

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De werking van de Raad van Bestuur in Vlaamse onderwijs-vzw's

Promotor :
Prof. dr. Marie-Antoinette TORFS

Copromotor :
Prof. dr. Wim VOORDECKERS

Ali Aydin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De werking van de Raad van Bestuur in Vlaamse
onderwijs-vzw's

Promotor :
Prof. dr. Marie-Antoinette TORFS

Copromotor :
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Ali Aydin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

VOORWOORD

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn studies in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt in de afstudeerrichting Beleidsmanagement. Het richt zich tot governance in vzw's. Meer specifiek richt het praktijkonderzoek zich tot inrichtende machten van Vlaamse secundaire-, lagere- en kleuterscholen die een vzw structuur aannemen. Daarbij wordt de focus gelegd op de raad van bestuur. Bestuurders van onderwijs vzw's werden uitgenodigd om deel te nemen aan een online enquête.

Het opleidingsonderdeel 'Corporate governance' tijdens mijn masterjaar aan de universiteit Hasselt, dat verzorgd werd door zowel mijn promotor als mijn co-promotor heeft mijn interesse gewekt voor corporate governance. Corporate governance vaak vertaald als deugdelijk bestuur heeft betrekking op het bedrijfsleven oftewel de profit-sector. Aangezien op dat vlak reeds veel wetenschappelijk onderzoek verricht werd, was ik nieuwsgierig naar de situatie in de non-profitsector. Aangezien vzw's een belangrijke rol vervullen in onze samenleving, vind ik dat deugdelijk bestuur ook in het verenigingsleven noodzakelijk is. Dit heeft de doorslag gegeven om voor dit onderwerp te kiezen.

Zonder de hulp van vele mensen zou deze masterproef nooit tot stand gekomen zijn. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een woord van dank tot hen te richten.

Als eerste wil ik mijn promotor Prof. Dr. Nan Torfs en mijn co-promotor Prof. Dr. Wim Voordeckers bedanken voor hun begeleiding.

Alsook wil ik de bestuursleden van harte bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek en voor de bijdrage die ze hebben geleverd.

Als laatste wil ik een speciaal woord van dank richten tot mijn familie waarop ik in goede en slechte periode kon rekenen.

SAMENVATTING

Onder de noemer corporate governance werden diverse initiatieven genomen om het bestuur van ondernemingen effectiever en transparanter te laten verlopen. Immers, het bestuur van bedrijven verloopt niet altijd vlekkeloos. Denk maar aan bestuursschandalen zoals Enron, WorldCom en Lernout & Hauspie, de problematiek in verband met de gouden parachutes en andere bestuursproblemen. Codes zoals de 'Corporate governance CODE 2009' (voor beursgenoteerde bedrijven) en de 'Code Buysse' (voor KMO's) zijn in het leven geroepen om een leidraad te bieden aan bedrijven voor bestuurlijke aangelegenheden. Deze codes stipuleren aanbevelingen voor goed bestuur en zijn vooral gebaseerd op traditionele onderzoeken, die voornamelijk vertrekken vanuit de agencytheorie en bijgevolg gericht zijn op de relatie tussen structurele kenmerken van de raad van bestuur en prestaties van de raad van bestuur. Forbes en Milliken (1999) heeft op dat vlak baanbrekend onderzoek verricht en heeft een hervormingsgolf op gang gezet in onderzoek naar corporate governance. Traditionele onderzoeken gingen het verband na tussen enerzijds variabelen als bijvoorbeeld onafhankelijke bestuurders, CEO-dualiteit, diversiteit en anderzijds prestaties van de raad van bestuur en/of organisatieprestaties. Aangezien structurele of demografische variabelen de prestaties van de raad van bestuur nauwelijks verklaren is men op zoek gegaan naar andere soorten variabelen. Volgens Wan en Ong (2005) lijken er één of meerdere variabelen te liggen tussen demografische kenmerken van de raad van bestuur en haar prestaties. Het theoretische model van Forbes en Milliken (1999) richt zich op gedragsprocessen die zich afspelen binnen de raad van bestuur en op het gedrag van bestuursleden. De 'black box' werd met andere woorden geopend. Dit verhaal heeft zich afgespeeld binnen het bedrijfsleven.

De vraag is echter of er ook aandacht wordt besteed aan governance in het verenigingsleven dat deel uitmaakt van de non-profitsector. De laatste jaren is in de non-profit sector, het besef gegroeid dat ook non-profit organisaties baat hebben bij een behoorlijk bestuur. In lijn met de codes voor bedrijven zijn er ook codes beschikbaar voor non-profitorganisaties. Excellence For Non Profit heeft in juni 2008, 25 aanbevelingen van deugdelijk bestuur voor verenigingen opgesteld op basis van een publieke raadpleging, die op nationaal niveau werd georganiseerd (Dubois & Van Echelpoel, 2008). Daarnaast werd in juni 2010, op initiatief van de Koning Boudewijn Stichting, een stuurgroep georganiseerd met sleutelfiguren uit de non-profit sector om samen aanbevelingen van goed bestuur uit te werken voor non-profitorganisaties. Wij kunnen helaas van schaarste spreken als we het hebben over wetenschappelijk onderzoek naar governance in vzw's in België. Dit ondanks het feit dat het economisch belang van verenigingen in België de laatste jaren steeds is gegroeid. Deze ontwikkeling wordt bevestigd aan de hand van statistieken door het Instituut voor Nationale Rekeningen (INR, 2010). Volgens het INR hebben alle verenigingen samen, in 2010 een bijdrage van maar liefst 5.5% van het Bruto Binnenlands Product geleverd aan de Belgische economie. Daarnaast wordt 11,9% van de binnenlandse werkgelegenheid verzorgd door verenigingen. Gezien deze organisaties in onze samenleving een niet onbelangrijke plaats innemen, is onderzoek op dat gebied een must.

Het praktijkonderzoek van deze masterproef richt zich tot de raad van bestuur van Vlaamse onderwijs-verenigingen. Vlaamse scholen, waarvan de inrichtende macht oftewel het schoolbestuur een vzw-structuur aannemen vormt de populatie van dit onderzoek. Aangezien schoolbesturen van het Vrije Onderwijsnet in Vlaanderen meestal een vzw-structuur aannemen en daarnaast het Vrije Onderwijsnet sterk vertegenwoordigd wordt door katholieke scholen, vormen Vlaamse katholieke scholen de populatie. Hiertoe werd in juni 2012, een online-enquête afgenomen van voorzitters en bestuursleden van onderwijs-vzw's. 109 bestuursleden van onderwijs-vzw's hebben de vragenlijst ingevuld, wat een "respons rate" van ongeveer 22% heeft opgeleverd.

Het praktijkonderzoek heeft daarbij een dubbel doel voor ogen. Enerzijds wil men aan de hand van een verkennend onderzoek, de onderzoeksresultaten op basis waarvan Excellence for non-profit aanbevelingen voor goed bestuur heeft opgesteld, toetsen in een specifieke type vzw namelijk: onderwijs vzw's. Daarnaast wil men een beeld scheppen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. Het verkennend onderzoek legt hierbij de focus op structurele kenmerken van de raad van bestuur. Door middel van het verklarend onderzoek tracht men anderzijds de factoren te identificeren, die de prestaties van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's beïnvloeden. De aandacht gaat hierbij uit naar interne gedragsprocessen die zich afspelen binnen de raad van bestuur. Door op deze factoren in te spelen kunnen organisatieprestaties verbeterd worden. Immers, volgens Forbes & Milliken verbetert een effectieve raad van bestuur de organisatieprestaties. Daarbij wordt nagegaan of het model van Forbes & Milliken (1999), al dan niet implementeerbaar is in de context van vzw's. Meer specifiek wordt de invloed van drie factoren: 'inspanningsnormen, 'de mate van cognitief conflict' en 'het gebruik van kennis en vaardigheden', in de raad van bestuur op taakprestaties van de raad van bestuur onderzocht. Daarnaast gaat men de relatie na tussen taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties van onderwijs-vzw's.

Deze masterproef is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel van deze thesis legt het theoretisch luik vast. In hoofdstuk 1 wordt ten eerste de non-profitsector afgebakend en wordt het verenigingsleven daarin gesitueerd. Wat verstaan we onder de non-profitsector en onder het verenigingsleven? Welke plaats nemen verenigingen in de non-profitsector? Welke instellingen behoren tot het verenigingsleven? Deze vragen zullen beantwoord worden in het eerste hoofdstuk van het theoretisch luik. Ten tweede geeft hoofdstuk 1 het economisch belang weer van het Belgische verenigingsleven. Dit hoofdstuk is van belang voor de verdere verloop van thesis en verheldert het praktijkprobleem. Het tweede hoofdstuk van het theoretische luik bespreekt de verrichte literatuurstudie. Hierin wordt het conceptueel model, waarop het verklarend onderzoek gebouwd is, weergegeven en worden onderzoekshypothesen geformuleerd.

Het eerst hoofdstuk van het praktische luik buigt zich over de onderzoeksopzet. Hierin wordt concreet geschetst hoe het praktijkonderzoek uitgevoerd is. Het volgende hoofdstuk bespreekt de resultaten van het verkennend onderzoek. Terwijl hoofdstuk 3 de resultaten rapporteert van het verklarend onderzoek. Het laatste hoofdstuk van deze masterproef formuleert conclusies.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	5
INLEIDING	9
1 PRAKTIJKPROBLEEM	9
2 ONDERZOEKSDOELSTELLINGEN	11
3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	12
4 DEELVRAGEN	12
DEEL I: THEORETISCH LUIK	15
HOOFDSTUK 1: AFBAKENING EN ECONOMISCH BELANG VAN HET VERENIGINGSLEVEN	17
INLEIDING	17
1 AFBAKENING VAN DE NON-PROFITSECTOR	19
1.1 Het verenigingsleven als geheel van Instellingen Zonder Winstoogmerk (IZW)	19
1.1.1 Aandeel van IZW's in het verenigingsleven	21
1.2 De plaats van verenigingen in de economie	22
1.2.1 Verenigingen als onderdeel van de non-profitsector	22
1.2.1.1 Non-profitsector: internationaal	22
1.2.1.2 Non-profitsector in België	22
1.2.1.3 Definitie non-profitsector	22
1.2.1.4 Non-profitsector: enkele kenmerken	23
1.2.2 Verenigingen als onderdeel van de sociale economie	25
1.2.2.1 Definitie sociale economie vanuit Franstalige benadering	25
1.2.2.2 Definitie sociale economie vanuit Nederlandstalige benadering	25
1.2.2.3 De plaats van verenigingen in de sociale economie	26
1.3 Overzicht	26
1.4 Organisatie van het Vlaams onderwijs	28
2 ECONOMISCH BELANG VAN HET BELGISCH VERENIGINGSLEVEN	31
2.1 De satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk	31
2.1.1 Ontstaan van de satellietrekening	31

2.1.2	Doel van de satellietrekening	31
2.1.3	Populatie van de satellietrekening	31
2.2	Het gewicht van IZW's in de economie.....	32
2.2.1	Evolutie van het gewicht van IZW's in de economie in de periode 2000-2008	33
2.2.2	Het gewicht van IZW's in de economie: recente cijfers.....	34
2.3	Het gewicht van IZW's per bedrijfstak.....	36
2.3.1	Verdeling van IZW's in bedrijfstakken	36
2.3.2	Verdeling van de toegevoegde waarde van IZW's over bedrijfstakken	37
2.4	Middelen van de IZW's.....	38
2.4.1	Herkomst van de middelen van IZW's	38
2.4.2	Verdeling van overheidsfinanciering voor IZW's over bedrijfstakken	39
2.5	Werkgelegenheid in de IZW's per bedrijfstak	40
2.6	Verdeling van de IZW's over de drie gewesten van het land	41
2.7	Samenvatting	43

HOOFDSTUK 2: DEUGDELIJK BESTUUR IN DE NON-PROFITSECTOR 47

INLEIDING 47

1 CORPORATE GOVERNANCE 49

1.1	Begripsomschrijving	49
1.2	Ontstaan.....	50
1.3	Corporate governance in België.....	50
1.4	Theoretische modellen	51
1.4.1	Agencytheorie.....	51
1.4.2	Stakeholdertheorie	53
1.4.3	Stewardshiptheorie	54
1.4.4	Contingentietheorie	54
1.5	De raad van bestuur als controlemechanisme	55
1.6	Relatie tussen prestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties	56
1.7	Demografische kenmerken van de raad van bestuur.....	56
1.8	Interne werking van de raad van bestuur: cognitieve processen	56
1.8.1	Theoretisch model van Forbes & Milliken	57
1.8.1.1	Inspanningsnormen.....	57
1.8.1.2	Cognitief conflict	58
1.8.1.3	Kennis en vaardigheden.....	59
1.8.1.4	Cohesie.....	59
1.8.1.5	Effectiviteit van de raad van bestuur.....	60
1.8.1.6	Conceptueel model Forbes & Milliken (1999).....	60
1.8.2	Toepassing van het model van Forbes & Milliken	61

2 SOCIAL GOVERNANCE..... 62

2.1	Social governance: enkele initiatieven	62
-----	----------------------------------------------	----

2.2	Kernelementen van social governance	64
2.2.1	Legitimiteit van de organisatie garanderen	65
2.2.2	Aandacht hebben voor belanghebbenden van de organisatie	66
2.2.3	Vermijden van belangenconflicten tussen belanghebbenden	68
2.2.4	Optimaliseren van besluitvormingsprocessen	69
2.2.4.1	Samenstelling raad van bestuur:.....	69
2.2.4.2	Werking van de raad van bestuur.....	73
2.3	Empirische studies over governance in de non-profitsector.....	74
2.3.1	Demografische kenmerken van de raad van bestuur	75
2.3.2	Relatie tussen taakprestaties raad van bestuur en organisatieprestaties.....	77
3	CONCEPTUEEL MODEL EN ONDERZOEKSHYPOTHESEN	81
3.1	Conceptueel model.....	81
3.2	Onderzoekshypothesen.....	81
3.2.1	Hypothese 1	81
3.2.2	Hypothese 2	82
3.2.3	Hypothese 3	82
3.2.4	Hypothese 4	82
3.2.5	Hypothese 5	83
	DEEL 2: PRAKTISCHE LUIK	85
	HOOFDSTUK 1: PRAKTIJKONDERZOEK.....	87
1	ONDERZOEKSOPZET	87
1.1	Assumpties.....	87
1.2	Grenzen	88
1.3	Beperkingen	89
1.4	Populatie en steekproef.....	89
1.5	Onderzoeksstrategie.....	90
1.6	Dataverzameling	91
1.6.1	Algemeen.....	91
1.6.2	Beschrijving profiel van respondenten.....	91
1.7	Meting onderzoeksvariabelen.....	93
1.7.1	Gedragsprocessen	93
1.7.1.1	Inspanningsnormen.....	94
1.7.1.2	Cognitief conflict	94
1.7.1.3	Gebruik van kennis en vaardigheden	94
1.7.2	Aanwezigheid van kennis en vaardigheden	94
1.7.3	Taakprestaties van de raad van bestuur.....	95
1.7.3.1	Single-itemscale	97
1.7.3.2	Multi-itemscale	97
1.7.4	Organisatieprestaties.....	97

1.7.4.1	Single-itemscale	99
1.7.4.2	Multi-itemscale	99
HOOFDSTUK 2: VERKENNEND ONDERZOEK		101
1	ALGEMEEN	101
2	RAAD VAN BESTUUR IN ONDERWIJS-VZW'S	101
2.1	Samenstelling raad van bestuur	103
2.1.1	Onafhankelijkheid	103
2.1.2	Diversiteit in geslacht	104
2.1.3	Diversiteit in vakgebieden	104
2.1.4	Cumul van de functies: voorzitter en directie	105
2.1.5	Grootte van de raad van bestuur.....	106
2.1.6	Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in het verenigingsleven	106
2.2	Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in het verenigingsleven	109
HOOFDSTUK 3: ANALYSE ONDERZOEKSRISULTATEN		119
1	ALGEMEEN	121
2	BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN	123
3	REGRESSIEANALYSE	125
3.1	Werkwijze	125
3.2	Resultaten.....	125
3.2.1	Verband tussen de aanwezigheid van kennis en vaardigheden en het gebruik van kennis en vaardigheden	125
3.2.2	Verband tussen cognitieve gedragsprocessen binnen de raad van bestuur en taakprestaties van de raad van bestuur	126
3.2.3	Verband tussen taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties	128
HOOFDSTUK 4: CONCLUSIES		129
1	VERKENNEND ONDERZOEK.....	131
2	VERKLAREND ONDERZOEK	135
3	AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK.....	139
BIBLIOGRAFIE		141
BIJLAGEN		150

1 PRAKTIJKPROBLEEM

In de Belgische samenleving is er een belangrijke rol weggelegd voor het verenigingsleven en is het maatschappelijk belang ervan niet te onderschatten. Het verenigingsleven heeft een immens bereik en creëert maatschappelijke waarde dat zowaar voor alle actoren van de samenleving relevant is. Opmerkelijk is dat verenigingen en stichtingen daadwerkelijk actief zijn in bijna alle onderdelen van de samenleving en dat ze zich ontfermen over maatschappelijke dienstverlening zoals gezondheidszorg, onderwijs en onderzoek, religie, cultuur, recreatie, sport, jeugdwerking, belangenorganisaties, etc. Haast iedereen is wel op de één of andere manier betrokken bij een vereniging. Dit kan enerzijds in de hoedanigheid van bijvoorbeeld lid, bestuurder, personeel, vrijwilliger. Anderzijds kent een vereniging een ruime waaier aan andere stakeholders zoals cliënten, leveranciers, omwonenden, familieleden, overheden, donors, studenten, patiënten etc. Bovenvermelde personen of partijen zijn zowel betrokkenen als probleemeigenaars van dit praktijkprobleem. Bovenstaande uiteenzetting wordt bevestigd door een studie van Centre d'Economie Sociale en van het Hoger Instituut voor de Arbeid van de KU Leuven, gesteund door de Koning Boudewijnstichting (Marée et al., p.6): "Net als in vele andere Europese landen vervullen verenigingen in België een belangrijke rol in onze samenleving. Het maatschappelijke middenveld heeft zich tot doel gesteld om te komen tot meer participatie van een zo breed mogelijk draagvlak van burgers in onze samenleving. Deze initiatieven bevorderen de sociale samenhang of bieden vernieuwende oplossingen voor nieuwe sociale uitdagingen.

Naast het maatschappelijk belang is tevens het economisch belang van verenigingen en stichtingen het laatste decennium toegenomen. Hoewel in een Vereniging Zonder Winstoogmerk (hierna afgekort als vzw) het maatschappelijk belang primeert boven het economische, leveren vzw's een niet onbelangrijke bijdrage tot de economie. De vzw wordt net als een vennootschap als een rechtspersoon bestempeld in het Belgisch recht. Dit impliceert dat zij rechten en plichten heeft. Zij kan dus: contracten afsluiten, iets aankopen of verkopen, aansprakelijk gesteld worden, en dergelijke meer. Zij moet daarenboven onder bepaalde omstandigheden een boekhouding voeren. Zij kan tevens bezittingen hebben in de vorm van zowel roerende, als onroerende goederen. Zij neemt met andere woorden deel aan het economisch proces, door in contact te komen met economische agenten (banken, overheid, gezinnen, bedrijven, etc.). Bovendien kan zij zelfs voor werkgelegenheid zorgen. vzw's zullen daarom ongetwijfeld een impact hebben op de economie, hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks. Wij kunnen helaas van schaarste spreken als we het hebben over wetenschappelijk onderzoek naar governance in vzw's in België. Dit ondanks het feit dat het economisch belang van verenigingen in België de laatste jaren stelselmatig is gegroeid. Deze ontwikkeling wordt bevestigd aan de hand van statistieken door het Instituut voor Nationale Rekeningen (INR). Volgens het INR hebben alle verenigingen samen, in 2010 een bijdrage van maar liefst 5.5% van het Bruto Binnenlands Product geleverd aan de Belgische economie. Daarnaast wordt 11,9% van de binnenlandse werkgelegenheid verzorgd door verenigingen. Gezien

deze organisaties in onze samenleving een niet onbelangrijke plaats innemen, is onderzoek op dat gebied een must.

Vanwege het toegenomen belang van de non-profitsector, waartoe ook de verenigingssector behoort, is een grotere mate van transparantie en kwaliteit noodzakelijk zowel in de financiële rapportering als in het bestuur van non-profit organisaties. Er is al een hervormingsgolf op gang gezet in de non-profit sector, in die zin dat technieken uit het bedrijfsleven met betrekking tot management, strategie, boekhouding, budgettering, controle, etc. radicaal worden overgenomen door non-profitorganisaties. Een recente publicatie van het Bedrijfsrevisoraat, die handelt over een wetenschappelijke studie uitgevoerd door de Hogeschool Universiteit Brussel (HUB) en de Universiteit Gent (Ugent) (2011, p.9 inleiding), stelt dat: "In de laatste decennia er wereldwijd een hervormingsgolf (New Public Management) heerst in overheden en non-profit instellingen om de rapportering transparanter te maken en het management te moderniseren gebruik makend van bedrijfstechneken". Goed geleide, financieel gezonde non-profit organisaties zijn noodzakelijk om hun continuïteit te garanderen en dragen bij tot de realisatie van hun maatschappelijk doel. Bovendien vragen volgens Janssens & Put (2009) de geldschieters van verenigingen, niet in het minst de overheid, steeds meer garanties dat de middelen die zij ter beschikking stellen correct worden aangewend. Vervolgens stellen zij dat de gevolgen van een falend beleid groot zijn, omdat de sector belangrijk is voor de welvaart en welzijn van de zwaksten in de samenleving. Tot slot geven zij aan dat governance een belangrijke bijdrage levert tot de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen.

