de instandhouding van alle goederen die eigendom zijn van de Vereniging.

# Organogram De Bron vzw



## Opdrachtverklaring

Onze missie **‘De Bron staat borg voor uw zorg’** geeft aan dat wij ons met hart en ziel willen inzetten om een professionele, kwalitatief hoogstaande ouderenzorg te bieden, die als uniek ervaren wordt.

We willen een divers, eigentijds en betaalbaar aanbod van (woon)zorgvormen (residentiële en thuiszorgondersteunende) aanbieden aan de kwetsbare, zorgbehoevende oudere in onze regio en willen - in dialoog met onze zorgnetwerken en de overheid – blijven zoeken naar antwoorden op de lokale maatschappelijke noden, binnen een gezond financieel kader.

We streven naar een optimaal woon- en leefklimaat met grote aandacht voor de huiselijkheid zodat de bewoner/cliënt zich thuis kan voelen. We willen een open huis zijn, waar vrienden en familie ontvangen worden en onze belangrijkste partner in de zorg zijn. We proberen een zorgknooppunt te zijn in het hartje van stad Zottegem door ons huis en onze dienstverlening, waar mogelijk, beschikbaar te stellen voor de buurt en bevorderen zo ook de sociale contacten van onze bewoners met de lokale gemeenschap.

In onze zorg- en dienstverlening handelen we met respect voor elke persoon ongeacht diens ras, geslacht, herkomst, ideologie of sociale status. Rekening houdend met de waarden die zij/hij belangrijk vindt, dienst levensverhaal, autonomie en privacy.

In een sfeer van openheid en wederzijds vertrouwen werken wij – in nauw overleg met bewoner/cliënt en mantelzorger – professioneel samen met een gemeenschappelijke betrokkenheid en passie voor onze job en de ons toevertrouwde bewoners/cliënten, resulterend in prestaties die de verwachtingen overschrijden. Het is dan ook onze ambitie om

- Dé geprefereerde partner te zijn en te blijven voor onze bewoners en hun mantelzorger én voor onze medewerkers
- Toonaangevend te zijn in de regio en een referentiepunt in de ouderenzorg
- Continue en uitdagende groei in kwaliteit te realiseren
- Ambitieuw te zijn en beheersbaar te groeien in omvang met behoud van onze waarden
- Onszelf te blijven in vraag stellen
- Bereidwillig te zijn voor alle personen in nood

### 3. Algemene vergadering

Overeenkomstig artikel 9 van de statuten zijn de voorbehouden bevoegdheden van de Algemene Vergadering:

1. de wijziging van de statuten,
2. de benoeming en de afzetting van de bestuurders,
3. de benoeming en afzetting van de commissarissen en het bepalen van hun bezoldiging,
4. de kwijting aan de bestuurders en de commissarissen,
5. de goedkeuring van de begroting en van de rekening,
6. de vrijwillige ontbinding van de Vereniging,
7. de uitsluiting van een lid,
8. de omzetting van de Vereniging in een vennootschap met een sociaal oogmerk,
9. alle gevallen waarin deze statuten dat vereisen.

In artikel 10 van de statuten staat vermeld dat alle leden van de Vereniging, voor enige Algemene Vergadering, door de voorzitter van de Raad van Bestuur worden opgeroepen en zulks minstens acht dagen vóór datum van de vergadering.

De oproeping zal gebeuren via e-mail. Ze vermeldt dag, uur en plaats van de Algemene Vergadering.

De dagorde, met inbegrip van de agenda, wordt bij de oproepingsbrief gevoegd.

Elk voorstel, ondertekend door ten minste één twintigste van de leden, wordt op de agenda geplaatst.

De vergaderingen van de Algemene Vergadering vinden plaats op de zetel van de Vereniging of op de andere plaats aangeduid in de oproepingsberichten en zulks op de dag en het uur aangeduid in de oproeping.

De Algemene Vergadering en de Buitengewone Algemene Vergadering worden voorgezeten door de Voorzitter of bij diens ontstentenis, door de oudste der aanwezige bestuurders.

Overeenkomstig artikel 8 van de statuten is de Algemene Vergadering samengesteld uit alle leden van de Vereniging.

Rechtspersonen laten zich vertegenwoordigen door een lasthebber aangesteld door het bevoegde orgaan binnen de betrokken rechtspersoon. Deze aanstelling geldt zolang de aanstelling door de betrokken rechtspersoon niet wordt ingetrokken of vervangen wordt door een nieuwe aanstelling. De betrokken rechtspersoon kan slechts één lasthebber aanstellen.

