

# Inhoudstafel

Inhoudstafel .....	5
Samenvatting .....	9
Inleiding .....	11
Hoofdstuk 1: Situering governance .....	13
A. Social governance vanuit een geëvolueerd corporate governance perspectief .....	13
1. Traditioneel corporate governance concept: het shareholdermodel.....	13
2. Geëvolueerd corporate governance concept: het stakeholdermodel .....	15
3. Verruimd corporate governanceconcept: buiten de commerciële sector.....	17
B. Social governance vanuit een eigen perspectief .....	18
1. Non-profit .....	18
2. Welzijns- en gezondheidszorgvoorzieningen .....	21
a) Stakeholders .....	21
b) Taak van algemeen belang.....	23
c) Vzw-rechtsvorm .....	24
Hoofdstuk 2: Onderzoeksdesign .....	27
A. Afbakening van het onderzoek .....	27
1. Private non-profit welzijns- en gezondheidsorganisaties.....	27
2. Raad van bestuur .....	29
B. Onderzoeks vragen .....	31
C. Werkwijze .....	32
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie .....	36
A. Wat is deugdelijk bestuur? .....	36
B. Deugdelijk bestuur door de raad van bestuur .....	38
1. Taak en kerneigenschappen .....	39
a) Strategische en controlerende taak .....	39
b) Kerneigenschappen .....	42
Deskundigheid .....	42
Betrokkenheid.....	43
Onafhankelijkheid .....	43
2. Diversiteit in de samenstelling .....	44
a) Selectie .....	44
b) Competenties .....	45
c) Stakeholders .....	46
d) Andere variaties .....	47
Genderdiversiteit .....	47
Organisatiедiversiteit .....	48
Temporele diversiteit .....	48
Bestuurdersvergoedingen .....	49
3. Dynamiek en daadkracht .....	50

a) Voorzitter.....	50
b) Besluitvorming .....	51
c) Evaluatie .....	53
4. Raad van bestuur in organisatie en maatschappij.....	54
a) Verhouding met de directie .....	54
b) Verhouding met de AV .....	55
c) Stakeholdermanagement.....	56
d) Legitimiteit.....	58
e) Transparantie.....	59
f) Bestuurdersaansprakelijkheid.....	61
g) Belangenconflictregeling.....	61
5. Rol van de overheid.....	62
<b>Hoofdstuk 4: Empirische onderzoeksresultaten.....</b>	<b>63</b>
A. Wat is deugdelijk bestuur?.....	63
B. Deugdelijk bestuur door de raad van bestuur.....	65
1. Taak en kerneigenschappen .....	65
2. Diversiteit in de samenstelling .....	68
a) Competenties.....	69
b) Stakeholders .....	71
c) Andere variaties .....	75
Leeftijdsgrens .....	75
Levensbeschouwing .....	76
Organisatiедiversiteit .....	76
Temporele diversiteit .....	77
d) Bestuurdersvergoedingen.....	79
3. Dynamiek en daadkracht.....	83
a) Voorzitter.....	83
b) Voorbereiding van beslissingen .....	85
c) Evaluatie .....	87
4. Raad van bestuur in organisatie en maatschappij.....	90
a) Verhouding met de directie .....	90
b) Verhouding met de AV .....	95
c) Stakeholdermanagement.....	98
d) Legitimiteit.....	101
e) Transparantie.....	103
f) Bestuurdersaansprakelijkheid.....	105
g) Belangenconflictregeling.....	107
5. Rol van de overheid.....	108
C. Conclusie .....	112
<b>Hoofdstuk 5: Algemene conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>113</b>
Hoe deugdelijk bestuur realiseren?.....	114

Draagvlak .....	117
Rol van de overheid .....	118
Bibliografie .....	120
Bijlage 1: Caritas – Focus op deugdelijk bestuur.....	125
Bijlage 2: Uitnodiging Colloquium .....	127
Bijlage 3: Verslagen Workshops .....	152
Workshop 1: Hoe bestuurders aantrekken?.....	152
Stellingen .....	152
Verslag .....	152
Workshop 2: Een nieuwe rol voor de AV – hoe stakeholders betrekken bij het organisatiebestuur?.....	158
Stellingen .....	158
Verslag .....	158
Workshop 3: Raad van bestuur en directie: beste vrienden of beste vijanden? .....	167
Stellingen .....	167
Verslag .....	167
Workshop 4: Interne werking van de raad van bestuur.....	174
Stellingen .....	174
Verslag .....	174
Stellingen .....	178
Verslag .....	178
Bijlage 4: Samenstelling stuurgroep .....	183
Bijlage 5: Geïnterviewde sleutelfiguren.....	184
Bijlage 6: Topiclijst .....	185
Bijlage 7: Codeboom.....	187
Bijlage 8: Goede praktijken.....	188
Revalidatiecentrum Accent vzw .....	188
Identificatiegegevens voorziening:.....	188
Gemelde praktijken:.....	188
Emmaüs vzw .....	190
Identificatiegegevens voorziening:.....	190
Gemelde praktijken:.....	190
ADO Icarus.....	192
Identificatiegegevens voorziening:.....	192
Gemelde praktijken:.....	192
Juna .....	194
Identificatiegegevens voorziening:.....	194
Gemelde praktijken:.....	194
De Meander vzw .....	195
Identificatiegegevens voorziening:.....	195
Gemelde praktijken:.....	195

CAW Metropool .....	197
Identificatiegegevens voorziening:.....	197
Gemelde praktijken:.....	197
Oostrem vzw .....	199
Identificatiegegevens voorziening:.....	199
Gemelde praktijken:.....	199
vzw Stijn .....	200
Identificatiegegevens voorziening:.....	200
Gegevens praktijk: .....	200