Probleemstelling

Uit bovenstaand praktijkprobleem vloeit volgende probleemstelling voort.

In de context van bedrijven is de raad van bestuur één van de belangrijkste controlemechanismen van een bedrijf. Immers de raad van bestuur vertegenwoordigt de belangen van aandeelhouders en vormt een belangrijke schakel tussen aandeelhouders en het management. Hierdoor heeft de agencytheorie traditioneel de vertrekbasis gevormd voor wetenschappelijk onderzoek op het gebied van corporate governance (Jegers, 2009). Daarbij werd dus vooral de focus gelegd op de raad van bestuur en is men jarenlang op zoek gegaan naar de invloed van structurele variabelen op prestaties van de raad van bestuur en/of op bedrijfsprestaties. Vele onderzoeken hebben zich traditioneel gefocust op de relatie tussen enerzijds demografische variabelen van de raad van bestuur zoals, omvang raad van bestuur, CEO dualiteit (CEO is ook voorzitter van raad van bestuur), outsider ratio en anderzijds prestaties van de raad van bestuur en/of bedrijfsprestaties (Daily, Dalton & Rajagopalan, 2003). Wat de non-profitsector betreft stelt Jegers (2009) dat de meeste onderzoeken naar governance in deze sector evenzeer de focus hebben gelegd op de raad van bestuur en dat daarbij aandacht ook vooral uit ging naar de samenstelling en de werking van de raad van bestuur. Daarbij werd vaak de link gelegd met organisatieprestaties. Verder stelt Jegers (2009) dat de raad van bestuur van een non-profitorganisatie volgens de economische leer de belangrijkste governance mechanisme is, dat controle uitoefent op de afstemming van de belangen van verschillende stakeholders en de belangen van de beheerders van een non-profitorganisaties (Jegers, 2009).

Helaas hebben onderzoeken, zowel in het bedrijfsleven (Daily & Schwenk, 1996; Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). als in de non-profitsector geen consistente relatie in dat verband kunnen vinden. Ondanks de toenemende belangstelling voor de raad van bestuur, is er nog steeds weinig statistisch bewijs over wat precies de effectiviteit van de raad van bestuur bepaalt (Daily et al, 2003). Daarentegen staat de invloed van raad van bestuurprestaties op bedrijfsprestaties vast (Forbes & Milliken, 1999). Forbes & Milliken (1999) veronderstelde dat prestaties van de raad van bestuur, de ondernemingsprestaties positief beïnvloeden. Zona en Zattoni (2007) heeft dit statistisch bevestigd en is tot de conclusie gekomen dat er een significante positieve correlatie bestaat tussen taakprestaties van de raad van bestuur en bedrijfsprestaties. Dit impliceert dat een raad van bestuur die goede prestaties levert, de bedrijfsprestaties verbetert (Forbes & Milliken, 1999). Daarom is het belangrijk de factoren te achterhalen die de prestaties van de raad van bestuur verbeteren. Immers door op deze factoren in te spelen, kunnen de bedrijfsprestaties verbeterd worden. Hierop hebben onderzoeken zich meer en meer gefocust op de processen die zich afspelen binnen de raad van bestuur en het gedrag van bestuursleden (Forbes & Milliken, 1999; Zona & Zattoni, 2007). De vraag is echter of deze inzichten ook hanteerbaar zijn in de non-profitsector.

Het maatschappelijk-, evenals het economisch belang van verenigingen en de recente evoluties in deze sector doen terecht de vraag rijzen naar meer empirische wetenschappelijk onderzoek inzake deugdelijk bestuur in verenigingen. De laatste decennia heeft de vraag naar deugdelijk bestuur zich dan ook uitdrukkelijk gesteld in het Belgische verenigingsleven. Ook een vzw moet immers op een verantwoorde manier bestuurd en vertegenwoordigd worden. Daarbij kan de governance leer een belangrijke rol spelen. Diverse onderzoeken hebben reeds voor essentiële onderzoeksresultaten gezorgd en hebben vooral het probleem aan het daglicht gebracht en op die manier het debat geopend. Maar daarmee is het praktijkprobleem in haar geheel nog steeds niet opgelost. Verder praktijkgericht onderzoek naar dit probleem is en blijft dan ook noodzakelijk.

2 ONDERZOEKSDOELSTELLINGEN

Deze masterproef heeft een 2-ledig doel voor ogen. Ten eerste wordt aan de hand van een verkennend onderzoek nagegaan onderzoeksresultaten, op basis waarvan Excellence for non profit (2008) aanbevelingen voor goed bestuur heeft geformuleerd voor non-profitorganisaties, valide zijn in een concreet geval van vzw's. Immers verschillende soorten vzw's hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Aangezien het verenigingsleven zeer divers is, is het van belang om te weten of deze onderzoeksresultaten ook geldig zijn voor een bepaalde type vzw. Hierbij wordt ook nagegaan in welke mate onderwijs-vzw's aanbevelingen voor deugdelijk bestuur naleven. Anderzijds wil men aan de hand van het verkennend onderzoek een beeld scheppen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's op structureel vlak. De bespreking van de resultaten van het verkennend onderzoek zal plaatsvinden in hoofdstuk 2 van het praktisch luik van deze masterproef.

Het tweede onderzoekstopic richt zich op de rol van de raad van bestuur als interne governance mechanisme in onderwijs vzw's. Met behulp van een verklarend onderzoek tracht men de factoren

te identificeren die de prestaties van de raad van bestuur in onderwijs vzw's beïnvloeden en gaat men de relatie na tussen raad van bestuurprestaties en organisatieprestaties.

Daarbij wordt nagegaan of het model van Forbes & Milliken (1999), dat oorspronkelijk was ontwikkeld voor het bedrijfsleven, ook toegepast kan worden in de context van vzw's. Hoofdstuk 3 en 4 van het praktisch luik zal zich buigen over het verklarend onderzoek.

3 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Het verklarend onderzoek richt zich op de processen en gedragingen die zich afspelen binnen de raad van bestuur in Vlaamse onderwijs-vzw's. Volgens Forbes & Milliken (1999) beïnvloeden deze processen de prestaties van de raad van bestuur in bedrijven, die op hun beurt de bedrijfsprestaties verbeteren. De vraag is echter of dit ook geldt voor non-profitorganisaties. Met andere woorden gaat het model van Forbes & Milliken (1999) ook op voor non-profitorganisaties. Immers vanuit maatschappelijk oogpunt is het ook belangrijk dat non-profitorganisaties goed presteren. Hierbij moet men zeker het economisch belang van zulke organisaties niet uit het oog verliezen. Daarom is het van cruciaal belang om te weten hoe een raad van bestuur intern werkt en welke factoren de werking van de raad van bestuur beïnvloeden. Op die manier kan men inspelen op die factoren teneinde de organisatieprestaties te verbeteren. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt daarom als volgt:

Welke factoren bepalen de effectiviteit van de raad van bestuur in Vlaamse onderwijs vzw's. Anders gezegd, welke relaties bestaan er tussen de processen binnen de raad van bestuur en haar prestaties?

Het verkennend onderzoek tracht een antwoord te vinden op de vraag:

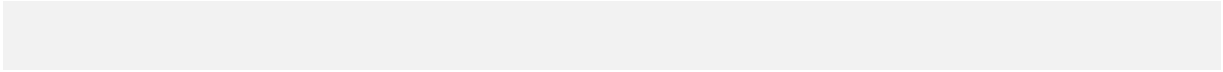
Hoe is de raad van bestuur in onderwijs-vzw's samengesteld? Anders geformuleerd, welke structurele kenmerken vinden toepassing in de raad van bestuur van onderwijs-vzw's?

4 DEELVRAGEN

De deelvragen hebben betrekking op het verklarend onderzoek. Het model van Forbes & Milliken (1999) is gebouwd op volgende procesvariabelen: inspanningsnormen, de mate van cognitief conflict, de aanwezigheid en het gebruik van kennis en vaardigheden en de samenhang of cohesie. Forbes en Milliken (1999) veronderstelt dat deze vier factoren en het gedrag van bestuursleden, de prestaties van de raad van bestuur in ondernemingen beïnvloeden. Op basis van dit model tracht deze masterproef een antwoord te vinden op volgende deelvragen:

- Welke samenhang bestaat er tussen inspanningsnormen en prestaties van de raad van bestuur?
- Welke samenhang bestaat er tussen de mate van cognitief conflict en prestaties van de raad van bestuur?
- Welke samenhang bestaat er tussen het gebruik van kennis en vaardigheden in de raad van bestuur en prestaties van de raad van bestuur?

DEEL I: THEORETISCH LUIK



HOOFDSTUK 1: AFBAKENING EN ECONOMISCH BELANG VAN HET VERENIGINGSLEVEN

INLEIDING

België kent een rijke maar ook een zeer diverse verenigingslandschap. Talrijke verenigingen met verschillende rechtsvormen zijn actief in uiteenlopende domeinen van de samenleving. De Belgische wetgeving voorziet onder andere de Vereniging Zonder Winstoogmerk (VZW) als rechtsvorm teneinde het grondrecht om te verenigen uit te oefenen.

Het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling brengt het verenigingsleven in kaart. In eerste instantie wordt het verenigingsleven afgebakend en wordt het verenigingsleven gesitueerd in de non-profitsector en in de sociale economie. De terminologie rond verenigingen is uitgebreid. Termen als: verenigingsleven, non-profitsector, social-profitsector, sociale economie dekken niet steeds dezelfde betekenis. Anders uitgedrukt verenigingen zijn niet gelijk te stellen met laatstgenoemde begrippen. Bovendien geven landen soms een verschillende interpretatie aan dergelijke begrippen. Derhalve ondervindt het algemeen publiek soms moeilijkheden bij het opvatten van deze begrippen en is verwarring daarbij mogelijk. Wat verstaan we in België precies onder de term 'vereniging'? Welke organisaties behoren al dan niet tot het verenigingsleven en waarom? Wat verstaan we onder de termen 'non-profitsector' en 'sociale economie'? Op welk vlak onderscheidt de non-profitsector zich van de for-profitsector en welke organisaties behoren tot de non-profitsector? Hoe verhoudt het verenigingsleven zich tegenover de non-profitsector en de sociale economie? Antwoorden op deze vragen worden gezocht in het eerste deel van dit hoofdstuk.

Vervolgens geeft dit hoofdstuk het economisch belang van het Belgische verenigingsleven aan. De Naast het maatschappelijk belang is tevens het economisch belang van verenigingen en stichtingen het laatste decennium toegenomen. Hoewel in vzw's het maatschappelijk belang primeert boven het economische, leveren vzw's een niet onbelangrijke bijdrage tot de economie. Daar de vzw een rechtspersoon is, heeft zij rechten en plichten. Zij kan contracten afsluiten, iets aankopen of verkopen, aansprakelijk gesteld worden, en dergelijke meer. Zij moet daarenboven onder bepaalde omstandigheden een boekhouding voeren. Zij kan tevens bezittingen hebben in de vorm van zowel roerende, als onroerende goederen. Kortom zij neemt deel aan het economisch proces, door in contact te komen met economische agenten (banken, overheid, gezinnen, bedrijven, etc.). Bovendien zorgen vzw's voor werkgelegenheid. vzw's hebben daardoor ongetwijfeld een impact op de economie, hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks.

Zowel op internationaal vlak als in België waren tot voor kort weinig economische gegevens beschikbaar over de non-profitsector (Verbruggen et al. 2009). Men kon ook spreken over schaarste aan economische informatie aangaande verenigingen in het bijzonder. Dankzij de 'Satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk is er op dat vlak vooruitgang geboekt.

De Nationale Bank van België publiceert jaarlijks, voor rekening van het Instituut voor de Nationale Rekeningen (INR), de Satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk. (NBB) De Satellietrekening bevat essentiële gegevens die het economische gewicht van Instellingen Zonder Winstoogmerk in de Belgische economie aanduiden. Zo hebben de IZW's in 2010 een bijdrage geleverd aan de Belgische economie met maar liefst 5% van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Aldus een significante bijdrage. Op het vlak van werkgelegenheid was de sector van de IZW's verantwoordelijk voor maar liefst 11.9% van de totale binnenlandse werkgelegenheid.

1 AFBAKENING VAN DE NON-PROFITSECTOR

1.1 Het verenigingsleven als geheel van Instellingen Zonder Winstoogmerk (IZW)

Om tegemoet te komen aan de verschillende opvattingen die heersen over het verenigingsleven en enige uniformiteit hierin te verschaffen, heeft het Europees Systeem van Nationale en Regionale Rekeningen (ESR) de term en het bestaan van 'Instellingen Zonder winstoogmerk' (IZW) erkend. IZW's worden gedefinieerd als:

"organisaties die worden opgericht om goederen of diensten te produceren en die statutair geen inkomen, winst, of welk ander financieel voordeel dan ook mogen verschaffen aan het lichaam dat haar in het leven roept, bestuurt of financiert".

Het 'Comparative Nonprofit Sector Project', een internationaal onderzoeksproject, onder leiding van de Johns Hopkins Universiteit in de VS, heeft kracht gezet bij het ontwikkelen van een internationaal uniforme definitie van de sector. Het project had als doel een algemene definitie op te stellen van de 'sector zonder winstoogmerk'. Men is gekomen tot volgende algemene definitie die in alle landen in de wereld toegepast kan worden, ondanks het feit dat landen een eigen nationale invulling geven aan deze sector en ondanks de verscheidenheid aan vormen die deze sector kan aannemen.

"De sector van de IZW's omvat de instellingen die aan vijf volgende voorwaarden voldoen:

- (1) Het gaat om organisaties, ze bestaan dus als instelling.
- (2) Ze verdelen geen materiële voordelen onder hun leden of hun bestuurders.
- (3) Ze bestaan als privé-organisaties, en zijn gescheiden van de staat.
- (4) Ze zijn onafhankelijk. Ze hebben dus hun eigen regels en eigen besluitvormingsinstanties.
- (5) Aansluiten bij deze organisaties staat ieder geheel vrij en de organisaties kunnen een beroep doen op vrijwillige inzet in de vorm van giften of van vrijwilligerswerk" (Marée et al. 2008)

De ontwikkeling van deze definitie heeft de statistische verzameling van gegevens over het verenigingsleven bevordert. Daaropvolgend heeft het Instituut voor de Nationale Rekeningen (INR) de 'satellietrekening van de instellingen zonder winstoogmerk' opgesteld. De satellietrekening verschaft financiële informatie van entiteiten zonder enig winstbejag. Hierop wordt verder ingegaan in het tweede gedeelte van dit hoofdstuk.

De vraag is welke organisaties voldoen aan bovenstaande criteria en bijgevolg IZW's zijn en dus ook opgenomen worden in de satellietrekening van de izw's. Het Belgische verenigingsleven bestrijkt het geheel van IZW's.

De eerste voorwaarde impliceert dat informele en tijdelijke groeperingen geen izw's zijn, daar een IZW een organisatie moet betreffen die als instelling bestaat en die een zekere continuïteit

vooropstelt. Het tweede criterium heeft betrekking op het oogmerk van IZW's, dat niet-winstgeoriënteerd moet zijn. Dit criterium onderscheidt izw's van de privésector, waarin ondernemingen steeds streven naar winstmaximalisatie. Dit neemt niet weg dat ze winst mogen maken. De winsten moeten weliswaar gebruikt worden voor de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Het derde criterium impliceert dat izw's niet behoren tot de overheid. Bijgevolg beschikken zij over ruime autonomie zoals het vierde criterium voorschrijft. Dit impliceert dat zij over eigen werkingsregels en besluitvormingsinstanties beschikken. Als gevolg van het vierde criterium behoren bijvoorbeeld Belgische ziekenfondsen niet tot de sector van de IZW's. Omdat zij onder toezicht staan van de Controledienst voor de ziekenfondsen, worden zij niet autonoom beheerd. Ondanks het feit dat ziekenfondsen geen winstoogmerk hebben, behoren zij aldus niet tot de sector van de IZW's. Als laatste zijn izw's, instellingen die beroep kunnen doen op vrijwilligers en/of donateurs voor de uitoefening van hun activiteiten. Er is sprake van een vrije lidmaatschap.

Naast vzw's voldoen ook IVZW's (Internationale vereniging zonder winstoogmerk), stichtingen van openbare nut en feitelijke verenigingen aan bovenstaande criteria. Ze maken dus allemaal deel uit van het Belgische verenigingsleven en kunnen izw's genoemd worden. Onderstaande tabel geeft een definitie weer voor elk van deze rechtsvormen in België:

RECHTSVORMEN	DEFINITIE
Vereniging zonder winstoogmerk (vzw)	De vereniging zonder winstoogmerk is een groepering met rechtspersoonlijkheid "welke niet nijverheids- of handelszaken drijft en welke niet tracht een stoffelijk voordeel aan haar leden te verschaffen" (wet van 27 juni 1921, gewijzigd bij de wet van 2 mei 2002).
Internationale vereniging zonder winstoogmerk (ivzw)	"Verenigingen toegankelijk voor Belgen en vreemdelingen, die hun zetel in België hebben en die een niet-winstgevend doel van internationaal nut nastreven. De internationale vereniging zonder winstoogmerk is die welke niet nijverheids- of handelszaken drijft en welke niet tracht een stoffelijk voordeel aan haar leden te verschaffen" (wet van 27 juni 1921, gewijzigd bij de wet van 2 mei 2002).
Stichting van openbaar nut	"Een stichting wordt opgericht door een rechtshandeling van een of meer natuurlijke personen of rechtspersonen waarbij een vermogen wordt aangewend ter verwezenlijking van een bepaald belangeloos doel. (...). Een stichting kan worden erkend als zijnde van openbaar nut indien zij gericht is op de verwezenlijking van een werk van filantropische, levensbeschouwelijke, religieuze, wetenschappelijke, artistieke, pedagogische of culturele aard" (wet van 27 juni 1921, gewijzigd bij de wet van 2 mei 2002).
Feitelijke vereniging	Groepering van mensen zonder rechtspersoonlijkheid.

Figuur 1: Definitie rechtsvormen

Er dient worden opgemerkt dat hoewel de Belgische wetgeving geen rechtspersoonlijkheid toekent aan feitelijke verenigingen, ze wel degelijk als instelling bestaan en bijgevolg voldoen aan het eerste criterium van IZW's. Feitelijke verenigingen worden niet formeel opgericht door middel van statuten. Het eerste criterium van IZW's stelt dat het bestaan van de organisatie als instelling, in die zin dat er een bepaalde structuur en continuïteit is in de doelstellingen en activiteiten van de organisatie, voldoende is om te kunnen spreken over een IZW. Feitelijke verenigingen behoren aldus tot de sector van de IZW en bijgevolg ook tot het verenigingsleven.

Ten slotte valt op te merken dat vzw's, IVZW's en stichtingen onder het toepassingsgebied van de wet van 2 mei 2002 (VZW-wet) valt en ze dankzij deze wet rechtspersoonlijkheid verkrijgen en genieten van de beperkte aansprakelijkheid. Feitelijke verenigingen hebben geen rechtspersoonlijkheid en bijgevolg genieten zij niet van de beperkte aansprakelijkheid. Bovendien vallen zij niet onder toepassing van de vzw-wet. In de praktijk zijn er echter veel verenigingen die zonder formeel statuut hun activiteiten ontplooiën. Ze doen hoofdzakelijk beroep op vrijwilligerswerk en hebben over het algemeen geen bezoldigd personeel. Het belang van feitelijke verenigingen is niet te verwaarlozen. Opvallend is dat politieke partijen en vakbonden in België feitelijke verenigingen kunnen zijn. Dit toont aan dat feitelijke verenigingen grote organisaties kunnen zijn en personeel in dienst kunnen hebben.

1.1.1 Aandeel van IZW's in het verenigingsleven

Zonder twijfel vertegenwoordigen vzw's het grootste deel van het verenigingsleven in België. Onderstaand tabel geeft het aandeel weer van vzw's en stichtingen in het Belgische verenigingsleven in de periode 1995-2004. In 2004 beliep het aantal vzw's 113.513 en het aantal stichtingen 439. Het aandeel van stichtingen in het Belgische verenigingsleven is beduidend beperkter dan het aandeel van vzw's.

	VZW'S		STICHTINGEN VAN OPENBAAR NUT
	TOTAAL	VZW'S die uit eigen middelen bezoldigd personeel in dienst hebben	
1995	90.447	9.370	392
1996	93.679	9.979	402
1997	96.461	10.695	410
1998	99.143	11.436	410
1999	101.770	12.280	415
2000	104.432	12.956	423
2001	107.160	13.588	432

Figuur 2: Aantal vzw's van openbaar nut in België (per 31/12)

Het aandeel van feitelijke verenigingen in het verenigingsleven is onbekend maar niet te onderschatten.

1.2 De plaats van verenigingen in de economie

Naast het maatschappelijk belang van verenigingen is er ook een belangrijke rol weggelegd voor verenigingen in de economie. Het economisch belang van verenigingen is niet te onderschatten. Dit zal aan de hand van cijfermateriaal verduidelijkt worden in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk. Daar verenigingen bijdragen tot de economie, is het van belang om verenigingen in de economische sfeer te situeren. Verenigingen participeren op twee manieren aan de economie: enerzijds via de non-profitsector en anderzijds via de sociale economie.