De leden kunnen zich op de Algemene Vergadering laten vertegenwoordigen door een gevolmachtigde die eveneens lid is van de Algemene Vergadering. De gevolmachtigde kan slechts één lid vertegenwoordigen. De volmacht moet schriftelijk gesteld zijn.

In artikel 11 van de statuten staat vermeldt dat ieder jaar een gewone Algemene Vergadering wordt gehouden die de jaarrekening van het voorbije boekjaar en de begroting van het volgende boekjaar goedkeurt.

De jaarlijkse Algemene Vergadering komt minstens één maal per jaar bijeen, ten laatste binnen 6 maanden na het einde van het vorige boekjaar.

Daarnaast kan de Algemene Vergadering ook bijeenkomen buiten het geval bedoeld in het eerste lid. Een dergelijke andere vergadering van de Algemene Vergadering geldt als een buitengewone Algemene Vergadering en zal in enige berichtgeving en notulering dienaangaande ook als dusdanig vermeld worden.

Indien de Raad van Bestuur het nuttig oordeelt voor de belangen van de Vereniging of wanneer minstens één vijfde van de leden erom verzoeken wordt door de Raad van Bestuur een buitengewone Algemene Vergadering samengeroepen op dezelfde wijze en binnen dezelfde tijdspanne als voorzien voor een gewone Algemene Vergadering.

Wanneer één vijfde van de leden verzocht hebben de vergadering samen te roepen zal de vergadering worden samengeroepen door de Raad van Bestuur binnen de maand volgend op het verzoek.

## 4. Raad van Bestuur

### Samenstelling

---

Artikel 18 van de statuten stelt dat de Raad van Bestuur bestaat uit ten minste drie leden. Zij worden benoemd door de Algemene Vergadering.

De kandidaturen voor de Raad van Bestuur moeten op de zetel van de vereniging toekomen minstens tien dagen voor de Algemene Vergadering.

De Raad van Bestuur kiest onder zijn leden een Voorzitter, een Secretaris en een Schatbewaarder.

Bij beslissing van de Algemene Vergadering kan aan de bestuurders, onverminderd de vergoedingen van hun kosten, een vergoeding worden toegekend, waarvan het bedrag door de Algemene Vergadering wordt vastgesteld en dat ten laste komt van de vereniging.

Overeenkomstig artikel 19 van de statuten duurt het mandaat van bestuurder tot aan het overlijden, het ontslag, of de uitsluiting.

Een bestuurder kan vrijelijk ontslag nemen uit de Vereniging mits dit schriftelijk kenbaar te maken aan de Raad van Bestuur.

Een mandaat van bestuurder kan door de Algemene Vergadering worden herroepen middels een beslissing met twee derde meerderheid van de aanwezige of vertegenwoordigde stemmen.

## Bevoegdheden

---

Overeenkomstig artikel 20 van de statuten heeft de Raad van Bestuur de volheid van de bestuursbevoegdheid, wat impliceert dat de Raad van Bestuur bevoegd is om alle daden van bestuur te stellen die niet uitdrukkelijk door de wet of door deze statuten aan de Algemene Vergadering zijn voorbehouden.

De Raad van Bestuur vertegenwoordigt de Vereniging bij elke gerechtelijke en buitengerechtelijke handeling.

De Raad van Bestuur beslist onder meer over aankopen, ruilen, verkopen, vervreemden of in pand geven van alle roerende en onroerende goederen, het treffen van dadingen of compromissen, over de aanvaarding van giften of legaten, geldbeleggingen, ontvangsten, aanvaarding en ontvangst van alle officiële of private toelagen, benoeming, ontslag, bezoldiging en vergoedingen van het personeel. Deze opsomming is niet limitatief.

Onverminderd het bepaalde in artikelen 21, kan de Raad van Bestuur voormelde bevoegdheden niet op algemene wijze overdragen, noch aan zijn leden, noch aan derden. Wel kan de Raad van Bestuur aan één van zijn leden, of aan een derde, een bijzondere volmacht of een bijzonder mandaat verlenen. Deze bijzondere bevoegdheden worden precies afgebakend door de Raad van Bestuur, die eveneens de duur van de volmacht of het mandaat bepaalt. De volmacht of het mandaat kan ten allen tijde met onmiddellijke ingang door de Raad van Bestuur worden ingetrokken.

De Raad van Bestuur brengt verslag uit over haar werking en de werking van de Vereniging en legt de jaarrekening en de begroting ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering ten laatste 6 maanden na de afsluitingsdatum van het boekjaar.

## Dagelijks bestuur

---

Artikel 21 van de statuten stelt dat de Raad van Bestuur onder haar leden een afgevaardigde bestuurder kan aanduiden die met het dagelijks bestuur wordt belast. Deze verzorgt de lopende zaken en tekent namens de vereniging eveneens alle kwitanties en ontvangstbewijzen ten aanzien van post, bank en degelijke meer.