1.2.1 Verenigingen als onderdeel van de non-profitsector

1.2.1.1 Non-profitsector: internationaal

Volgens Verbruggen et al. (2011) bestaat er op internationaal vlak geen consensus over wat de term non-profitsector concreet betekent. In Angelsaksische landen slaat de term non-profitsector hoofdzakelijk op privaatrechtelijke instellingen zonder winstoogmerk. Dit zijn instellingen die door privé-initiatief zijn opgericht en door privé personen worden geleid. Daarentegen wordt in de Verenigde Staten een onderscheid gemaakt tussen: privaat georganiseerde non-profitinstellingen, lokaal publiek georganiseerde non-profitinstellingen en federaal publiek georganiseerde non-profitinstellingen. Twee laatstgenoemden worden vanzelfsprekend door overheidsinitiatief opgericht. Verder maakt men in Canada volgens Verbruggen et al. (2011) een onderscheid tussen enerzijds non-instellingen die ten voordele van hun leden werden opgericht en anderzijds non-profitinstellingen die werden opgericht ten voordele van het algemeen publiek. Tot slot wordt in Nederland eerder gesproken over stichtingen en verenigingen en wordt het begrip non-profitsector weinig gehanteerd.

1.2.1.2 Non-profitsector in België

In Vlaanderen wordt de term 'non-profitsector' vaak gehanteerd. Onze landgenoten in het zuiden spreken over 'secteur non marchand'. De term 'social profit' sector wordt ook wel gehanteerd en is equivalent aan de non-profitsector. De non-profitsector in België omvat zowel publieke als private organisaties of producenten. De term non-profitsector kan dus leiden tot verwarring, aangezien de interpretatie ervan op internationaal vlak kan verschillen. De Belgische non-profitsector stemt niet overeen met de Angelsaksische non-profitsector, daar laatstgenoemde uitsluitend non-profit organisaties bevat die door privaat initiatief zijn opgericht, aldus enkel IZW's.

1.2.1.3 Definitie non-profitsector

Marée & Mertens (2002) hebben een definitie van de non-profitsector ontwikkeld, die over het algemeen door de Belgische non-profitsector wordt aanvaard. De non-profitsector werd zowel in ruime zin als in enge zin gedefinieerd.

"De non-profitsector in ruime zin bestrijkt het geheel van zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke entiteiten die, (1) naast middelen afkomstig uit verkopen op de markt ook beschikken over niet-commerciële middelen (in het bijzonder overheidssteun) en die (2) een doel zonder winstverdelingsoogmerk nastreven. (Marée & Mertens, 2002)".

Opmerkelijk is dat bewust het begrip 'winstverdelingsoogmerk' gekozen werd in plaats van winstoogmerk, aangezien non-profitinstellingen wel degelijk winst kunnen en best mogen maken. Het is wel zo dat men deze winsten moet aanwenden voor de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie, die niet van winstgevende aard mogen zijn. Men mag de winsten bijgevolg niet verdelen onder de stichters of leden van deze instellingen. Dit wordt de **non-distribution constraint** genoemd (Verschuere & Cantens, 2009)

Verder blijkt uit bovenstaande definitie dat non-profitinstellingen ook commerciële inkomsten mogen genereren die voortvloeien uit commerciële activiteiten. Weliswaar mogen deze activiteiten binnen bepaalde grenzen plaatsvinden. De non-distribution constraint is één van de belangrijkste kenmerken van de non-profitsector.

De definitie van de non-profitsector in enge zin luidt als volgt:

"De non-profitsector in enge zin bestrijkt het geheel van zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke entiteiten die, (1) naast middelen afkomstig uit verkopen op de markt ook beschikken over niet-commerciële middelen (in het bijzonder overheidssteun), die (2) een doel zonder winstverdelingsoogmerk nastreven en die (3) diensten leveren die voornamelijk op het gebied van de gezondheidszorg, de maatschappelijke dienstverlening, het onderwijs of de cultuur liggen. (Marée & Mertens, 2002)".

Zoals blijkt uit de definitie in enge zin is er een bijkomende voorwaarde die betrekking heeft op het activiteitsgebied van de organisatie. Slechts organisaties die, actief zijn in vermelde sectoren en die bovendien voldoen aan de criteria van de algemene definitie, behoren volgens deze definitie tot de non-profitsector.

Over het algemeen is de non-profitsector het geheel van organisaties die ernaar streven hun activiteiten te financieren met andere middelen dan alleen met verkopen en die bovendien geen winstoogmerk hebben.

Volgens deze definitie behoren alle verenigingen tot de non-profitsector in ruime zin, aangezien ze in principe hoofdzakelijk niet-commerciële inkomsten hebben en ze geen winstoogmerk hebben. Dit wil niet zeggen dat het verenigingsleven gelijkgesteld kan worden met de non-profitsector. Ook andere instellingen dan verenigingen voldoen aan bovenstaande criteria en maken dus deel uit van de non-profitsector. Ondermeer openbare diensten, openbare besturen, ziekenfondsen, bepaalde overheidsbedrijven, kortom publieke organisaties, behoren ook tot de non-profitsector. De verenigingen maken dus slechts een deel uit van de non-profitsector.

1.2.1.4 Non-profitsector: enkele kenmerken

Non-profitorganisaties onderscheiden zich van organisaties uit andere sectoren (bv. ondernemingen) op basis van een aantal specifieke kenmerken (Verschuere en Cantens, 2009). Over het algemeen mogen non-profitorganisaties geen winsten uitkeren aan aandeelhouders of belanghebbenden, hebben ze veel soorten belanghebbenden en is de non-profitsector heel divers (Verschuere en Cantens).

Het verbod op winstverdeling

Non-profitorganisaties zijn niet gericht op winstmaximalisatie, wel op de realisatie van maatschappelijke meerwaarde. Terwijl bedrijven, in het belang van de eigenaars (aandeelhouders), steeds streven naar winstmaximalisatie. Non-profitorganisaties hebben geen aandeelhouders die een return verwachten op hun investering zoals bij bedrijven.

"A non-profit organization is prohibited from distributing its net earnings among individuals who oversee the organization. This includes board members, staff and directors" (Hansmann, 1980, p 835).

Het feit dat een non-profitorganisatie geen winsten mag verdelen onder haar leden, stichters, personeel en andere belanghebbenden werd door Hansmann (1980) aangeduid als de non-distribution constraint. Dit betekent niet dat ze geen winsten mag maken, wel dat ze deze winsten enkel mag investeren in de werking van de organisatie. Volgens Hansmann (1980) heeft de non-distribution constraint tot gevolg dat non-profitorganisaties meer het vertrouwen genieten dan bedrijven in sectoren en dienstverlening, waar het voor de afnemer van de diensten zeer moeilijk is om de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening vooraf in te schatten en te evalueren zoals bv. in het onderwijs, gezondheidszorg, etc. (Hansmann, 1987). Immers managers of bestuurders van non-profitorganisaties zullen omwille van de non-distribution constraint niet geneigd zijn om kwaliteit af te bouwen ten voordele van winsten. De non-distribution constraint is als het ware een garantie tegen een besparing op de kwaliteit van de dienstverlening (Verschuere en Cantens, 2009)

Non-profitorganisaties worden geconfronteerd met vele belangen

Non-profitorganisaties zijn in een zeer complexe omgeving werkzaam. Daardoor hebben ze veel belanghebbenden die vaak tegenstrijdige verwachtingen hebben (Verschuere en Cantens, 2009). De subsidiërende overheid, de koepel waartoe de organisatie behoort, afnemers of cliënten, personeel, donoren en vrijwilligers zijn voorbeelden van belanghebbenden. Elke groep van belanghebbenden streeft de verwezenlijking van bepaalde doelstellingen vanuit een eigen invalshoek na (Verschuere en Cantens, 2009). Het komt erop aan dat non-profitorganisaties rekening houden met al deze belangen om legitiem te blijven of te zijn tegenover deze belanghebbenden.

De non-profit sector is heel divers

De non-profitsector bestaat uit verschillende deelsectoren in bv. welzijnszorg, onderwijs, gezondheidszorg, cultuur, ontspanning etc.. In elk van deze subsectoren zijn bovendien organisaties van diverse aard actief.

Bovendien bestaan er grote verschillen tussen non-profitorganisaties wat hun financiering, juridische statuut en grootte betreft (Verschuere en Cantens, 2009). Zo heb je organisaties die sterk gesubsidieerd worden door de overheid, andere veel minder. Daarnaast heb je organisaties die op grote schaal werkzaam zijn, andere organisaties op kleine schaal. Er zijn non-

profitorganisaties die opgericht zijn door openbare besturen zoals OCMW-rusthuizen, andere door private initiatieven zoals de vzw's.

1.2.2 Verenigingen als onderdeel van de sociale economie

In de jaren zeventig is het concept van de 'sociale economie' in Frankrijk geïntroduceerd. Naast de traditionele opdeling van de economie in twee sectoren, zijnde de privé sector (winst georiënteerd of kapitalistische sector) en de publieke sector, is de 'sociale sector' ontstaan. De sociale economie bevat entiteiten die niet thuishoren in de traditionele sectoren. Temeer behoren deze entiteiten niet tot de privé sector, daar ze geen winsten nastreven, noch tot de publieke sector omdat ze door privé-initiatief autonoom worden geleid.

De sociale economie kan vanuit twee benaderingen gedefinieerd worden: enerzijds vanuit de Franstalige- en anderzijds vanuit de Nederlandstalige benadering.

1.2.2.1 Definitie sociale economie vanuit Franstalige benadering

In het jaar 1990 heeft het Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES) de sociale economie als volgt gedefinieert:

"De sociale economie bestaat uit economische activiteiten van (voornamelijk coöperatieve) ondernemingen, van ziekenfondsen en van verenigingen die berusten op ethische beginselen die in de volgende gedragslijnen tot uiting komen:

- (1) Dienstverlening aan de leden of aan de gemeenschap is het doel, veeleer dan winst maken*
- (2) Zelfstandig bestuur*
- (3) Democratische besluitvormingsproces*
- (4) Mensen en arbeid gaan voor kapitaal op bij de verdeling van de inkomsten."*

1.2.2.2 Definitie sociale economie vanuit Nederlandstalige benadering

Het Vlaams Overleg Sociale Economie (VOSEC) heeft in 1997 volgende definitie toegekend aan de sociale economie:

"De sociale economie bestaat uit een verscheidenheid van bedrijven en initiatieven die in hun doelstellingen de realisatie van bepaalde maatschappelijke meerwaarden vooropstellen en hierbij de volgende basisprincipes respecteren: voorrang van arbeid op kapitaal, democratische besluitvorming, maatschappelijke inbedding, transparantie, kwaliteit en duurzaamheid. Bijzondere aandacht gaat ook naar de kwaliteit van de interne en externe relaties. Zij brengen goederen en diensten op de markt en zetten daarbij hun middelen economisch efficiënt in met de bedoeling continuïteit en rentabiliteit te verzekeren."

Beide definities vertonen gelijkenissen. Zo bevatten beide definities het kenmerk 'winstverbod' of geen winstoogmerk doordat men in beide gevallen hamert op de voorrang van arbeid boven kapitaal. Weliswaar wordt het winstverbod minder strikt opgevat dan in de definitie van verenigingen. Immers voor vzw's is elke winstverdeling uitgesloten (cfr. non-distribution constraint). Entiteiten van de sociale economie mogen winsten nastreven, maar dit moet altijd ondergeschikt zijn aan andere (maatschappelijke of hogere) doelen. Winstverdeling mag geen voorrang hebben op deze andere doelen. Dit impliceert dat commerciële bedrijven onder de sociale economie kunnen vallen, zolang winstverdeling niet het hoofddoel is. Dit principe vindt in de praktijk toepassing doordat ondernemingen de vergoeding van ingebracht kapitaal beperken in de statuten. De 'Vennootschap met Sociaal Oogmerk (VSO) is hier het ideale voorbeeld van.

1.2.2.3 De plaats van verenigingen in de sociale economie

De definitie vanuit Franstalige benadering vermeldt uitdrukkelijk de rechtsvormen, waaronder de vereniging, die tot de sociale economie behoren. De sociale economie is dus ruimer dan het verenigingsleven. Het verenigingsleven is bijgevolg niet gelijk te stellen met de sociale economie, aangezien het verenigingsleven, net zoals ze maar een deel van de non-profitsector is, een (grootste) deel van de sociale economie vormt.

1.3 Overzicht

Aan de hand van onderstaande tabel kan men gemakkelijk een vergelijking maken tussen het verenigingsleven, de non-profitsector en de sociale economie. Tabel **NR** is gebaseerd op drie criteria:

- (1) Aard van de inkomstenbronnen van de onderneming (commerciële, niet-commerciële of gemengde)
- (2) Het al dan niet hebben van een winstoogmerk
- (3) Het behoren tot de privé of publieke sector

Doel Middelen	PRIVÉSECTOR		PUBLIEKE SECTOR	
	1. Met winst-oogmerk	2. Zonder winst-oogmerk	3. Zonder winst-oogmerk	4. Met winst-oogmerk
1. Commerciële inkomsten-bronnen	Traditionele privé-ondernemingen hieronder	- Erkende coöperaties - Vennootschappen oogmerk (VSO)	Overheidsbedrijven	Overheidsbedrijven
2. Gemengde inkomsten-bronnen	Privé-ondernemingen die publieke financiering genieten (bv.: uitbesteding van diensten)	- Verenigingen (izw's) - Ziekenfondsen	- Overheidsbedrijven - Ziekenfondsen	
3. Niet-commerciële inkomsten-bronnen		Verenigingen (izw's)	- Openbare diensten (ziekenhuizen) - Openbare besturen	

Figuur 3: Afbakening van de non-profitsector, de sociale economie en het verenigingsleven

De non-profitsector stemt overeen met de vier zwart omrande vakjes. Deze organisaties hebben niet-commerciële of gemengde inkomstenbronnen en hebben geen winstoogmerk. Ze kunnen zowel door privé- als door publieke initiatief geleid worden. Op basis van de definitie van de non-profitsector in ruime zin behoren volgende organisaties tot deze sector (Verbruggen et al. 2011):

- Belgische verenigingen zonder winstoogmerk
- Buitenlandse verenigingen zonder winstoogmerk met centrum van werkzaamheid in België
- Internationale verenigingen zonder winstoogmerk
- Stichtingen (private en van openbaar nut)
- Ziekenhuizen
- Feitelijke verenigingen zoals de vakbonden
- Beroepsverenigingen
- Bepaalde overheidsbedrijven
- Bepaalde Vlaamse Openbare instellingen
- Landsbonden en ziekenfondsen
- Instellingen voor bedrijfspensioenvoorzieningen
- Fondsen voor bestaanszekerheid
- Lokale overheden (gemeenten, provincies, ocmw's, autonome gemeente- en provinciebedrijven, politiezones, enz.)
- Intercommunales en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden
- Eredienstbesturen
- Niet-confessionele levensbeschouwelijke gemeenschappen en centra voor morele dienstverlening
- Universiteiten
- Instellingen van Openbaar nut
- Openbare instellingen voor sociale zekerheid

De sociale economie daarentegen stemt overeen met de drie blauw gearceerde vakjes (erkende coöperaties, Vennootschappen met sociaal oogmerk, verenigingen en ziekenfondsen). Deze instellingen hebben een privé-karakter. Ze hebben bovendien geen winstoogmerk en ze kunnen zowel commerciële als niet-commerciële inkomsten hebben.

1.4 Organisatie van het Vlaams onderwijs

Aangezien deze masterproef zich richt tot onderwijs-vzw's en deze deel uitmaken van de non-profitsector, schetst deze paragraaf in grote lijnen de organisatie van het Vlaamse onderwijs.

Onderwijs is een gemeenschappelijke aangelegenheid in België. De Vlaamse Gemeenschap is bevoegd voor het onderwijs op grondgebieden waar er Nederlands gesproken wordt. De gemeenschappen zijn aldus autonoom op het vlak van onderwijs (1). Hoewel bepaalde aspecten zoals de leerplicht en de minimale vereisten voor de aflevering van diploma's, een aangelegenheid blijven van de federale overheid. (1)

In Vlaanderen wordt er een eerste onderscheid gemaakt tussen het *officieel onderwijs* en het *vrij onderwijs*. Het officieel onderwijs omvat scholen die zijn opgericht door of in opdracht van de overheid. Daartegenover behoren scholen die niet door de overheid zijn opgericht tot het vrij onderwijs. (2) Daarnaast kent Vlaanderen drie onderwijsnetten en verschillende koepelorganisaties. (2) De drie onderwijsnetten zijn ingedeeld volgens de inrichtende machten. Laatsgenoemde is de instantie die de oprichting van scholen en het schoolbestuur op zich neemt. De drie onderwijsnetten in Vlaanderen zijn:

- GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
- Gesubsidieerd Officieel Onderwijs
- Gesubsidieerd Vrij Onderwijs

GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap of het gemeenschapsonderwijs, omvat scholen die zijn ingericht door de Vlaamse Gemeenschap. Vroeger werden deze scholen ook wel "staatsscholen" of "rijksscholen" genoemd. (2) De scholen van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs en van het provinciaal onderwijs vallen onder het Gesubsidieerd Officieel Onderwijs. Deze scholen worden opgericht door lokale besturen zoals gemeenten, steden en provincies. (2) Katholieke, protestantse, joodse, orthodoxe, islamitische en de niet-confessionele scholen vallen onder het Gesubsidieerd Vrij Onderwijsnet. Deze worden door privé-initiatief opgericht. (2)

Terwijl de twee eerstgenoemde netten tot de publieke non-profitsector behoren, behoort het Vrij Onderwijsnet tot de private non-profitsector. Scholen die onder het Vrij Onderwijsnet vallen behoren bijna exclusief tot de non-profitsector en zijn voornamelijk katholieke scholen (Du Bois et al., 2009). De Vlaamse overheid publiceert jaarlijks statistieken over het aantal scholen in Vlaanderen.¹ Uit deze statistieken blijkt dat in het schooljaar 2013-2014, het Vrije Onderwijsnet enerzijds 742 voltijdse secundaire- en anderzijds 1.280 basisscholen² telde. Samen geeft dit een totaal van 2.022 scholen. Aan de hand van deze statistieken is ook af te leiden dat het Vrije Onderwijsnet, het grootste onderwijsnet in Vlaanderen is.

¹ Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs –schooljaar 2013-2014 (Onderwijs Vlaanderen)

² Basisscholen met zowel kleuter-als lager onderwijs

Immers bijna 70% van het totaal aantal Vlaamse voltijdse secundaire scholen (1.067) en bijna 60% van het totaal aantal Vlaamse basisscholen (2.145) behoren tot het Vrije Onderwijsnet. Het schoolbestuur van één of meer katholieke onderwijsinstellingen neemt vzw-rechtsvorm aan (de Corte, 2015).

Het praktijkonderzoek van deze masterproef zal zich focussen op het Vrij Onderwijsnet, meer specifiek op het schoolbestuur van Vlaamse katholieke scholen. In hoofdstuk 1 van het praktische gedeelte zal dit verder verduidelijkt worden bij de bespreking van de populatie en steekproef van het praktijkonderzoek.

Daarnaast zijn er verschillende onderwijskoepels beschikbaar in Vlaanderen (2). De onderwijskoepels zijn verenigingen van schoolbesturen ofwel inrichtende machten (2). Ze bieden over het algemeen ondersteuning en vertegenwoordiging aan schoolbesturen. Ze nemen bepaalde verantwoordelijkheden over van inrichtende machten zoals bijvoorbeeld het opstellen van eigen leerplannen en lesroosters. De pedagogische begeleidingsdiensten van de koepels ondersteunen scholen in het bevorderen van de onderwijskwaliteit, in het versterken van de bekwaamheid van personeelsleden etc.. (2) Hieronder worden de vier grootste onderwijskoepels weergegeven:

- VSKO: Vlaams Secretariaat van het Katholiek Onderwijs³
- OVSG: Onderwijssecretariaat voor Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap
- POV: Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
- GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

Naast deze koepels kunnen vzw's zich vrijwillig verenigen in een koepel met een verzamelnaam zoals 'Diocesane Inrichtende Machten van het bisdom Antwerpen. Het VSKO heeft volgende missie:

"In opdracht van de Bisschoppenconferentie verenigt onze organisatie de katholieke scholen, centra, internaten, hogescholen en universiteit. Als koepelvereniging zorgen we voor de levensbeschouwelijke, pedagogische, bestuurlijk-beheersmatige en planologische visieontwikkeling en ondersteuning van het katholiek onderwijs in Vlaanderen en Brussel. We behartigen de belangen van de leden en vertegenwoordigen hen bij de overheid, in de Kerk en in de samenleving. Via kwaliteitsvolle en inspirerende dienstverlening aan onze leden bouwen we samen verder aan de rijke katholiek-pedagogische traditie in Vlaanderen en Brussel (WEBSITE VSKO)."

³ Recent heeft het VSKO een naamsverandering doorgevoerd. Voortaan heet deze koepel: 'Katholiek Onderwijs Vlaanderen'

Verder heeft het VSKO een specifieke dienst opgericht ter ondersteuning van schoolbesturen. De 'Dienst Bestuur & organisatie' verleent schoolbesturen ondersteuning op het vlak van zes grote thema's:

- het schoolbestuur als rechtspersoon
- onderwijsorganisatie
- financieel beheer
- infrastructuur
- veiligheid, gezondheid, milieu
- databeheer

2 ECONOMISCH BELANG VAN HET BELGISCH VERENIGINGSLEVEN

2.1 De satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk

2.1.1 Ontstaan van de satellietrekening

Vanwege het toenemend belang van de non-profitsector zijn er sinds het begin van de 21^{ste} eeuw diverse initiatieven genomen op het vlak van de verzameling statistische gegevens ten behoeve van beleidsmakers. Zodanig dat beleidsmakers over nuttige informatie konden beschikken bij het uitwerken en beoordelen van de economische politiek ten aanzien van deze sector (Verbruggen et al. 2011)

In dit verband worden jaarlijks de rekeningen van de overheid met betrekking tot de publieke non-profitsector gepubliceerd door het INR.

Wat de private non-profitsector betreft heeft de Statistische Commissie van de Verenigde Naties een eerste aanzet gegeven tot het verzamelen van betrouwbare statistische materiaal. In samenwerking met de Johns Hopkins University heeft deze Commissie een methode ontwikkeld waarbij, overal ter wereld en op een uniforme manier, gegevens verzameld en vergeleken kunnen worden. Ter herinnering, in het vorige hoofdstuk werd aangehaald dat de Johns Hopkins University een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de definitie van IZW's. Deze samenwerking heeft uiteindelijk geleid tot het ontstaan van de Satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk (Verbruggen et al. 2011).

Ons land behoort samen met Italië en Australië tot de eerste drie landen die sinds 2004 een satellietrekening van IZW's publiceren (Donckt & Rigo, 2013).

2.1.2 Doel van de satellietrekening

De methode van de satellietrekening wil de betrouwbare en consistente verzameling van statistisch materiaal in de private non-profitsector op internationaal vlak stimuleren. Deze methode wordt wereldwijd gehanteerd en vergemakkelijkt de vergelijking van de IZW-sector tussen verschillende landen. In België wordt de satellietrekening opgesteld door het Instituut voor Nationale rekeningen (INR) en gepubliceerd door de Nationale Bank van België (NBB).

2.1.3 Populatie van de satellietrekening

In de eerste paragraaf werd aangegeven dat IZW's voldoen aan 5 voorwaarden (cfr. definitie). Hieruit kan men afleiden dat de IZW-sector niet uitsluitend uit verenigingen bestaat. Daardoor is het verenigingsleven niet gelijk te stellen met de sector van de IZW's.

De IZW-sector in België bestaat daarentegen uit volgende instellingen:

- VZW's
- Internationale verenigingen zonder winstoogmerk (IVZW's)
- Stichtingen
- Werkgeversorganisaties
- De bedienaars van de erediensten
- Vakverenigingen en politieke partijen (feitelijke verenigingen)

Bovenvermelde instellingen zijn over het algemeen dan ook opgenomen in de populatie van de satellietrekening. Deze populatie mag niet worden gelijkgesteld met begrippen als de 'non-profitsector' (die ook de openbare diensten omvat) of de 'sociale economie' (die bestaat uit coöperatieven, ziekenfondsen, vennootschappen met een sociaal doel) (Donckt & Rigo, 2013).

Hierbij moet opgemerkt worden dat de populatie van de satellietrekening slechts rekening houdt met IZW's die bezoldigd personeel tewerkstellen en/of hun jaarrekening neerleggen bij de Balanscentrale (Donckt & Rigo, 2013). Verder zijn gesubsidieerde schoolinstellingen van het vrije net (vooral katholieke scholen) niet in de satellietrekening opgenomen. Evenmin worden IZW's die door de overheid worden gecontroleerd opgenomen in de satellietrekening.

Men houdt dus geen rekening met (kleine) verenigingen die niet verplicht zijn hun jaarrekening neer te leggen en met verenigingen die werken met vrijwilligers. Dit heeft vooral te maken met het gebrek aan gegevens van dergelijke instellingen. Daar het verenigingsleven gekenmerkt wordt door vrijwilligerswerk en de grote hoeveelheid van verenigingen die hun jaarrekening niet neerleggen, wordt de plaats van het verenigingsleven in de economie onderschat door de satellietrekening. Hoe dan ook kan men stellen dat cijfers van de satellietrekening een goede weerspiegeling geven van de realiteit, aangezien voornamelijk grote instellingen erin opgenomen zijn en de vzw's hierin het grootste aandeel vertegenwoordigen (Verbruggen et al 2011). Als gegevens over kleine verenigingen voorhanden zouden zijn, dan zou het gewicht van izw's in de Belgische economie derhalve veel zwaarder zijn.

2.2 Het gewicht van IZW's in de economie

In deze paragraaf wordt de evolutie van het aandeel van IZW's in de Belgische economie, in termen van BBP en werkgelegenheid, zowel voor de periode 2000-2008 als voor de periode 2009-2010 geschetst. Deze onderscheid in periodes moest gemaakt worden, aangezien de methodologie van de satellietrekening in de uitgave van 2012, dat betrekking had op de periode 2009-2010, werd aangepast ten opzichte van vorige uitgaves. Er zijn met name nieuwe informatiebronnen gecreëerd voor de satellietrekening. De satellietrekening gebruikt voortaan gegevens die afkomstig zijn van de Balanscentrale waar IZW's hun jaarrekeningen neerleggen. Een tweede nieuwigheid is de beschikbaarheid van economische cijfers betreffende de werkgelegenheid in de drie gewest van ons land. Men moet dus voorzichtig zijn bij het vergelijken van de recente gegevens met de gegevens die betrekking hebben op de periode 2000-2008.

2.2.1 Evolutie van het gewicht van IZW's in de economie in de periode 2000-2008

DE SATELLIETREKENING VAN DE IZW'S ¹ IN ENKELE CIJFERS					
	2000	2005	2006	2007	2008
Aantal IZW's die in de satellietrekening zijn opgenomen	15.723	17.015	17.400	17.624	17.794
Bruto toegevoegde waarde tegen lopende prijzen					
in miljoenen euro's	10.439	14.278	15.225	16.387	17.637
procenten bbp	4,1	4,7	4,8	4,9	5,1
Loonsom					
in miljoenen euro's	9.483	13.024	13.951	14.885	15.970
in procenten van de totale loonsom	7,4	8,5	8,7	8,9	9,0
Bezoldigde werkgelegenheid					
in duizenden personen	312,5	383,3	401,5	416,5	431,7
in procenten van de binnenlandse bezoldigde werkgelegenheid	9,2	10,8	11,1	11,3	11,5

¹ Met uitzondering van onderwijsinstellingen uit het vrije net en IZW's die geen bezoldigde werknemers tewerkstellen.

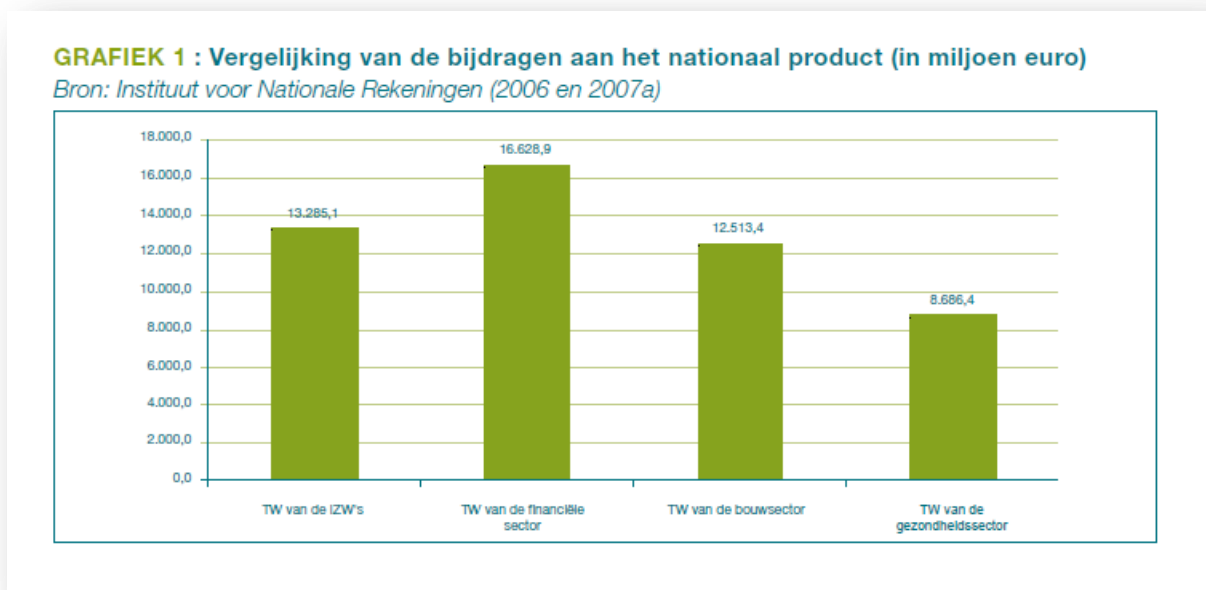
Figuur 4: De satellietrekening van de instellingen zonder winstoogmerk (INR)

De tabel geeft de evolutie weer van het gewicht van IZW's in de Belgische economie tussen 2000 en 2008. Aan de hand van figuur 4 kan men vaststellen dat het belang van IZW's in de economie tussen 2000 en 2008 stelselmatig is toegenomen, zowel in termen van bruto toegevoegde waarde als in termen van werkgelegenheid. In 2000 beliep de bijdrage tot het bruto binnenlands product (bbp) 4,1%, terwijl in 2008 voor 5,1% werd bijgedragen, aldus een stijging met 1%. "De productieactiviteit van de zowat 17.800 in de satellietrekening opgenomen IZW's genereerde in 2008 een toegevoegde waarde van 17,6 miljard euro, een stijging met 7,6 pct. ten opzichte van het voorgaande jaar. De bijdrage van deze instellingen tot het bruto binnenlands product (bbp) beliep 5,1pct. In 2008 stelden de instellingen bijna 432.000 werknemers tewerk, goed voor 11,5 pct. van de binnenlandse bezoldigde werkgelegenheid" (INR, 2010).

Deze cijfers houden geen rekening met vrijwilligerswerk, wat in feite veel voorkomt in het verenigingsleven. De impact van vrijwilligerswerk werd nagegaan door het Centre d'Economie Sociale van de Université Liège (Mertens & Lefebvre, 2004). Volgens deze studie hadden de in de satellietrekening opgenomen IZW's, voor het jaar 2001, vrijwilligerswerk laten uitvoeren dat equivalent was met 76 259 voltijdse werknemers. Op jaarbasis werd hierdoor een kostenbesparing gerealiseerd van ongeveer 2 396 miljoen euro. Als men vrijwilligerswerk zou opnemen in de satellietrekening, dan zou dit een toename van de bruto toegevoegde waarde betekenen van 2 257 miljoen euro. Deze studie bevestigt dus dat, de niet-opname van IZW's, die geen bezoldigde

werknemers tewerkstellen (vrijwilligerswerk), leidt tot een onderschatting van het gewicht van IZW's in de Belgische economie.

Onderstaande grafiek geeft een vergelijking weer van de gerealiseerde toegevoegde waarde voor door enerzijds de IZW-sector en door anderzijds andere belangrijke bedrijfstakken in de economie zoals de financiële sector en de bouwsector in het jaar 2004. Het geeft een idee hoe groot de bijdrage van IZW's tot de economie is. Men kan afleiden dat het aandeel van de IZW's in het bbp (13 285 miljoen euro) te vergelijken is met het aandeel van de financiële sector (16 628,9 miljoen euro). Het aandeel van de IZW-sector in het BBP is zelfs groter dan het aandeel van de bouwsector (12 513,4 miljoen euro) en de gezondheidssector (8 686,4 miljoen euro).



Figuur 5: vergelijking van de bijdragen aan het nationaal product (INR)

2.2.2 Het gewicht van IZW's in de economie: recente cijfers

Onderstaande tabel geeft aan dat er voor het jaar 2010, 18 731 IZW's zijn opgenomen in de satellietrekening. In het jaar 2010 hebben deze instellingen een productie geleverd van 33,7 miljard euro, wat 4,5% van de totale Belgische productie vertegenwoordigt. Deze productieactiviteit heeft een bruto toegevoegde waarde opgeleverd van 19,7 miljard euro. In percentage uitgedrukt, beliep de bijdrage van de IZW'sector tot het bruto binnenlands product (bbp) 5,5%. Verder hebben de IZW's in 2010 voor een bedrag van 2,5 miljard euro aan investeringen gedaan, een aandeel van 3,6% van alle investeringen in België. Tenslotte toont de tabel aan dat deze instellingen ongeveer 446 500 mensen hebben tewerkgesteld in 2010, goed voor 11,9% van de binnenlandse bezoldigde werkgelegenheid.

Tabel 1 – Kerncijfers van de izw's

	2010
Aantal izw's binnen de satellietrekening	18 731
Entiteiten (izw's) ondergebracht in de sector van de niet-financiële vennootschappen*	9 749
Entiteiten gerangschikt bij de izw's ten behoeve van de huishoudens*	8 982
Productie	
Tegen lopende prijzen (in miljoenen euro's)	33 706
Percentage in de totale economische productie	4,5%
Bruto toegevoegde waarde	
Tegen lopende prijzen (in miljoenen euro's)	19 712
Percentage van de totale bruto toegevoegde waarde	6,2%
Percentage van het bbp	5,5%
Investerings	
Tegen lopende prijzen (in miljoenen euro's)	2 537
Percentage van het totaal aan investeringen in de economie	3,6%
Loonmassa	
Tegen lopende prijzen (in miljoenen euro's)	17 511
Percentage van de totale loonmassa in de economie	9,6%
Gesalarieerde werkgelegenheid	
In duizenden personen	446,5
Percentage van de binnenlandse gesalarieerde werkgelegenheid	11,9%

SATELLIETREKENING VAN DE IZW'S IN ENKELE CIJFERS

	2009	2010
Aantal IZW's opgenomen in de satellietrekening (eenheden)	18 630	18 731
Bruto toegevoegde waarde tegen lopende prijzen		
in € miljoen	18 676,8	19 712,2
in % van het bbp	5,5	5,5
Bezoldigingen van loontrekkenden		
in € miljoen	16 601,3	17 511,0
in % van de bezoldigingen in het geheel van de economie	9,3	9,6
Gesalarieerde werkgelegenheid		
in duizenden personen	430,6	446,5
in % van de binnenlandse bezoldigde werkgelegenheid	11,5	11,9

Bron: INR.

Figuur 6: Evolutie gewicht IZW's in de economie 2009-2010 (INR)

Bovenstaande tabel toont de zelfde ontwikkelingen van de IZW –sector in de periode 2000-2008. Ten opzichte van het jaar 2009 is de bijdrage aan het BBP stabiel onveranderd. Terwijl het aandeel in de werkgelegenheid is toegenomen tot 11,9%.

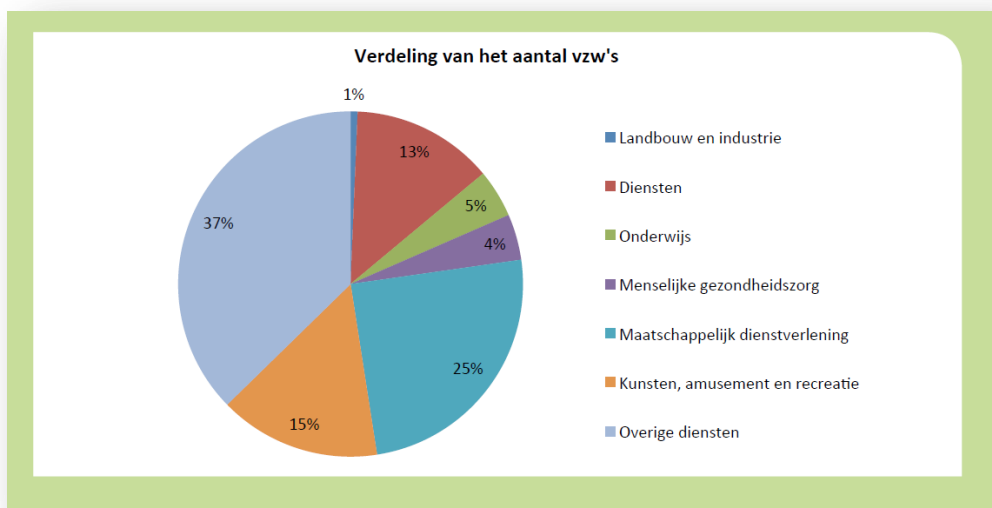
Op basis van deze cijfers kunnen we concluderen dat IZW's een belangrijke plaats innemen in de economie zowel in termen van het BBP als in termen van werkgelegenheid.

2.3 Het gewicht van IZW's per bedrijfstak

2.3.1 Verdeling van IZW's in bedrijfstakken

België wordt gekenmerkt door een zeer rijke en complexe verenigingslandschap. IZW's, opgenomen in de satellietrekening, zijn actief op uiteenlopende domeinen in de samenleving. IZW's worden op basis van de Nace-BEL-nomenclatuur ingedeeld in zeven bedrijfstakken met volgende hoofdactiviteiten:

- Landbouw en industrie
- Diensten
- Onderwijs
- Menselijke gezondheidszorg
- Maatschappelijke dienstverlening
- Kunsten, amusement en recreatie
- Overige diensten



Figuur 7: bedrijfstakken van de IZW's in 2010

Uit bovenstaande grafiek blijkt dat IZW's in 2010 vooral actief waren in de bedrijfstak 'overige diensten'. Maar liefst 37% van het totale aantal IZW's in de satellietrekening waren verenigingen uit deze bedrijfstak. De bedrijfstak 'overige diensten' bestaat vooral uit grote organisaties als vakbonden, politieke partijen en beroepsverenigingen.

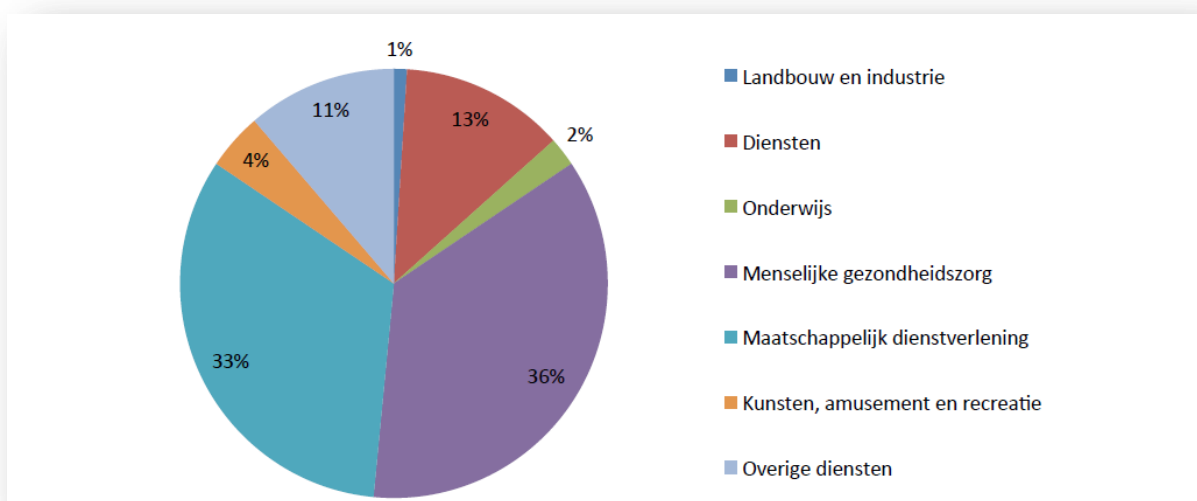
Ook religieuze organisaties, jeugdverenigingen, organisaties en bewegingen voor volwassenen, organisaties actief in de gezondheidspreventie, milieu- en mobiliteitsverenigingen, enz. behoren tot deze groep (Donckt & Rigo, 2013).

Deze groep wordt, met 25% van het totale aantal IZW's, gevolgd door de bedrijfstak 'maatschappelijke dienstverlening'. Deze bedrijfstak wordt verder ingedeeld in 'maatschappelijke dienstverlening met huisvesting' en 'maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting' (Donckt & Rigo, 2013). Tot eerst genoemde behoren IZW's die in het kader van hun hoofdactiviteit huisvesting aanbieden zoals woon-en zorgcentra, residentiële diensten voor personen met een beperking, opvanghuizen voor mensen in moeilijkheden, etc.. IZW's, die geen huisvesting aanbieden zoals opvangcentra voor mensen in moeilijkheden, hulpdiensten voor vluchtelingen, Rode Kruis en Artsen zonder Grenzen, behoren tot de subcategorie 'Maatschappelijke dienstverlening zonder huisvesting'. Met 15% van het totale aantal IZW's komt de bedrijfstak 'kunsten, amusement en recreatie' op de derde plaats. In volgorde volgen de bedrijfstakken 'diensten' (13% (handel, horeca, transport en immobiëliën), 'onderwijs' (5%), 'menselijke gezondheidszorg' (4%) en 'landbouw en industrie' (1%).