Hij sluit tevens de contracten af met de openbare en/of private ondernemingen voor nutsvoorzieningen.

Indien de Raad van Bestuur heeft beslist tot de aanstelling van een afgevaardigde bestuurder, staat deze in voor het dagelijks bestuur in de betekenis die de rechtspraak aan deze term geeft, alsmede voor het stellen van enige vertegenwoordigingshandeling die op dat dagelijks bestuur betrekking heeft.

Aan het mandaat van de bestuurder kan op elk ogenblik een einde worden gesteld bij beslissing van de Raad van Bestuur die aan de afgevaardigde bestuurder ter kennis wordt gebracht middels een aangetekend schrijven uitgaand van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

De afgevaardigde bestuurder kan ook tevens zelf een einde aan zijn mandaat als afgevaardigde bestuurder stellen, doch rekening houdend met een redelijke opzeggingstermijn te onderhandelen met de Raad van Bestuur.

Op het ogenblik van de beëindiging van het mandaat als afgevaardigde bestuurder, bezorgt deze, onverwijld, alle documenten, stukken en bescheiden die hij ten gevolge van zijn mandaat in zijn bezit zou hebben, terug aan de Vereniging.

Overeenkomstig artikel 22 van de statuten is voor alle handelingen die vallen buiten het dagelijks bestuur, o.a. verwerven, vervreemden, in pand geven van onroerende of belangrijke roerende goederen en aangaan van leningen, de gezamenlijke handtekening van twee bestuurders vereist en voldoende opdat de vereniging geldig zou vertegenwoordigd zijn.

Bij dringende omstandigheden kan een afgevaardigde bestuurder de beslissing nemen die zich opdringt. Deze beslissing wordt nadien ter bekrachtiging voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Dezelfde wijze van vertegenwoordiging geldt voor het optreden in rechte en bij elke gerechtelijke en buitengerechtelijke handeling.

## Werking

---

Overeenkomstig artikel 23 van de statuten vergadert de Raad van Bestuur op uitnodiging van de Voorzitter. De uitnodiging vermeldt de agendapunten.

Op verzoek van één derde van de bestuurders is de Voorzitter gehouden de Raad van Bestuur samen te roepen binnen de tien dagen na ontvangst van het verzoek. De Raad van Bestuur kan waarnemers en deskundigen verzoeken aan de vergaderingen deel te nemen.

Overeenkomstig artikel 25 van de statuten worden de beslissingen van de Raad van Bestuur genomen bij eenvoudige meerderheid van stemmen, onthoudingen niet meegerekend. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter, of van degene die hem vervangt, beslissend. In geval het gaat om een geheime stemming is bij staking van stemmen, het agendapunt verworpen.

Overeenkomstig artikel 26 van de statuten worden van elke vergadering notulen opgemaakt. De notulen worden gehouden in een daartoe bestemd register en worden telkens ondertekend door de voorzitter en de secretaris.

Kopie van de notulen wordt door toedoen van de voorzitter van de Raad van Bestuur per gewoon schrijven en binnen een redelijke termijn na datum van de vergadering van de Raad van Bestuur bezorgd aan elk van de leden van de Raad van Bestuur.

## 5. Het directiecomité

De dagelijkse werking van de vereniging wordt opgedragen aan de algemeen directeur.

Tot de daden van directie worden gerekend alle handelingen die dag aan dag moeten worden verricht om de normale gang van zaken van de voorziening te verzekeren en die, hetzij wegens continuïteitsgarantie van de werking, hetzij wegens de noodzakelijkheid een onverwijlde beslissing te nemen, het optreden van de Raad van Bestuur niet vereisen of niet wenselijk maken.

Een goede afstemming tussen bestuurders en directie is noodzakelijk en vereist wederzijds vertrouwen en openheid. De directie zal steeds een waarheidsgetrouw beeld brengen van de werkelijkheid, zowel de positieve als negatieve elementen. Er wordt voortdurend getracht op een professionele wijze te werken en de speerpunten strategie, kwaliteit en HRM zijn de pijlers waarop wordt ingezet.