2.3.2 Verdeling van de toegevoegde waarde van IZW's over bedrijfstakken

Onderstaande grafiek geeft het aandeel weer van de zeven vermelde bedrijfstakken in de totale toegevoegde waarde tot de economie. Hieruit blijkt dat IZW's in de bedrijfstak 'menselijke gezondheidszorg' de grootste bijdrage leveren tot de economie (36%). Het is merkwaardig dat slechts 4% van de in de satellietrekening opgenomen IZW's actief zijn in deze bedrijfstak.

De bedrijfstakken 'maatschappelijke dienstverlening' en 'diensten' leveren respectievelijk een bijdrage van 33% en 13% tot de toegevoegde waarde. Hoewel 37% van de IZW's in de bedrijfstak 'overige diensten' actief waren in 2010, was deze bedrijfstak slechts voor 11% van de toegevoegde waarde verantwoordelijk,. Het valt dus op dat het belang van bedrijfstakken kan verschillen naargelang het aantal IZW's per bedrijfstak en naargelang de toegevoegde waarde per bedrijfstak.



Figuur 8: Verdeling van de toegevoegde waarde van de IZW's (INR)

Bedrijfstakken	Aantal izw's (entiteiten)	Totale bruto toegevoegde waarde (miljoenen euro)	Gemiddelde bruto toegevoegde waarde per izw (duizenden euro)
Landbouw en industrie	124	194	1 568
Diensten	2 490	2 448	983
Onderwijs	844	430	509
Menselijke gezondheidszorg	803	7 084	8 822
Maatschappelijke dienstverlening	4 644	6 485	1 396
Kunsten, amusement en recreatie	2 839	843	297
Overige diensten	6 987	2 228	319
Totaal	18 731	19 712	1 052

Figuur 9: Gemiddelde grootte van IZW's per bedrijfstak in 2010 (INR)

Bovenstaande tabel geeft voor elke bedrijfstak de gemiddelde bruto toegevoegde waarde weer per IZW (in duizenden euros). Dit bekomt men door de totale toegevoegde waarde per bedrijfstak (kolom3) te delen door het aantal IZW's per bedrijfstak (kolom 2).

De ongelijkheid tussen bedrijfstakken naargelang de gekozen indicator (aantal IZW's of toegevoegde waarde) treedt op door het feit dat de gemiddelde grootte van IZW's sterk verschilt naargelang van hun bedrijfstak. Het opnemen van bijvoorbeeld ziekenhuizen met een vzw-statuuat in de populatie, beïnvloedt de gemiddelde grootte van de IZW's in de tak 'menselijke gezondheidszorg'. De toegevoegde waarde van dit ziekenhuis bedraagt 8 822 000 euro in 2010. IZW's, die daarentegen actief zijn in 'kunsten, amusement en recreatie', zijn in grote aantallen aanwezig in de populatie, maar leveren elk slecht een toegevoegde waarde op van ongeveer 300 000 euro. Zolang er dus verschillen zijn in de gemiddelde bruto toegevoegde waarde, zullen er altijd ongelijkheden zijn tussen de bedrijfstakken.

Ter conclusie kan gesteld worden dat bijna twee derde van de IZW's actief is in de domeinen 'overige diensten' en 'maatschappelijke dienstverlening'. Daarnaast kan gesteld worden dat IZW's actief in het domein 'menselijke gezondheid' de grootste bijdrage leveren aan de totale toegevoegde waarde van IZW's. De belangstelling van IZW's voor deze bedrijfstakken is groter geworden doordat de overheid het aanbod van diensten in deze takken voor een groot deel financiert (Donckt & Rigo, 2013).

2.4 Middelen van de IZW's

2.4.1 Herkomst van de middelen van IZW's

Zoals hierboven vermeld heeft overheidssteun in de financiering van de activiteiten van IZW's invloed op het belang van de verschillende bedrijfstakken. Onderstaande tabel toont aan dat 51% van de middelen van alle IZW's afkomstig is van de overheid. De huishoudens stellen 26% middelen ter beschikking aan alle IZW's. 23% van de middelen verkrijgt men via vennootschappen, IZW's en via het buitenland.

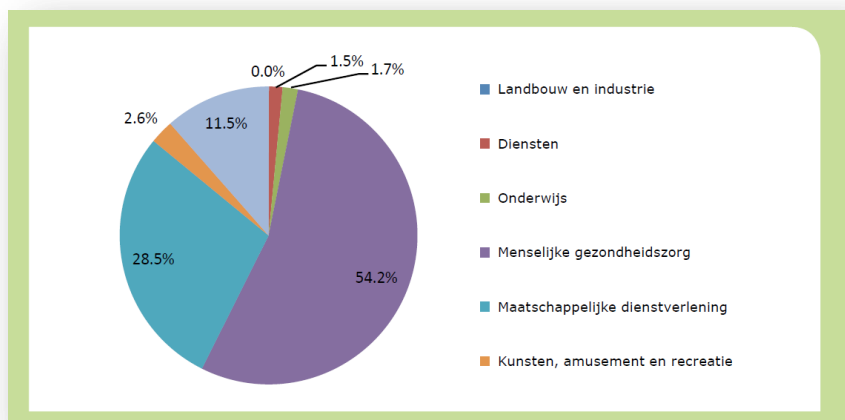
	Vennootschappen, izw's en buitenland	Overheid	Huishoudens	Totaal
Landbouw en industrie	77 %	2 %	21 %	100 %
Diensten	77 %	6 %	17 %	100 %
Onderwijs	33 %	42 %	25 %	100 %
Menselijke gezondheidszorg	3 %	78 %	20 %	100 %
Maatschappelijke dienstverlening	12 %	55 %	33 %	100 %
Kunsten, amusement en recreatie	32 %	30 %	38 %	100 %
Overige diensten	32 %	34 %	33 %	100 %
Totaal van de izw's	23 %	51 %	26 %	100 %

Figuur 10: herkomst middelen IZW's per bedrijfstak 2010 (INR)

We merken op dat bedrijfstakken als 'menselijke gezondheidszorg', 'maatschappelijke dienstverlening' en 'onderwijs' sterk afhankelijk zijn van overheidssteun (respectievelijk 78%, 55% en 42%). De bijdrage van huishoudens is het grootst in de bedrijfstakken 'maatschappelijke dienstverlening' (33%), 'kunsten, amusement en recreatie' (38%) en 'overige diensten' (33%). Tot slot is de bijdrage van vennootschappen, IZW's en het buitenland het grootst in bedrijfstakken als 'landbouw en industrie' (77%) en 'Diensten' (77%).

2.4.2 Verdeling van overheidsfinanciering voor IZW's over bedrijfstakken

Men kan ook nagaan hoe de overheidsfinanciering voor IZW's verdeeld is over de verschillende bedrijfstakken. Uit grafiek... Blijkt dat de totale overheidssteun aan IZW's als volgt verdeeld wordt onder de verschillende bedrijfstakken: 'menselijke gezondheidszorg' (54,2%), 'maatschappelijke dienstverlening' (28,5%), 'Overige diensten' (11,5%), 'Kunsten, amusement en recreatie (2,6%), onderwijs (1,7%) en Diensten (1,5%) en Landbouw en industrie (0%). Het grootste deel van de overheidssteun gaat dus naar het domein 'menselijke gezondheidszorg'.



Figuur 11: Verdeling van overheidsfinanciering IZW's 2010 (INR)

2.5 Werkgelegenheid in de IZW's per bedrijfstak

De bijdrage van 4,5% van de IZW sector aan de totale productie van Belgische economie was in het jaar 2010 verantwoordelijk voor 11,9% van de bezoldigde binnenlandse werkgelegenheid (Donckt & Rigo, 2013). De IZW-sector kan daarom ook een belangrijke werkgever genoemd worden. Onderstaande tabel duidt, de evolutie in de periode 2009-2010 van de bezoldigde werkgelegenheid bij de IZW's per bedrijfstak aan.

	Gesalarieerde werkgelegenheid in 2010 (in duizenden eenheden)	Netto creatie van gesalarieerde werkgelegenheid in 2010	
		(in duizenden eenheden)	in groei-percentage t.o.v. 2009
Landbouw en industrie	10,3	-0,9	-8,0 %
Diensten	61,7	0,8	1,2 %
Onderwijs	8,9	0,3	3,8 %
Menselijke gezondheidszorg	146,7	5,8	4,1 %
Maatschappelijke dienstverlening	163,6	9,0	5,8 %
Kunsten, amusement en recreatie	16,0	0,0	0,3 %
Overige diensten	39,5	0,9	2,2 %
Totaal van de izw's	446,5	15,9	3,7 %
<i>Pro memoria: de rest van de economie</i>	<i>3 310,8</i>	<i>9,1</i>	<i>0,3 %</i>

Figuur 12: werkgelegenheid in de IZW's (INR)

Uit bovenstaande tabel (derde kolom) blijkt dat, met uitzondering van het domein 'landbouw en industrie', alle bedrijfstakken in het jaar 2010 voor meer werkgelegenheid hebben gezorgd ten opzichte van het jaar 2009.

De bedrijfstakken 'maatschappelijke dienstverlening' (163 600 bezoldigde werknemers) en 'menselijke gezondheidszorg' (146 700 bezoldigde werknemers) hebben in het jaar 2010 de meeste werkgelegenheid gecreëerd. Deze 2 takken zijn samen verantwoordelijk voor bijna 70% van de totale bezoldigde werkgelegenheid in de IZW's. De werkgelegenheid is vervolgens ook het meest gegroeid in deze takken. Zo groeide de werkgelegenheid in 2010 ten opzichte van 2009 met 5.8% in het domein 'Maatschappelijke dienstverlening'. Terwijl de werkgelegenheid in het domein 'Menselijke gezondheidszorg' een groei heeft gekend van 4,1%.

Daarnaast geven de totalen van deze tabel aan dat de IZW-sector in het jaar 2010, 15 900 nieuwe arbeidsplaatsen heeft gecreëerd ten opzichte van het jaar 2009. Wat neerkomt op een jaarlijkse groei van 3,7%. De rest van de economie heeft daarentegen slechts 9 100 nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd., wat neerkomt op een groei van 0.3% (Donckt & Rigo, 2013).

2.6 Verdeling van de IZW's over de drie gewesten van het land

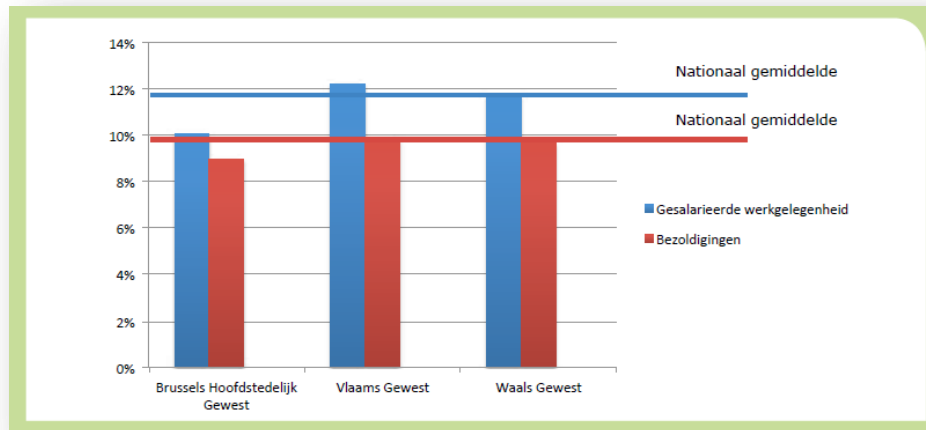
Onderstaande tabel toont enerzijds aan dat de populatie van IZW's in de satellietrekening als volgt is verdeeld over de drie gewesten: Wallonië, Vlaanderen en Brussel respectievelijk 6 957 (38,4%), 6452 (35,6%, 4709 (26%) (KBS, 2010).

	Aantal izw's(*)		Gesalarieerde werkgelegenheid in de izw's (in duizenden eenheden)	
		Relatief aandeel over het hele land		Relatief aandeel over het hele land
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	4 709	26,0%	63	14,0%
Vlaams Gewest	6 452	35,6%	265	59,4%
Waals Gewest	6 957	38,4%	119	26,6%
Totaal over het hele land	18 118	100%	447	100%

Figuur 13: Verdeling van de izw's over de drie gewesten van het land in 2010 (INR)

Anderzijds blijkt dat IZW's in Vlaanderen (59,4% van de totale werkgelegenheid door de IZW-sector) de meeste werkgelegenheid verschaffen, gevolgd door Wallonië (26,6%) en het Brussels Gewest (14%). Uit de twee bovenstaande vaststellingen blijkt dat Brussel relatief een hoog aantal IZW's telt, maar dat ze gemiddeld kleiner zijn (wat betreft het gemiddelde aantal werknemers per IZW) (KBS,2010). Daarentegenover blijkt dat IZW's in Vlaanderen groter zijn, want hun aandeel in de IZW-werkgelegenheid voor het geheel van het land bedraagt 59,4% (kbs, 2010). Twee redenen verklaren deze opvallende verschijnselen. Een eerste reden is dat In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest veel kleine IZW's aanwezig zijn die de belangen van bepaalde groepen behartigen (Donckt & Rigo, 2013). Dit heeft te maken met het feit dat Brussel de Europese hoofdstad is van Europa. In Vlaanderen daarentegen zijn IZW's in vele aantallen actief in verschillende bedrijfstakken, voornamelijk in de gezondheidszorg (bijvoorbeeld ziekenhuisinstellingen die een aanzienlijke omvang hebben) (Donckt & Rigo, 2013).

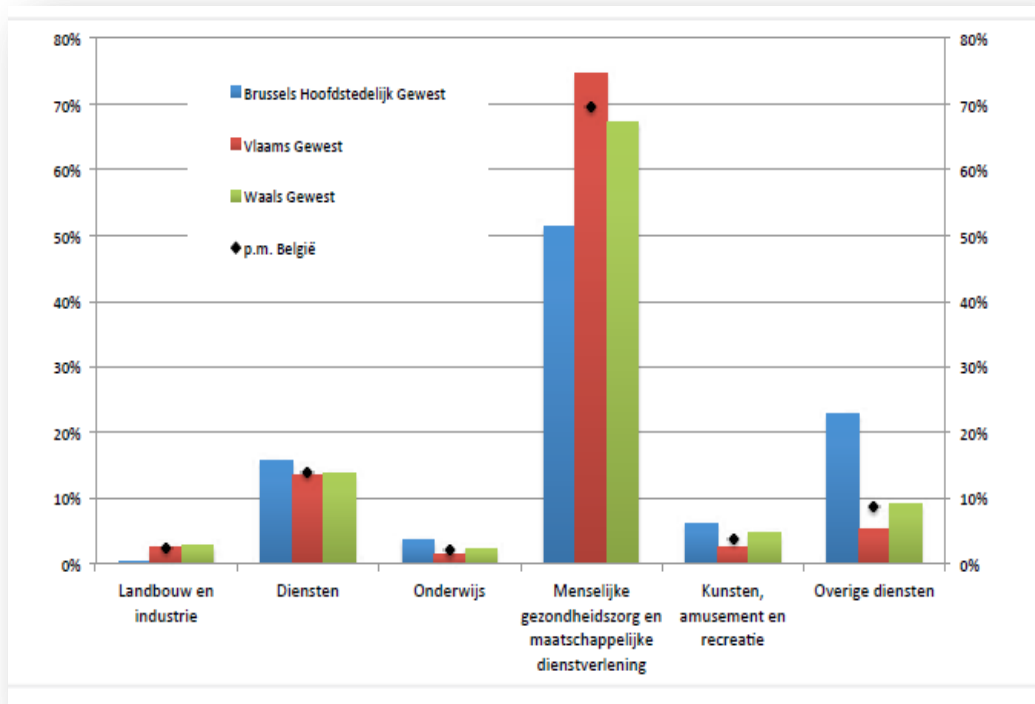
Ondertaande grafiek geeft het belang van de verenigingssector in de economie van elk gewest weer. De werkgelegenheid die IZW's in een gewest verschaffen wordt uitgedrukt in een percentage van de gesalarieerde werkgelegenheid in dat gewest.



Figuur 14: Belang van de izw's in de economie van elk gewest (INR)

Het blijkt dat het gewicht van IZW's in de economie iets groter is in het Vlaams Gewest dan in de twee andere gewesten (kbs,2010). 12,2%, 11,7% en 10,1 % van de gesalarieerde werkgelegenheid in respectievelijk Vlaanderen, het Waals Gewest en Brussel, worden geleverd door IZW's. Ook op het vlak van loonmassa (de salarissen betaald door IZW's) blijkt IZW's in Brussel relatief een zwakke gewicht hebben.

Tenslotte kan de werkgelegenheid van IZW's per gewest ingedeeld worden per bedrijfstak. Onderstaande histogram neemt de takken 'menselijke gezondheidszorg' en 'maatschappelijke dienstverlening' zijn hier samen. Ten eerste valt op te merken dat deze takken belangrijker zijn in Vlaanderen dan in de twee andere gewesten. Bijna 75% van de werkgelegenheid bij IZW's in Vlaanderen is in die twee bedrijfstakken gecentreerd, tegenover 67% in Wallonië en 51% in Brussel. Een tweede vaststelling is dat voor de bedrijfstak 'overige diensten' het Brussels gewest het beste scoort op het vlak van werkgelegenheid bij IZW's. Daar Brussel zowel de hoofdstad is van België als van Europa hebben organisaties uit de bedrijfstak 'overige diensten', die vooral belangen van bepaalde groepen behartigen, de neiging om zich in Brussel te vestigen. Meer dan 20% van de werkgelegenheid bij de IZW's gevestigd in Brussel wordt verschaft door dergelijke organisaties, tegenover slechts 9% in het Waals Gewest en 5% in Vlaanderen. Wat het domein 'diensten' (met name handel, horeca, transport en immobiëlen) betreft is het niveau van de aangeboden werkgelegenheid bij IZW's in de de gewesten ongeveer gelijk. Ongeveer 15% van werkgelegenheid in IZW's is in elk van de drie gewesten in dat domein gelegen. Bovendien zien we in elk van de drie gewesten het overwegend belang van de bedrijfstakken 'menselijke gezondheidszorg' en 'diensten'.



Figuur 15: Werkgelegenheid van de izw's per gewest, ingedeeld volgens bedrijfstakken (INR)

2.7 Samenvatting

Het verenigingsleven is aldus zeer divers en vormt een onderdeel van de non-profitsector. In dit hoofdstuk werd daarom het verenigingsleven afgebakend en gesitueerd in zowel de non-profitsector als in de sociale economie. Deze masterproef richt zich tot Vlaamse onderwijsverenigingen. Een dergelijke afbakening en situering was noodzakelijk voor het verdere verloop van deze masterproef. Immers, de meeste (Engelstalige) wetenschappelijke literatuur rond governance richt zich tot de non-profitsector, wat veel ruimer is dan het verenigingsleven alleen. Er is nauwelijks wetenschappelijke literatuur beschikbaar dat zich enkel richt tot verenigingen. Daarnaast is er nauwelijks cijfermateriaal beschikbaar voor enkel verenigingen. Daar de satellietrekening van de Instellingen Zonder Winstoogmerk (deel 2 van dit hoofdstuk) in België cijfergegevens verschaft over verschillende soorten instellingen zonder winstoogmerk (verenigingen, stichtingen, etc.) was een afbakening van de non-profitsector evenzeer noodzakelijk om de cijfergegevens gemakkelijker te interpreteren. De cijfergegevens hebben dus niet alleen betrekking op vzw's. Bovendien is de terminologie rond de non-profitsector zeer uitgebreid. Termen als: verenigingsleven, non-profitsector, social-profitsector, sociale economie dekken niet steeds dezelfde betekenis. Anders uitgedrukt verenigingen zijn niet gelijk te stellen met laatstgenoemde begrippen. Bovendien geven landen soms een verschillende interpretatie aan dergelijke begrippen. Derhalve ondervindt het algemeen publiek soms moeilijkheden bij het opvatten van deze begrippen en is verwarring daarbij mogelijk.

In het tweede deel van dit hoofdstuk werd het economisch belang van het verenigingsleven aangegeven. Het economisch belang van verenigingen heeft voor deze masterproef de aanzet gegeven om onderzoek te verrichten op het vlak van governance in vzw's. Dit belang vormt een essentieel onderdeel van het praktijkprobleem en is een reden om over te gaan tot onderzoek.

Een beschrijving van het verenigingsleven vanuit een economische invalshoek stond centraal in dit hoofdstuk. Er werd hierbij vertrokken vanuit het concept van de Instellingen Zonder Winstoogmerk (IZW). IZW is als het ware een koepelterm voor vzw's, iVZW's, stichtingen en feitelijke verenigingen en weerspiegelt het Belgische verenigingsleven.

Eenzijds kan wat de afbakening betreft over het algemeen geconcludeerd worden dat verenigingen zowel tot de non-profitsector als tot de sociale economie behoren. De non-profitsector, evenals de sociale economie beperken zich niet alleen tot verenigingen. Zo omvat de non-profitsector ook publieke organisaties, terwijl de sociale economie ook ondernemingen, bevat.

Anderzijds kunnen wij, op basis van de economische gegevens aangereikt door de satellietrekening van IZW's, een aantal conclusies trekken met betrekking tot het economisch belang van het verenigingsleven.

De evolutie van het aandeel van IZW's in de Belgische economie, in termen van BBP en werkgelegenheid, werd zowel voor de periode 2000-2008 als voor de periode 2009-2010 geschetst. In beide gevallen is het economisch belang van IZW's stelselmatig toegenomen doorheen de jaren. Uit de de recente satellietrekening van IZW's is gebleken dat IZW's een belangrijke plaats innemen in de Belgische economie. IZW's hebben in 2010 maar liefst 5,5% van het BBP bijgedragen tot de economie en hebben in hetzelfde jaar 11,9% van de totale binnenlandse bezoldigde werkgelegenheid gecreëerd. De ontwikkelingen wat de werkgelegenheid betreft voor de periode 2009-2010 waren in lijn met de ontwikkelingen in de periode 2000-2008. De werkgelegenheid is systematisch groter blijven aangroeien in de sector van de IZW's dan in de rest van de economie.

IZW's zijn actief in uiteenlopende domeinen. Het grootste aantal IZW's is te vinden in de bedrijfstak 'overige diensten'. Maar de bedrijfstakken 'menselijke gezondheidszorg' en 'maatschappelijke dienstverlening' zijn op economisch vlak belangrijker vanwege hun bijdrage aan de economie.

Meer dan de helft van de totale middelen van de betrokken IZW's in de domeinen 'menselijke gezondheidszorg' en 'maatschappelijke dienstverlening' waren in het 2010 afkomstig van de overheid. De middelen in de andere bedrijfstakken worden aan IZW's overwegend door ondernemingen, door de IZW's zelf en door het buitenland ter beschikking gesteld.

De bedrijfstakken 'menselijke gezondheidszorg' en 'maatschappelijke dienstverlening' zijn de belangrijkste begunstigden van overheidsmiddelen.

Er zijn verschillen wat de werkgelegenheid bij IZW's betreft in de drie gewesten van het land. IZW's nemen in termen van werkgelegenheid, een belangrijker plaats in het Vlaams Gewest dan in de twee andere gewesten. De bedrijfstakken 'menselijke gezondheidszorg' en 'maatschappelijke

dienstverlening' zijn de belangrijkste bedrijfstakken qua werkgelegenheid zowel op nationaal vlak als op het vlak van de gewesten. Immers in de drie gewesten zijn deze bedrijfstakken de meest belangrijke. Brussel is als nationale hoofdstad en als Europese hoofdstad de ideale vestigingsplaats van IZW's die actief zijn in de tak 'overige diensten'. Deze tak bestaat uit organisaties die belangen van bepaalde groepen behartigen zoals bijvoorbeeld politieke partijen. Bijgevolg is de werkgelegenheid in dergelijke IZW's het hoogst in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

De meeste informatie van dit hoofdstuk is bekomen dankzij de rapporten die de Koning Boudewijn Stichting heeft opgesteld in samenwerking met de Nationale Bank van België.

HOOFDSTUK 2: DEUGDELIJK BESTUUR IN DE NON-PROFITSECTOR

INLEIDING

Ook in de non-profit sector groeit het besef dat non-profitorganisaties baat hebben bij behoorlijk bestuur (Verschuere & Cantens, 2009). De belangstelling voor deugdelijk bestuur in de non-profitsector is dan ook de laatste decennia toegenomen. Deugdelijk bestuur in de non-profit sector wordt ook wel 'social governance' genoemd.

Alvorens in te gaan op het onderwerp 'social governance', knoopt hoofdstuk 3 ten eerste de verwerkte literatuur over 'corporate governance' of deugdelijk bestuur in het bedrijfsleven aan. Immers het begrip 'corporate governance' vindt haar oorsprong in het bedrijfsleven (Verschuere & Cantens, 2009). Het is bovendien een zeer ruim begrip dat op verschillende bestuursaspecten slaat. Het richt zicht niet alleen op het opstellen van aanbevelingen en principes van behoorlijk bestuur. Na een begripsomschrijving en een korte bespreking over het ontstaan van corporate governance komen enkele initiatieven die op dat vlak in België genomen zijn aan bod. Hierop volgt de bespreking van enkele theoretische modellen, die de vertrekbasis vormen in de literatuur rond corporate governance. In volgorde worden de agencytheorie, de stakeholdertheorie, de stewardshiptheorie en de contingentietheorie behandeld. Corporate governance kan zowel vanuit een juridisch- als vanuit een economisch invalshoek bekeken worden. De literatuurstudie van deze masterproef heeft zich gefocust op de economische invalshoek. Hierbij werd literatuur verwerkt aangaande:

- De rol van de raad van bestuur als controle mechanisme;
- De impact van prestaties van de raad van bestuur op bedrijfsprestaties;
- Demografische kenmerken van de raad van bestuur;
- Interne werking van de raad van bestuur: cognitieve processen.

Aangezien het verklarend onderzoek van deze masterproef de focus legt op de interne werking van de raad van bestuur, wordt het theoretisch model van Forbes en Milliken (1999) volledig uitgewerkt in de eerste paragraaf van hoofdstuk 3.

Ten tweede wordt de uitgevoerde literatuurstudie over social governance besproken. Hierbij worden eerste enkele initiatieven besproken die op het vlak van social governance genomen zijn. Vervolgens worden kernelementen weergegeven waaraan volgens Verschuere en Cantens (2009) een effectieve social governance aan dient te voldoen. Verschuere en Cantens (2009) heeft deze kernelementen grotendeels getoetst aan onderzoeksresultaten van Excellence for Non-Profit [ENP]. Aangezien het verkennend onderzoek na gaat of deze resultaten valide zijn onderwijs-vzw's, worden de kernelementen grondig besproken.

Een vergelijking tussen de onderzoeksresultaten van ENP (2008) en het verkennend onderzoek van deze masterproef in onderwijs-vzw's zal gemaakt worden in het praktische luik. Als laatste bespreekt paragraaf 2 van hoofdstuk 3 enkele empirische studies over governance in de non-profitsector.

Ten slotte wordt in de laatste paragraaf van hoofdstuk 3, het conceptueel model en onderzoekshypothesen van het verklarend onderzoek weergegeven, die op basis van de verwerkte literatuurstudie zijn tot stand gekomen.

1 CORPORATE GOVERNANCE

1.1 Begripsomschrijving

Het begrip 'corporate governance' (vertaald als deugdelijk of behoorlijk bestuur), heeft geen algemeen aanvaarde unieke definitie. Er bestaan talrijke definities voor dit begrip. Hieronder volgen een aantal definities van corporate governance.

"Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment" (Shleifer and Vishny, 1997, p. 737).

Uit deze definitie blijkt dat corporate governance betrekking heeft op for-profitorganisaties. Bijgevolg staat de bestaansreden van een vennootschap centraal namelijk: de maximalisatie van aandeelhouderswaarde relevant. Uit onderstaande definitie blijkt dat het betrekking kan hebben op verschillende soorten organisaties.

"Corporate governance is the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders" (Tirole, 2001, p.230)

"Corporate governance is the system by which organizations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance" (Anheier, 2005, p. 230)

Volgens deze meer specifieke definitie is corporate governance het systeem volgens hetwelk organisaties geleid en gecontroleerd worden. De governance structuur of de bestuursstructuur van de organisatie geeft de verdeling weer van rechten en verantwoordelijkheden tussen verschillende belanghebbenden in bedrijven, zoals de raad van bestuur, het management, aandeelhouders en andere stakeholders. Het geeft tevens de manier aan hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden. Corporate governance is bovendien gebaseerd op principes als transparantie, integriteit, controle. Het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting belanghebbenden waaronder de eigenaars, werknemers, afnemers, enz. zorgt voor een transparant beleid.

De verschillende theoretische kaders binnen corporate governance geven elk op hun manier aan hoe deugdelijk bestuur in ondernemingen gerealiseerd kan worden. In de optiek van de agencytheorie, is behoorlijk bestuur het verzekeren dat het management van de organisatie steeds in het belang van de eigenaars van de organisatie zal handelen (Verschuere & Cantens, 2009). De raad van bestuur, de belangrijkste controlemechanisme van het management in een bedrijf, speelt volgens de agency theorie dus een belangrijke rol in het realiseren van deugdelijk bestuur.

1.2 Ontstaan

Corporate governance kent zijn ontstaansgeschiedenis binnen de economische literatuur (Verschuere & Cantens, 2009). De topic corporate governance is niet alleen van onze tijd. Het heeft naar aanleiding van grote schandalen alleen meer aandacht gewonnen, doordat de aandeelhouders de dupe waren van onverantwoorde praktijken van managers. Verschillende schandalen met betrekking tot bestuur in vennootschappen zoals Enron en Worldcom in de Verenigde Staten en Lernaut & Hauspie in België hebben de vraag naar deugdelijke bestuur doen toenemen. Beursgenoteerde bedrijven in Angelsaksische landen gingen hierop een kader zoeken waarmee belangenconflicten tussen aandeelhouders en het management van de onderneming konden vermeden worden (Verschuere & Cantens, 2009). Zoals vermeld streven aandeelhouders winstmaximalisatie na. Als het management beleid voert dat tegenstrijdig is met dit doel, dan ontstaan er belangenconflicten tussen eigenaars en het management van het bedrijf. Dit kader staat ook wel bekend als de agencytheorie. Vanuit die basisgedachte is het begrip Corporate governance ontstaan (Verschuere & Cantens, 2009).

1.3 Corporate governance in België

Volgens Verschuere en Cantens (2009) is de belangstelling naar Corporate governance vanaf eind jaren negentig in België toegenomen. Bestuurlijke aangelegenheden werden tot dan toe enkel geregeld in het vennootschapswetboek. De affaire Lernout & Hauspie en verschillende andere affaires hebben de aandacht voor principes en het belang van deugdelijk bestuur doen toenemen. Het werd duidelijk dat de bestaande wetgeving de problematiek rond deugdelijk onvoldoende dekte (Verschuere & Cantens, 2009). Bijgevolg volgden initiatieven op het vlak van deugdelijk bestuur in België. Volgens Verschuere en Cantens (2009) hebben de Commissie voor het Bank-, Financiën en Assurantiewezen (CBFA), het Verbond van Belgische Ondernemingen en Euronext Brussel in 1998 als eersten aanbevelingen gepubliceerd rond deugdelijk bestuur. Daarnaast werd in 2000 de Commissie De Grauwe opgericht, die het verslag 'Naar een beter bestuur van de Belgische Vennootschappen' heeft opgesteld. De wet 'Corporate Governance' is in het jaar 2002 vervolgens, ter aanvulling van het Wetboek van Vennootschappen, in het Belgisch Staatsblad verschenen.

Ook Europa heeft volgens Verschuere en Cantens (2009) een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van deugdelijk bestuur. In 2003 heeft de Europese Commissie het actieplan: 'De modernisering van het vennootschapsrecht en de versterking van Corporate Governance in de Europese Unie' samengesteld. Volgens dit plan moest elk land een nationale Corporate Governance Code opstellen. In 2004 werd de eerste Belgische corporate governance code nl : 'de Code Lippens een feit. Deze code was bestemd voor Belgische beursgenoteerde bedrijven. In 2005 werd ook een referentiecode code aangemaakt voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, de zogenaamde Code Buysse. Laatstgenoemde is wereldwijd een unicum.

In 2009 werd de code Lippens aangepast en werd een naamsverandering doorgevoerd. De code voor beursgenoteerde ondernemingen heet voortaan de 'Corporate Governance Code 2009'.

1.4 Theoretische modellen

Het thema 'corporate governance' kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden, onder andere vanuit een juridische – en een economische perspectief. Zoals eerder vermeld staat een economische perspectief in dit hoofdstuk centraal. Hiervoor zijn er verschillende theoretische kaders beschikbaar, die elk vanuit een bepaalde invalshoek naar de problematiek van corporate governance kijken. De bekende agencytheorie, die hierboven reeds in korte lijnen werd besproken, de stakeholdertheorie, de stewardshiptheorie en de contingentietheorie zijn de meest vooraanstaande theorieën die verband houden met corporate governance. De belangrijkste kenmerken van deze theoretische modellen zullen hieronder toegelicht worden.

1.4.1 Agencytheorie

Volgens Jegers (2009) is de agencytheorie oftewel de principaal-agent theorie de meest geschikte economische kader voor het bestuderen van corporate governance problemen. De agency theorie domineert corporate governance studies (Dalton et al 1998;Daily et al.,2003). De agency theorie is daarom zonder twijfel het meest populaire theoretisch model waarop codes en principes van governance en de meeste wetenschappelijke literatuur aangaande corporate governance gebaseerd zijn. Het werd oorspronkelijk ontwikkeld door Jensen & Meckling (1976) met de bedoeling om governance problemen in bedrijven aan te pakken.

De agency theorie vertrekt vanuit een principaal-agentrelatie. Een principaal-agentrelatie wordt gedefinieerd als een contract op basis waarvan een persoon (de agent) zich engageert om bepaalde diensten te leveren ten behoeve van één (principaal) of meerdere personen, waarbij beslissingsbevoegdheid wordt overgedragen aan de agent. Als beide partijen in de relatie maximalisatie van hun eigen belangen nastreven, dan is er een goede reden om te veronderstellen dat de agent niet altijd in het belang van de principaal zal handelen(Jensen & Meckling, 1976).

De agent dient bij de uitoefening van zijn activiteiten in het belang van de principaal te handelen. Zulke relaties kunnen in allerlei contexten in de samenleving voorkomen. De relatie tussen aandeelhouders (principaal) en het management (agent) van een bedrijf is het meest belangrijke voorbeeld in bedrijfscontext (Verschuere & Cantens, 2009). De agency theorie baseert zich vooral op deze relatie. De relaties: patiënt-arts, manager-werknemer, koper-verkoper, student-leerkracht, etc. zijn enkele andere voorbeelden van principaal-agentrelaties. Bovenstaande definitie brengt op de eerste plaats met zich mee dat zulke relaties vaak geconcretiseerd worden met een contract, waarin de principaal een agent aanneemt om tegen een bepaalde vergoeding prestaties te leveren, waarbij een overheveling van bevoegdheden plaatsvindt (Verchuere & Cantens, 2009). Zo verlenen de eigenaars van een bedrijf of de aandeelhouders de bevoegdheid aan het management om hun bedrijf in goede banen te leiden in functie van het belang van de aandeelhouders.

Op de tweede plaats stelt bovenstaande definitie dat: wanneer de belangen tussen beide partijen tegenstrijdig zijn, aldus er sprake is van een *belangenconflict of een agency conflict*, de kans bestaat dat de agent niet in belang van de principaal zal handelen.

Volgens Verschuere en Cantens (2009) vergroot informatie asymmetrie het risico op agency conflicten. Laatstgenoemde betekent dat één van de partijen een informatievoordeel heeft ten op zichten van de andere partij. In de context van de verkoop van een tweedehands wagen bijvoorbeeld beschikt de verkoper (agent) over meer informatie aangaande technische eigenschappen en de kwaliteit van de auto, terwijl de koper (principaal) die kennis vaak niet heeft. Over het algemeen worden volgens Jegers (2009) principaal-agentrelaties door twee categorieën van problemen verstoord namelijk *moral hazard* en *adverse selection*. Beiden zijn het gevolg van informatie asymmetrie tussen principaal en agent. '*Adverse selection*' verwijst naar het risico dat een potentiële agent, voor het afsluiten van het contract, relevante (negatieve) informatie verbergt van zijn principaal. Hij doet zich voor het tekenen van het contract voor als een goede persoon. Uiteindelijk worden slechte kandidaten gekozen en worden goede kandidaten verdreven. '*Moral hazard*' verwijst naar het wangedrag van de agent nadat het contract getekend is. De agent zal geneigd zijn om achteraf zijn gedrag in negatieve zin te wijzigen, indien hij geen risico's oploopt voor zijn daden.

In het bedrijfsleven stelt zich de vraag hoe de principaal kan verzekeren dat het management steeds de belangen van de aandeelhouders nastreeft. Deugdelijk bestuur wordt dan in grote mate verwezenlijkt als de principaal in staat is dit te bewerkstelligen. Agency conflicten en bijgevolg agency kosten (zie verder) kunnen vermeden worden als de belangen van de principaal in lijn zijn met de belangen van de agent. In de praktijk bestaat natuurlijk de kans dat de agent het belang van de principaal schaadt door tegengestelde belangen in te nemen. Persoonlijke belangen zoals prestige, macht en inkomen kunnen primeren boven de belangen van aandeelhouders (winstmaximalisatie) (Jegers, 2009).

De principaal kan de agent hierbij aanmoedigen om in zijn belang op te treden door onder andere (extra) controle uit te oefenen op de werkzaamheden van de agent bv. door middel van controlemechanismen in te bouwen in de onderneming. Controle of monitoring brengt natuurlijk kosten met zich mee. Deze kosten worden '*monitoring costs*' genoemd (Jegers, 2009). Daarnaast kan de principaal stimuleringsmaatregelen nemen of incentives geven aan de agenten (bv. een aantrekkelijke loonpakket met eventueel variabele loon). Daartegenover staat dat de agent ook kosten maakt om zijn principaal ervan te overtuigen dat hij handelt in het belang van zijn principaal. Deze kosten worden '*Bonding costs*' genoemd (Jegers, 2009). Het eventueel verschil tussen de optimale verwachte organisatieprestatie in de ogen van de principaal en de uiteindelijke door de agent gerealiseerde organisatieprestatie wordt de '*Residual loss*' genoemd. De som van de monitoring costs, bonding costs en de residual loss vormt bijgevolg de totale agency kost (Jegers, 2009).

Om nog even terug te komen op het voorbeeld van de relatie tussen aandeelhouders en management, is het belangrijk om de functie van de raad van bestuur binnen dit gebeuren te vermelden.

De raad van bestuur is als het ware het controlemechanisme bij uitstek dat toezicht houdt op de activiteiten van het management (Jegers, 2009). Ze gaat na of het management het bedrijf leidt in functie van de belangen van de aandeelhouders. Aandeelhouders kunnen via de raad van bestuur

van een bedrijf controle uitoefenen op het management. Immers leden van de raad van bestuur worden in een vennootschap gekozen door de algemene vergadering van aandeelhouders. Ook Park en Shin (2003) stelt in dit verband dat de raad van bestuur één van de belangrijkste interne governance-mechanismen is dat ervoor zorgt dat de belangen van aandeelhouders en die van managers op elkaar zijn afgestemd en die ineffectieve managers disciplineert of eventueel van de hand doet. Verder stelt Shleifer en Vishny (1997) dat de agency theorie de raad van bestuur beschouwt als een mechanisme dat belangenconflicten tussen managers en aandeelhouders moet oplossen. Het is ook daarom dat de meeste wetenschappelijke literatuur rond corporate governance vertrekken vanuit de agencytheorie en zich focussen op de raad van bestuur als controlemechanisme. Deze theorie is echt aan de orde gekomen toen in vele ondernemingen een scheiding werd doorgevoerd tussen enerzijds eigendom of financiering en anderzijds het management of de leiding (Mouwen, 2006). De aandeelhouders, de eigenaars van de onderneming, hebben daardoor bepaalde bevoegdheden overgedragen aan het management.

In de optiek van de agency theorie, is behoorlijk bestuur het verzekeren dat het management van de organisatie steeds in het belang van de eigenaars van de organisatie zal handelen (Verschuere en Cantens, 2009). De raad van bestuur in een bedrijf heeft volgens de agency theorie dus een prominente rol in het realiseren van deugdelijk bestuur.

1.4.2 Stakeholdertheorie

Een organisatie heeft veel stakeholders of belanghebbenden. Volgens Freeman (1984) zijn belanghebbenden, individuen of groepen die ofwel de gang van zaken binnen de organisatie beïnvloeden ofwel beïnvloed worden door de gang van zaken binnen de organisatie.

In tegenstelling tot de agency theorie die zich enkel richt op de principaal-agentrelatie, richt de stakeholdertheorie zich ook op andere belangrijke relaties in organisaties. De stakeholdertheorie vertrekt vanuit de erkenning dat een organisatie vele stakeholders of belanghebbenden heeft zoals werknemers, klanten, overheid, schuldeisers, vakbonden etc. en dat deze belanghebbenden zo goed mogelijk vertegenwoordigd moet worden. De stakeholdertheorie is dan ook een aanvulling op de agency theorie (Verschuere en Cantens, 2009). Freeman and Reed, 1983) stelt zelfs dat het succes van organisaties afhankelijk is van de relatie die de organisatie heeft met haar stakeholders.

Vanuit de stakeholderbenadering kan deugdelijk gerealiseerd worden als organisaties mechanismen inbouwen die garanderen dat verschillende belanghebbenden worden gehoord en inspraak hebben in het beleid (Verschuere en Cantens, 2009). Dit kan bijvoorbeeld door belanghebbenden in de raad van bestuur of in de algemene vergadering op te nemen. Dit verhoogt de diversiteit in de samenstelling, alsook de vertegenwoordiging van belanghebbenden. Door rekening te houden met de belangen van stakeholders, kan de organisatie haar omgeving beter interpreteren en in functie daarvan beleid voeren (Verschuere en Cantens, 2009)

1.4.3 Stewardshiptheorie

Een stewardshiprelatie kan volgens Caers et al (2006) als volgt gedefinieerd worden: "een *principaal-agent relatie waarbij aangenomen wordt dat de belangen van agent en principaal overeenstemmen*" (Caers et al, 2006). Net zoals de agencytheorie vertrekt de stewardshiptheorie dus ook vanuit een principaal-agentrelatie. Maar in feite is deze theorie juist het tegenovergestelde van de agency theorie. Volgens Verschuere en Cantens (2009) ziet de stewardshiptheorie het management als een partner of 'steward' van de organisatie. Deze theorie veronderstelt dat er in de principaal-agentrelatie geen belangenconflicten aanwezig kunnen zijn. Management en eigenaars worden beschouwd als partners en hebben derhalve tot op zekere hoogte gelijke belangen (Verschuere en Cantens, 2009).