In het kader van deze delegatie is de algemeen directeur in het bijzonder belast met:

- Het voorbereiden van de agendapunten van de Raad van Bestuur en het verstrekken van alle inlichtingen aan de Raad zodat die met volledige kennis van zaken haar beslissingen kan nemen
- Het loyaal uitvoeren van de beslissingen van de Raad van Bestuur
- De aanwerving van personeelsleden en het adviseren van de Raad betreffende aanwerving en ontslag van leidinggevenden en staffuncties
- De evaluatie van de personeelsleden
- Het organiseren en deelnemen aan structureel overleg met andere zorgactoren uit de regio
- Het verzorgen van de externe vertegenwoordiging van de VZW
- Toezien op een efficiënt beheer van de middelen van de VZW en handelen als een goede huisvader

De algemeen directeur kan deze bevoegdheden geheel of gedeeltelijk delegeren aan departementale directeurs en/of andere personeelsleden, behalve als deze tegenstelbaar moeten zijn aan derden.

Het directiecomité is een collegiaal orgaan waarbij beslissingen inzake operationeel beleid in consensus worden genomen.

Het directiecomité is gezamenlijk verantwoordelijk voor het algemeen belang van de voorziening en de realisatie van de doelstellingen van de voorziening vertrekkende vanuit de missie en visie en rekening houdend met:

- Wet- en regelgeving



- Beleidsplanning
- Kwaliteit- en veiligheid
- Medewerkersbeleid
- Stakeholders
- Communicatiebeleid
- GDPR
- ...

Daarnaast neemt het directiecomité alle andere bevoegdheden en taken op zich die de Raad van Bestuur haar in specifieke gevallen zou toevertrouwen.

De algemeen directeur leidt het directiecomité en staat in voor de organisatie en goede werking ervan. De leden van het directiecomité staan in voortdurende interactie en dialoog.

Elk lid van het directiecomité regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen in zulke mate dat rechtstreekse en onrechtstreekse belangenconflicten met de voorziening vermeden worden. Indien een lid van het directiecomité een rechtstreeks of onrechtstreeks belang heeft dat strijdig is met een beslissing of verrichting die tot de bevoegdheid behoort van het directiecomité, zal het betrokken directielid de overige leden hiervan op de hoogte brengen. Het betrokken directielid neemt in dergelijk geval niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming.

Binnen de voorziening heerst een cultuur van overleg en inspraak tussen directie en medewerkers. De toegankelijkheid van de directie, de diverse overlegmomenten, de medewerkers tevredenheidsbevraging dragen bij tot transparant en beleidsafstemming tussen directie en medewerkers.

## 6. Evaluatie en transparantie van het beleid van de vzw

Openheid en transparantie, integriteit, eerlijke en correcte informatie, collegialiteit en het afleggen van verantwoording zijn de basisprincipes, zowel in de werking van het algemeen (Raad van Bestuur en Algemene Vergadering) en dagelijks bestuur (directie), als in de samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus.

De Raad van Bestuur streeft een zo groot mogelijke openbaarheid na over het gevoerde beleid ten aanzien van:

- De gebruikers (bewoners, cliënten, mantelzorgers, huisartsen,...)
- De medewerkers
- De vrijwilligers
- De overheid

Aan elk van deze categorieën van stakeholders wordt info verstrekt en/of worden overlegmomenten georganiseerd door de directie en/of leidinggevenden. Het is de bedoeling dat ouderen in een woonzorgcentrum maximaal de regie over het eigen leven in handen blijven houden. Dit houdt in dat directie, leidinggevenden en medewerkers permanent in dialoog treden met de bewoner en familie in functie van leven, wonen en zorg op maat.

Bewoners en familie van het WZC, DVC en assistentiewoningen kunnen participeren aan de gebruikersraad. Deze raad biedt de mogelijkheid tot inspraak en kan advies uitbrengen, hetzij op

eigen initiatief, hetzij op vraag van de directie. Vierjaarlijks wordt een bewonerstevredenheidsmeting georganiseerd, gevolgd door een verbeterplan.

Er is een duidelijke en transparante klachtenprocedure. Men kan ook terecht bij de 'woonzorglijn' voor informatie- en adviesverstrekking over ouderenvoorzieningen enerzijds en klachten anderzijds.

Op vraag van de Raad van Bestuur worden directieleden, leidinggevenden, stafleden en medewerkers uitgenodigd op de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur evalueert en verbetert jaarlijks haar werking op basis van volgende criteria:

- De Raad van Bestuur komt vaak genoeg samen om de taken naar behoren te vervullen
- De duurtijd van de vergadering is voldoende om doeltreffend te kunnen overleggen en beraadslagen
- De vergadertijd wordt evenwichtig gespreid tussen presentaties door directie en beraadslagingen en beslissingen van bestuurders
- De agendapunten weerspiegelen een evenwichtige aandacht voor controle en strategie
- De agenda wordt gerespecteerd tijdens de vergadering
- De notulen bevatten duidelijk de besluiten
- Alle bestuurders wonen regelmatig de vergadering bij