Volgens Verschuere en Cantens (2009) hecht de manager of steward op basis van deze theorie meer waarde aan coöperatief gedrag dan aan individualistisch gedrag. Hierdoor stelt de manager zich coöperatief op en streeft hij naar de realisatie van het organisatiedoel in samenspraak met de aandeelhouders. Managers zijn met andere woorden bereid om samen te werken en streven vooral het hogere organisatiedoel na. Door de realisatie van het hogere organisatiedoel worden ook persoonlijke behoeften van de steward bevredigd. De belangen van de steward liggen immers in de zelfde lijn als die van de organisatie en haar aandeelhouders. Volgens Davis, Schoorman en Donaldson (1997) zullen managers geen misbruik maken van de organisatiemiddelen, omdat ze over voldoende niet-financiële motieven beschikken, zoals de intrinsieke bevrediging die een goed beheer van de organisatie met zich meebrengt, de erkenning van de stakeholders bij succes, etc., maar ook omwille van zelfrealisatie. Een andere belangrijke implicatie van deze theorie volgens Verschuere en Cantens (2009) is dat men vertrekt vanuit een consensusmodel. Op die manier verwerpt men de rol van de raad van bestuur als controlerend orgaan die de belangen van aandeelhouders en managers in lijn moet brengen. Volgens de stewardshiptheorie heeft de raad van bestuur dus geen controlefunctie. Strenge monitorings- en controlemechanismen kunnen volgens de stewardtheorie in tegenstelling tot de agencytheorie contraproductief werken in organisaties die een sterke cultuur en sfeer van vertrouwen en betrokkenheid hebben (Verschuere en Cantens, 2009). Omdat controle van het management de motivatie van de steward verlaagt, worden ze in dergelijke organisaties ook afgeraden. Dergelijke organisaties streven juist naar een maximalisatie van de autonomie van de steward/manager. Deugdelijk bestuur kan gerealiseerd worden door middel van de opbouw van governance-structuren en governance-mechanismen, die autonomie en macht van de steward vergroten (Verschuere en Cantens, 2009). Zo raadt de stewardshiptheorie het juist aan dat de manager of verantwoordelijke van het dagelijks bestuur, de raad van bestuur moet voorzitten. Laatstgenoemde wordt ten zeerste afgeraden door de agencytheorie.

1.4.4 Contingentietheorie

"De contingentietheorie gaat uit van het principe dat er vele mogelijke manieren zijn om een deugdelijk bestuur in de organisatie te verwezenlijken, afhankelijk van de situatie of de context waarin de organisatie zich bevindt" (Verschuere en Cantens, 2009, p.10).

Volgens Fiedler (1963) is de optimale manier van handelen of organiseren contingent of afhankelijk van verschillende factoren waar de organisatie mee geconfronteerd wordt. Voorbeelden van factoren zijn grootte van organisatie, de missie, de veronderstellingen van het management over het personeel, de strategie, de technologie, etc. (Fiedler, 1993).

Deze theorie erkent dus dat organisaties verschillend zijn en dat ook de context waarin ze verkeren verschillend kunnen zijn. Er zijn dus meerdere mogelijkheden voor organisaties om zich intern te organiseren (Verschuere en Cantens, 2009).

De contingentietheorie heeft ook bijgedragen tot het debat van deugdelijk bestuur. Volgens deze theorie erkent men dat succesvolle governance in een organisatie afhankelijk zal zijn van de situatie en context waarbinnen de organisatie zich bevindt (Verschuere en Cantens, 2009).

De essentie van de contingentietheorie is dat de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen management, raad van bestuur en personeel in een organisatie verschilt van organisatie tot organisatie en afhangt van een aantal omgevingsfactoren en kenmerken eigen aan de organisatie (Verschuere en Cantens, 2009).

1.5 De raad van bestuur als controlemechanisme

Vertrekkend vanuit de agencytheorie richt corporate governance zich tot het sturen van management gedrag en het opzetten van structuren ter controle van het management teneinde de belangen van aandeelhouders en het management in lijn te houden. Dit tracht men te realiseren door middel van enerzijds wetgeving en anderzijds referentiecodes. Er kunnen zowel interne als externe controlemechanismen opgezet worden ter controle van het management. Enkele voorbeelden van externe controlemechanismen zijn: de overnamemarkt, het wettelijk systeem en de financiële structuur van de onderneming. De eigendomsstructuur van de onderneming en de raad van bestuur zijn daarentegen interne controlemechanismen (Hart 1995; Denis & McConnell, 2003). Zoals eerder vermeld is de raad van bestuur het belangrijkste interne controlemechanisme (Roberts, McNulty & Stiles, 2005). Het vormt een essentiële schakel tussen enerzijds het management en anderzijds aandeelhouders en handelt in functie van de belangen van aandeelhouders. Forbes en Milliken (1999) beschouwt de raad van bestuur als een grote elite groep die op periodieke basis beslissingen neemt en geconfronteerd wordt met complexe taken met betrekking tot strategische kwesties.

België wordt gekenmerkt door een one-tier bestuursmodel. In een one-tier -model bestaat er geen aparte raad van commissarissen (toezichthouders) naast de raad van bestuur. Hierbij is er slechts 1 bestuursorgaan namelijk de raad van bestuur waarin toezichthouders naast bestuurders zetelen. Dit wordt ook wel het Angelsaksische model genoemd. In Nederland daarentegen was het 'two-tier'-model tot 1 januari 2013 van toepassing, dat uitgaat van een raad van bestuur en een aparte raad van commissarissen. Vanaf 2013 is het in Nederland ook mogelijk om een 'one tier'-bestuursmodel in te stellen (bron PWC: <http://www.pwc.nl/nl/corporate-governance/dossiers/bestuur-toezicht.jhtml>). Zoals hoger vermeld is het sinds 2002 in België mogelijk om een directiecomité op te richten dat het dagelijks bestuur van de onderneming op zich neemt.

Volgens Forbes en Milliken (1999) is de taak van de raad van bestuur doorheen de tijd veranderd. Vroeger had de raad van bestuur louter een formele en passieve taak. Door bepaalde ontwikkelingen zoals meer media aandacht en aandacht van institutionele investeerders wordt de raad bestuur nu sterk in de gaten gehouden (Forbes en Milliken, 1999). Volgens Roberts et al. (2005) heeft de toename van aandeelhoudersactivisme het toezicht op de raad van bestuur verhoogd. Aandeelhouders verwachten veel van raadsleden, in die zin dat raadsleden hun belangen verdedigen en het management goed controleren en bijstaan. Forbes en Milliken (1999) onderscheidt twee taken van de raad van bestuur: 'service task' en 'monitoring/control task'. Zona & Zattoni (2007) erkennen een derde taak namelijk: 'networking of resource dependence task'.

1.6 Relatie tussen prestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties

Forbes & Milliken (1999) stelt dat een goed presterende raad van bestuur, de prestaties van de onderneming verbetert. Hieruit leidt men af dat een effectieve raad van bestuur een positieve bijdrage levert tot bedrijfsresultaten. Ook Finkelstein & Mooney (2003) stelt hierbij dat raad van bestuur effectiviteit een belangrijke invloed heeft op de prestaties van de onderneming. Zona & Zattoni (2007) heeft dit verband statistisch bewezen. Er bestaat een significante positieve relatie tussen taakprestaties van de raad bestuur en bedrijfsprestaties (Zona & Zattoni, 2007). De "Return on Equity (ROE) werd daarbij als maatstaf gebruikt om bedrijfsprestaties te meten. Het is dus van cruciaal belang om de factoren te identificeren die raad van bestuurprestaties beïnvloeden. Door in te spelen op deze factoren kunnen bedrijfsprestaties verbeterd worden.

1.7 Demografische kenmerken van de raad van bestuur

Lange tijd is de relatie tussen demografische kenmerken van de raad van bestuur en raad van bestuur prestaties onderzocht in bedrijfscontext (Zona & Zattoni, 2007). Vele onderzoeken hebben zich gefocust op de relatie tussen enerzijds demografische of structurele variabelen van de raad van bestuur zoals: omvang raad van bestuur, CEO dualiteit (CEO is ook voorzitter van raad van bestuur), outsider ratio en anderzijds prestaties van de raad van bestuur en bedrijfsprestaties (Daily et al, 2003). Na jarenlang onderzoek is nog steeds de invloed van structurele variabelen van de raad van bestuur op raad van bestuur prestaties niet aangetoond (Zona & Zattoni, 2007). Onderzoeken hebben geen consistente relatie tussen deze variabelen kunnen aantonen (Daily & Schwenk, 1996). Volgens Pettigrew (1992), maken vele studies grote sprongen om een verband te vinden tussen structurele inputvariabelen en de output van de raad van bestuur.

Volgens Finkelstein & Mooney (2003) zijn corporate governance regels in de Verenigde Staten gericht op de invloed van structurele variabelen op de prestaties van de raad van bestuur. Hoewel zij hebben aangetoond dat deze regels over het algemeen goed worden gevolgd, twijfelen ze aan het bestaan van een logische relatie tussen structurele kenmerken van de raad van bestuur en haar prestaties.

1.8 Interne werking van de raad van bestuur: cognitieve processen

Daar structurele variabelen de prestaties van de raad van bestuur nauwelijks verklaren is men op zoek gegaan naar andere soorten variabelen. In tegenstelling tot eerdere studies die zich richtten op structurele variabelen, leggen "behaviorial studies" de nadruk op de actoren, de processen, het nemen van beslissingen, de relaties en de interacties binnen en buiten de raad van bestuur (Gabrielsson & Huse, 2004). Deze studies erkennen dat formele regels noodzakelijk zijn, maar dat deze niet voldoende zijn om een effectieve bestuur te garanderen. De aandacht gaat daarom uit naar processen en de relaties tussen bestuursleden en de impact daarvan op de raad van bestuurprestaties en bedrijfsprestaties. Volgens (Wan & Ong, 2005) lijken er één of meerdere variabelen te liggen tussen de samenstelling van de raad van bestuur en haar prestaties. Deze tussenliggende variabelen zouden de relatie tussen samenstelling van de raad van bestuur en haar prestaties kunnen verklaren. Onderzoekers zijn daarom vooral op zoek gegaan naar variabelen die aangeven welke processen zich afspelen binnen de raad van bestuur en nemen daarbij naast de agency theorie ook de andere theorieën in beschouwing (Pye & Pettigrew, 2005). Er is dus een totaal andere focus gelegd op de raad van bestuur. Recente studies zien de raad van bestuur als een strategisch beslissingnemend team (Forbes & Milliken, 1999; Zona & Zattoni, 2007).

De raad van bestuur wordt volgens Forbes & Milliken (1999) en volgens Zona & Zattoni (2007) gezien als een strategisch team die beslissingen neemt. Daar de raad van bestuur vaak geconfronteerd wordt met complexe strategische beslissingen, wordt er verwacht dat bestuursleden samenwerken door informatie, middelen en beslissingen te delen (Finkelstein & Mooney, 2003). Het samenwerken als een team is van essentieel belang voor de raad van bestuur (Finkelstein & Mooney, 2003). Onderzoekers gaan daarbij op zoek naar de werkelijke processen die zich afspelen binnen de raad van bestuur en de manier waarop de samenwerking tussen bestuursleden verloopt (Forbes & Milliken, 1999; Zonna & Zattoni, 2007).

1.8.1 Theoretisch model van Forbes & Milliken

Forbes & Milleken (1999) heeft op het vlak van gedragsprocessen binnen de raad van bestuur toonaangevend onderzoek verricht en heeft bijgevolg gezorgd voor een hervormingsgolf op het vlak van governance studies. Zij hebben een model van variabelen ontwikkeld die de raad van bestuurprestaties beïnvloeden. De effectiviteit van de raad van bestuur is volgens (Forbes en Milliken, 1999) afhankelijk van vier processen: de inspanningsnormen, de mate van cognitief conflict, de aanwezigheid en het gebruik van kennis en vaardigheden en de samenhang of de cohesie.

1.8.1.1 Inspanningsnormen

'Effort norms' of inspanningsnormen wordt door Wageman (1995) beschreven als het niveau van inspanning dat door de groep van een individu verwacht wordt om een taak te vervullen. Forbes en Milliken (1999) veronderstelt dat hoge inspanningsnormen de individuele inspanningen van bestuursleden verhogen. Op die manier kunnen de prestaties van groepen verbeteren.

Een raad van bestuur met normen en verwachtingen die een hoge inspanning van bestuursleden vooropstellen, kan haar taken effectiever uitvoeren (Forbes & Milliken, 1999).

Naarmate bestuursleden meer tijd besteden aan de taken en naarmate het niveau van toewijding van de raadsleden stijgt, worden de taken van de raad bestuur beter vervuld (Zona & Zattoni, 2007).

1.8.1.2 Cognitief conflict

Jehn (1995) maakt een onderscheid tussen twee soorten groepsconflicten: relatieconflicten en functionele- of taakconflicten. Taakconflicten wijzen op onenigheid over de inhoud van de uit te voeren taken en op verschillen in ideeën, meningen en invalshoeken. Daarentegen is er sprake van relatieconflicten, indien er persoonlijke tegenstrijdigheden zijn tussen groepsleden. Forbes & Milliken (1999) beschrijft de mate van cognitief conflict als volgt: "task-oriented differences in judgement or issue-related disagreement among directors". Hierbij heft men dus taakconflicten voor ogen.

Cognitieve conflicten kunnen vaak voorkomen in de raad van bestuur, aangezien bestuurders complexe beslissingen moeten nemen (Zona & Zattoni, 2007). Bestuursleden kunnen verschillende percepties en uiteenlopende meningen hebben over bepaalde kwesties (Dutton & Jackson, 1987).

Cognitieve conflicten kunnen de prestaties zowel positief als negatief beïnvloeden. Cognitieve conflicten leiden ertoe dat men meer alternatieven in overweging zal nemen en afwegen, wat op zijn beurt positief bijdraagt tot de kwaliteit van besluitvorming (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997; Jackson, 1992). Daarentegen kunnen cognitieve conflicten ook negatieve emoties teweeg brengen die de persoonlijke aantrekkingskracht kan verminderen en de relaties tussen personen verbreken (Jackson, 1992).

Constructieve conflicten verbeteren het beslissingsproces en zijn een belangrijke determinant van de effectiviteit van de raad van bestuur (Finkelstein & Mooney, 2003). Hierbij stelt Zona & Zattoni (2007) dat een open debat in combinatie met positieve onenigheid en kritisch ingestelde personen de prestaties van de raad van bestuur kan verbeteren. Finkelstein & Mooney (2003) stelt verder dat destructieve conflicten best vermeden worden daar het beslissingsproces hierdoor gehinderd wordt en het de uitvoering van taken van de raad van bestuur verstoort.

Bij beperkte cognitieve conflicten of bij het ontbreken van cognitieve conflicten in de raad van bestuur, zal de raad van bestuur klakkeloos de beslissingen van de managers goedkeuren ("Rubber stamp") (Zona & Zattoni, 2007). Verschillende standpunten geven een verschillend beeld van een situatie (Amason, 1996). Groepen zijn effectiever als individuele groepsleden hun verschillende standpunten kunnen kenbaar maken en zowel positieve als negatieve meningen kunnen uitwisselen (Watson & Michaelsen, 1988).

1.8.1.3 Kennis en vaardigheden

Een hoge graad van gespecialiseerde kennis en vaardigheden in de raad van bestuur is noodzakelijk om effectief te kunnen functioneren (Forbes & Milliken, 1999). Op dat vlak maakt Forbes & Milliken (1999) een onderscheid tussen een input variabele en een proces variabele. De input variabele verwijst naar de aanwezigheid van functionele en bedrijfsspecifieke kennis in de raad van bestuur. Een belangrijke indicator hiervan is de diversiteit in achtergrond van bestuurders (Minichilli et al., 2009). De aanwezigheid van kennis en vaardigheden kan beschouwd worden als een structurele kenmerk van de raad van bestuur.

Anderzijds verwijst de proces variabele naar het feit dat de aanwezige kennis daadwerkelijk toegepast moet worden. In dit verband stelt Forbes & Milliken (1999) een proces voorop waarbij bijdragen van bestuursleden gecoördineerd moeten worden. Om effectief te zijn, moeten bestuursleden hun kennis over de interne werking van de onderneming kunnen integreren met hun expertise. Deze expertise moeten zij bovendien toepassen op bedrijfsspecifieke kwesties. De informatiedoorstroming tussen leden moet vlot verlopen. De leden moeten elkaars expertise respecteren en hierop voortbouwen. Hun inzichten moeten op een creatieve manier gecombineerd worden zodat er synergie ontstaat (Forbes & Milliken).

De aanwezigheid van professionele kennis in bijvoorbeeld financiën, marketing, boekhouding, rechten en bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden impliceert niet dat de raad van bestuur de bestuurstaken effectief zal uitvoeren. Een effectieve raad van bestuur maakt actief gebruik van deze kennis en integreert de verschillende vaardigheden en expertise van bestuursleden ten voordele van de groep (Zona & Zattoni, 2007).

Extractie⁴ is een belangrijke criterium van groepseffectiviteit (Wageman, 2005). De effectiviteit van een groep wordt in grote mate bepaald door de mogelijkheid om individuele kennis en vaardigheden van leden toe te passen (Wageman, 2005).

De extractie en integratie van individuele kennis en vaardigheden wordt gestimuleerd door interne processen zoals: een duidelijke taakverdeling die specifieke taken toekent aan individuele bestuursleden waarbij rekening gehouden wordt met de expertise en verantwoordelijkheid van de bestuursleden; een optimale informatiedoorstroming tussen bestuursleden (Finkelstein & Mooney 2003).

1.8.1.4 Cohesie

Summers, Coffolt & Horton (1998) definiëren de samenhang of de cohesie binnen de raad van bestuur als de mate waarin bestuursleden tot elkaar aangetrokken zijn en gemotiveerd zijn om te blijven samenwerken. De cohesie reflecteert het vermogen om verder samen te werken (Forbes & Milliken, 1999). Bestuursleden moeten zich tot op een zekere niveau onderling tot elkaar aangetrokken voelen om zich voldoende te engageren. Deze cohesie mag echter niet te hoog zijn om groepsdenken te vermijden (Forbes & Milliken, 1999). Daarom is de relatie tussen cohesie en raad van bestuur presaties waarschijnlijk curvilineair (Forbes & Milliken, 1999).

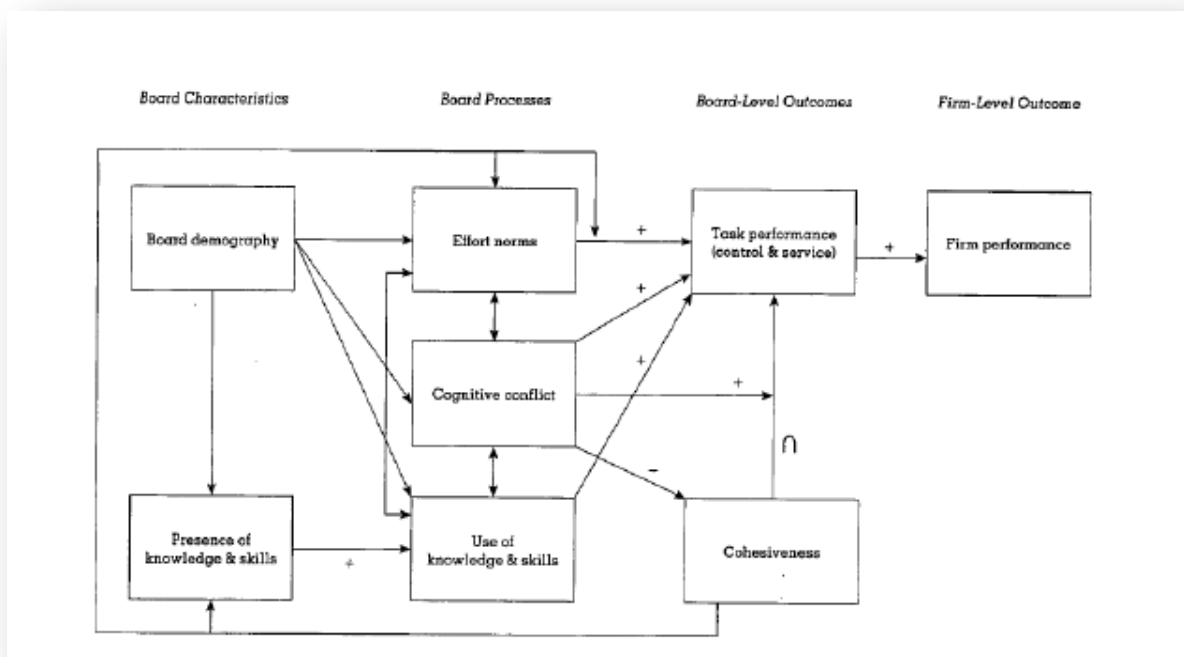
⁴ Het vermogen van de groep om individuele kennis en vaardigheden uit te pakken

1.8.1.5 Effectiviteit van de raad van bestuur

Volgens Forbes & Milliken (1999) wordt de effectiviteit van de raad van bestuur gemeten aan de hand van twee criteria. Ten eerste worden taakprestaties gemeten als het vermogen van de raad van bestuur om haar controle- en servicetaken effectief uit te voeren. Ten tweede meet men het vermogen om verder samen te werken als raad aan de hand van de mate van samenhang tussen de raadsleden. Hoewel deze maatstaven verschillend zijn van bedrijfsprestaties hebben ze toch een belangrijke invloed hierop, hetzij rechtstreeks in het geval van taakprestaties hetzij onrechtstreeks in het geval van de samenhang van de raad van bestuur.

1.8.1.6 Conceptueel model Forbes & Milliken (1999)

Hieronder wordt het conceptueel model van Forbes & Milliken (1999) weergegeven. Hieruit blijkt dat inspanningsnormen, de mate van cognitief conflict, en het gebruik van kennis en vaardigheden een positieve invloed hebben op de taakprestaties van de raad van bestuur. Het is bovendien opmerkelijk dat volgens Forbes & Milliken (1999) deze procesvariabelen tussen demografische variabelen en de taakprestaties van de raad van bestuur liggen. Daarnaast veronderstellen zij een curvilineaire relatie tussen de cohesie binnen de raad van bestuur en haar taakprestaties. Ten slotte veronderstellen zij dat er een positieve relatie bestaat tussen taakprestaties van de raad van bestuur en de bedrijfsprestaties.



Figuur 15: Conceptueel model Forbes & Milliken (1999)

1.8.2 Toepassing van het model van Forbes & Milliken

Zona en Zattoni (2007) hebben de bevindingen van Forbes en Milliken (1999) empirisch getest op de 2000 grootste Italiaanse bedrijven. Zij gingen na welke factoren de effectiviteit van de raad van bestuur bepalen en welke relaties er bestaan tussen de processen binnen de raad van bestuur en haar prestaties. Zij hebben vastgesteld dat de procesvariabelen: inspanningsnormen, de mate van cognitief conflict en het gebruik van kennis en vaardigheden een significante positieve invloed hebben op de taakprestaties van de raad van bestuur.

Wan en Ong (2005) heeft tevens de invloed van de processen binnen de raad van bestuur op haar prestaties bevestigd, op basis van onderzoek naar 424 beursgenoteerde bedrijven in Singapore. Daarentegen blijft de invloed van structurele variabelen op de processen onduidelijk blijft. Volgens Wan en Ong (2005) zijn processen binnen de raad bestuur geen tussenliggende variabelen tussen de structurele kenmerken van de raad van bestuur en haar prestaties.

2 SOCIAL GOVERNANCE

Governance in de non-profitsector oftewel 'social governance', is de laatste jaren in vele landen ter sprake gekomen inclusief bij ons. In lijn met de aandacht voor behoorlijk bestuur in het bedrijfsleven is de aandacht gegroeid om principes en regels van behoorlijk bestuur uit te werken voor de non-profitsector (Verschuere en Cantens, 2009). Een aantal ontwikkelingen in de non-profitsector hebben bijgedragen tot de relevantie van het thema deugdelijk bestuur in de non-profitsector. De intrede van de 'vermarkting'⁵ in de non-profitsector, de evolutie naar vraaggestuurd werken en de tendens tot schaalvergroting (bv fusies in de ziekenhuissector) zijn enkele voorbeelden (Verschuere en Cantens, 2009). Aangezien non-profitorganisaties daarnaast steeds groter worden, meer mensen tewerkstellen, hun klantenbestand steeds groter wordt en steeds meer in complexe netwerken werken, is het evident dat het bestuur van deze organisaties deskundigheid en transparantie vergt. Dit in het belang van de organisatie zelf, haar personeel, haar klanten en de gemeenschap die zij bedient en waarvan zij (financiële) middelen ontvangt (Verschuere en Cantens, 2009).

Op dat vlak zijn reeds een aantal initiatieven genomen. Zoals eerder vermeld in het eerste hoofdstuk van het theoretisch luik verschilt de non-profitsector van de privé sector op basis van een aantal kenmerken. Rekening houdend met die verschillen stelt zich de vraag of de voor het bedrijfsleven ontwikkelde theoretische modellen ook kunnen toegepast worden in de non-profitsector. Zo ja, in welke mate, opdat deugdelijk bestuur in de non-profitsector gerealiseerd kan worden? Anders uitgedrukt: kunnen wij inzichten uit de theoretische modellen koppelen aan de specifieke kenmerken van de non-profitsector. Verder is het de vraag of een uniforme sociale governance code voor de zeer diverse non-profitsector wel aangewezen is (Verschuere en Cantens, 2009). Volgens Verschuere en Cantens (2009) zou men kunnen pleiten voor een code specifiek bestemd voor een bepaalde sector (welzijn, gezondheid,...) of voor zelfregulering, waarbij iedere organisatie zelf een governance code ontwikkelt om deugdelijk bestuur te garanderen.

2.1 Social governance: enkele initiatieven

Er zijn reeds een aantal initiatieven genomen op het vlak van social governance. Zo heeft het European Center for Not-for-profit law (ECNL), in opdracht van de Europese Commissie, eind 2008, onderzoek verricht naar de zelfregulerende initiatieven ter bevordering van transparantie, rekenschap en verantwoording van Non-profitorganisaties in de EU.

Verder erkennen grote NGO's het belang van rekenschap en verantwoording in het International NGO Accountability Charter of Londen (2006). Dit charter geeft bovendien een reeks aanbevelingen omtrent goed bestuur. Ook in ons land werden initiatieven genomen door zowel de verschillende regeringen als het maatschappelijk middenveld zelf.

Aanvankelijk bestonden er modellen van deugdelijk bestuur voor bepaalde sectoren (bv. hospital governance in de gezondheidszorg) en enkele koepels dachten actief na over deugdelijk bestuur

⁵ Producten geschikt maken voor commerciële doeleinden

(bv. de caritas code van Caritas Catholica Vlaanderen) (Verschuere en Cantens). Lange tijd ontbrak evenwel een echte code voor de ganse sector.

'Excellence for Non-profit', het observatorium van het verenigingsleven, heeft in juni 2008 de resultaten gepresenteerd van een grootschalig publieke raadpleging over deugdelijk bestuur in het verenigingsleven. Het heeft op basis hiervan aanbevelingen voor goed bestuur opgesteld voor het verenigingsleven. Ruim 1.300 betrokkenen van één of meerdere verenigingen hebben deelgenomen aan de publieke raadpleging (ENP, 2008). Hierbij hebben 60 organisaties, actief in verschillende domeinen van het verenigingsleven, bijgedragen tot het onderzoek over de werking van de raad van bestuur en de relatie tussen management en raad van bestuur (ENP, 2008). Leden van zowel de raad van bestuur als de directie werden hierbij bevraagd.

Op vraag van de Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin is onderzoek verricht naar deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector (Janssens en Put, 2009).

Daarnaast hebben Hefboom en Procura met hun praktijkgericht handboek: *'Leiden of lijden: tien facetten van goed bestuur in organisaties met een maatschappelijke doelstelling'* bijgedragen op deze engagementen (KBS, 2010).

Naar analogie met de corporate governance codes voor het bedrijfsleven heeft de Koning Boudewijn Stichting (KBS) een lijst met aanbevelingen opgesteld voor Social Profit Organisaties (SPO). Op vraag van de sector heeft de KBS een stuurgroep georganiseerd, die bestond uit sleutelfiguren van de non-profitsector zoals voorzitters, bestuurders of directeurs. Deze stuurgroep heeft zich gebogen over de uitwerking van acht aanbevelingen voor goed bestuur voor social profitorganisaties.

SPO's worden als volgt gedefinieerd:

"Social Profit Organisaties is een containerbegrip dat zeer uiteenlopende types van organisaties omvat en die minstens aan twee basiskenmerken voldoen:

- *de organisatie streeft een ideëel doel na dat in meerdere of mindere mate gericht is op maatschappelijke meerwaarde*
- *de organisatie verricht in hoofdzaak andere dan commerciële activiteiten (KBS, 2010).*

De vzw voldoet aan deze kenmerken en maakt dus deel uit van de socialprofitsector. Bij het ontwikkelen van deze aanbevelingen van goed bestuur had men dan ook de vzw voor ogen als prototype (KBS, 2010).

Ten slotte heeft de Vereniging voor Inrichtende Machten Katholiek Onderwijs (VIMKO) een beknopt reflectiedocument⁶ gecreëerd om schoolbesturen aan te moedigen voor zelfevaluatie over de eigen werking en om acties te ondernemen teneinde bestuurskracht te versterken (Missant, 2012). Hierin worden beleidsdomeinen en bouwstenen opgesomd voor goed bestuur van katholieke scholen. Alsook worden een aantal aandachtspunten aangereikt die kunnen bijdragen tot een kwaliteitsvol bestuur. Deze aandachtspunten hebben betrekking op de samenstelling en interne werking van de raad van bestuur, de vorming van bestuurders en het bundelen van krachten en netwerking.

2.2 Kernelementen van social governance

Volgens Verschuere en Cantens (2009) moeten non-profitorganisaties, vanwege enkele specifieke kenmerken, voldoen aan een aantal kernelementen van social governance. Deze kernelementen zijn:

- Het garanderen van de legitimiteit van de organisatie;
- Aandacht hebben voor de belanghebbenden van de organisatie;
- Het vermijden van belangenconflicten tussen die belanghebbenden;
- Het optimaliseren van besluitvormingsprocessen
- Het vormgeven van de relatie tussen het management en de raad van bestuur van de organisatie

De kernelementen steunen voornamelijk op onderzoeksresultaten van ENP (2008). Een grondige bespreking van de eerste drie kernelementen zal gehouden worden in deze paragraaf. Aangezien het verkennend onderzoek van deze masterproef zal nagaan of enkele onderzoeksresultaten van ENP (2008) al dan niet valide zijn voor onderwijs-vzw's. Daar ENP (2008) aanbevelingen voor deugdelijk bestuur voor non-profitorganisaties heeft opgesteld op basis van deze onderzoeksresultaten, zal het verkennend onderzoek bijgevolg ook nagaan of enkele aanbevelingen worden nageleefd door onderwijs-VZW's. Het verkennend onderzoek zal hierbij een

⁶ Zie bijlage

vergelijking maken tussen enerzijds onderzoeksresultaten van ENP (2008) en anderzijds de resultaten van het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's.

2.2.1 Legitimiteit van de organisatie garanderen

De Rycke (2002) ziet legitimatie als een proces waarbij belanghebbenden de doelstellingen van de organisatie, het gebruik door de organisatie van de ter beschikking gestelde middelen (bv. subsidies en schenkingen) en de interne werkwijze en procedures van de organisatie, accepteren. Het begrip 'institutioneel management' wordt gedefinieerd als: "*Alle activiteiten die een organisatie onderneemt die betrekking hebben op de legitimatie van de organisatie en haar activiteiten*" (De Rycke, 2002). Institutioneel management is een middel voor Non-profitorganisaties om legitimiteit te verwerven. Het wordt bovendien door De Rycke gezien als een verantwoordelijkheid van het management, de raad van bestuur en van de algemene vergadering.

De legitimiteit van de non-profitorganisaties en haar bestaansreden moeten steeds tegenover belanghebbenden worden aangetoond (Verschuere en Cantens, 2009). Een gevolg van de *non-distribution constraint* is het feit dat vele klanten met betrekking tot bepaalde dienstverlening zoals gezondheidszorg, onderwijs, etc., meer vertrouwen stellen in Non-profitorganisaties dan in ondernemingen (Verschuere en Cantens, 2009). Aangezien ze er van uitgaan dat bij Non-profitorganisaties, kwaliteit boven winst primeert, dit juist omwille van de beperking om eigen leden te verrijken. Daarom is het van cruciaal belang voor Non-profitorganisaties om deze vertrouwensrelatie met haar klanten in stand te houden. De legitimiteit moet niet alleen tegenover cliënten of leden gewaarborgd worden, maar ook tegenover andere belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld de overheid of andere subsidiërende instanties Verschuere en Cantens (2009). Immers, subsidies van de overheid zijn een belangrijke inkomstenbron voor Non-profitorganisaties. Non-profitorganisaties moeten kunnen aantonen dat de verkregen subsidies of schenkingen op een verantwoorde manier worden aangewend.

Deugdelijk bestuur in Non-profitorganisaties houdt dus in zekere mate in dat Non-profitorganisaties legitimiteit moeten verwerven of behouden in hun functionering. Concreet betekent dit dat Non-profitorganisaties moeten nadenken over acties, mechanismen en structuren die ertoe bijdragen dat de doelstellingen van de organisatie, haar middelen en haar werkwijze maatschappelijk gelegitimeerd zijn (Verschuere en Cantens, 2009).

Een belangrijke aspect in dit kader is uiteraard transparantie. Het is belangrijk dat belanghebbenden van een non-profitorganisaties zicht hebben op de werkwijze van de organisatie en op de aanwending van de verstrekte middelen (Verschuere en Cantens, 2009). Zo verschaft, het publiceren van de jaarrekening, financiële transparantie. Daarnaast kan regelmatige rapportering van de activiteiten van de organisatie (bv. in jaarverslagen), de legitimatieproces bevorderen. Ten slotte kan innovatief management en innovatieve dienstverlening evenals hiertoe bijdragen (Verschuere en Cantens, 2009) .

2.2.2 Aandacht hebben voor belanghebbenden van de organisatie

Zoals eerder vermeld heeft een non-profitorganisaties veel stakeholders of belanghebbenden. Bijgevolg komen veel belangen samen in een non-profitorganisaties. Het is belangrijk dat Non-profitorganisaties rekening houden met de verschillende stakeholders. Er wordt zelfs gepleit om de verschillende belanghebbenden op de één of andere manier bij het bestuur en beleid van de organisatie te betrekken (Verschuere en Cantens, 2009).

Volgens Verschuere en Cantens (2009) is het betrekken van belanghebbenden bij de besluitvorming een goede garantie om haar legitimiteit te garanderen ten op zichten van belanghebbenden. Men heeft daarbij de keuze om belanghebbenden slechts inspraak te verlenen via andere mechanismen dan de raad van bestuur ofwel worden groepen van belanghebbenden vertegenwoordigd met een zetel in de raad van bestuur (Verschuere en Cantens, 2009). Vertegenwoordiging van belanghebbenden komt vaak voor in het bedrijfsmodel van Duitsland, waar de vakbonden sterk vertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur van grote ondernemingen. Steane en Christie (2001) heeft aangetoond dat belanghebbenden beter vertegenwoordigd zijn in de raden van bestuur van Non-profitorganisaties in vergelijking met de raden van bestuur van ondernemingen.

Uit de publieke raadpleging, gehouden door ENP (2008), bleek in dit verband dat de meeste Non-profitorganisaties een transparante relatie onderhouden met zowel interne- (bv. werknemers en vrijwilligers) als met externe belanghebbenden (donateurs, cliënten, etc). Respectievelijk 84% en 81% van de respondenten hadden aangegeven dat hun organisatie een transparante relatie onderhoudt met interne- en externe belanghebbenden Verder bleek uit dit onderzoek dat dit niet resulteert in een vertegenwoordiging van belanghebbenden in de raad van bestuur. Het onderzoek geeft aan dat slechts een klein deel van de respondenten van mening is dat vertegenwoordiging van belanghebbenden aanwezig moet zijn in de raad van bestuur. In België zijn belanghebbenden van non-profitorganisaties dus niet zozeer vertegenwoordigd in de raad van bestuur

Naast de raad van bestuur zijn er verschillende mogelijke manieren waarop belanghebbenden hun stem kunnen uitbrengen in Non-profitorganisaties (Verschuere en Cantens, 2009). Over het algemeen kunnen belanghebbenden van vzw's in de Algemene Vergadering hun stem uitbrengen. Ook worden hiertoe vaak speciale raden opgericht. Dit is natuurlijk afhankelijk van de soort non-profitorganisaties. In scholen bv. kunnen leerlingen en ouders hun meningen uiten via respectievelijk de leerlingenraad of de ouderraad. De overheid kan als belanghebbenden de organisatie monitoren door middel van regelgeving bv. kwaliteitsvereisten, erkenningen en subsidies (Verschuere en Cantens, 2009).

Deugdelijk bestuur in non-profit context moet volgens Deneff (2000) volgende doel vooropstellen: *"ervoor zorgen dat alle belanghebbenden op een evenwichtige wijze zicht hebben op of inspraak hebben in de verschillende fasen en mechanismen van de besluitvorming. Dit resulteert uiteindelijk in meer vertrouwen van de belanghebbenden in de goede werking van de organisatie"*. In het kader van deugdelijk bestuur is het bijgevolgd belangrijk dat Non-profitorganisaties dergelijke

mechanismen en structuren inbouwen waarmee rekening wordt gehouden met belanghebbenden en waarmee ze betrokken worden tot de besluitvorming.

2.2.3 Vermijden van belangenconflicten tussen belanghebbenden

Aangezien Non-profitorganisaties verschillende belanghebbenden hebben, kan er sprake zijn van potentieel tegenstrijdige belangen zoals:

- conflicten tussen het management en de eigenaars van de Non-profitorganisaties (de inrichtende macht in de meeste gevallen);
- conflicten die ontstaan bij de efficiënte besteding van de beschikbare middelen door de organisatie;
- en conflicten die zich voortdoen bij het nemen van een beslissing die zowel de organisatie als de bestuurder aanbelangt (Verschuere en Cantens, 2009).

Het risico dat het management en eigenaars van Non-profitorganisaties tegenstrijdige belangen kunnen hebben, wordt beperkt door het principe van non-distribution. Het verbod op winstverdeling in Non-profitorganisaties is een belangrijke controlemechanisme om dit potentieel belangenconflict op te lossen, maar is niet altijd waterdicht (Verschuere en Cantens, 2009). Immers, volgens Brody (1996) slaagt het management van vele Non-profitorganisaties erin om het winstverdelingsverbod te omzeilen en aldus zichzelf te verrijken ten koste van de organisatie. Het is dus niet zo dat de keuze voor een non-profit rechtsvorm, de verwezenlijking van het sociaal doel garandeert.

Een voorbeeld van het tweede potentiële belangenconflict is de bestedingsvraagstuk van opbrengsten die voortvloeien van een fundraising event. Moeten de opbrengsten van het event besteed worden aan de primaire werking van de organisatie of de doelgroep of moeten ze besteed worden aan andere zaken zoals personeel, ondersteunende middelen (ICT infrastructuur), etc. (Verschuere en Cantens, 2009).

Het derde potentiële belangenconflict kan optreden als bijvoorbeeld een bestuurslid zijn eigen auto wil verkopen en dat daartegenover de vzw de wens heeft om een auto aan te kopen. Is het dan verantwoord dat dezelfde bestuurder (mee)beslist dat de vzw zijn auto koopt? De Wetboek van Vennootschappen voorziet hiervoor een specifieke procedure die gevolgd moet worden wanneer een bestuurder in het kader van de uitoefening van zijn mandaat rechtstreeks of onrechtstreeks een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met een beslissing of een verrichting die tot de bevoegdheid behoort van de raad van bestuur (wetboek van vennootschappen). De vzw-wet daarentegen voorziet niet in een dergelijke procedure.

Het komt erop aan dat Non-profitorganisaties interne controlemechanismen inbouwen die dergelijke of andere belangenconflicten kunnen oplossen of voorkomen. Bovendien moet men de effectiviteit van deze mechanismen kunnen aantonen in de controle van het management en bestuur, zodat deze hun bevoegdheden op een correcte manier uitoefenen (Verschuere en Cantens, 2009).

ENP (2008) heeft aangetoond dat in vele Non-profitorganisaties geen specifiek beleid wordt gevoerd met betrekking tot het oplossen van belangenconflicten. Ongeveer 60% van de

respondenten hadden aangegeven dat er geen procedure bestaat om belangenconflicten tussen een bestuurder en de organisatie op te lossen of te voorkomen.

Terwijl bijna 70% van de respondenten dergelijke procedure nuttig tot onmisbaar vond. ENP (2008) heeft aldus een grote kloof getroffen tussen de wenselijkheid en de realiteit met betrekking het bestaan van procedures, die belangenconflicten oplossen.

De vraag is echter of een formele procedure voor belangenconflicten wel noodzakelijk is voor alle soorten Non-profitorganisaties (Verschuere en Cantens, 2009). Immers, er zijn grote verschillen aanwezig in de omvang en soorten van belanghebbenden tussen organisaties. Daarom zullen belangenconflicten verschillend zijn qua intensiteit en omvang naargelang organisaties en zal ook de noodzaak om procedures te ontwikkelen variëren naargelang de organisatie.

2.2.4 Optimaliseren van besluitvormingsprocessen

Een vierde kernelement waaraan een effectieve social-governance aandacht moet besteden is de optimalisering van besluitvormingsprocessen. Aangezien de belangrijkste besluitvorming aangaande de organisatie plaatsvindt in de raad van bestuur, beïnvloeden vanzelfsprekend een aantal kenmerken van de raad van bestuur de aard van besluitvormingsprocessen (Verschuere en Cantens, 2009). Bepaalde karakteristieken van de raad van bestuur zoals: de samenstelling en de grootte van de raad van bestuur, de benoeming van bestuurders en de werking van de raad van bestuur kunnen de besluitvormingsprocessen beïnvloeden (Verschuere en Cantens, 2009). Het is ook daarom dat aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in Non-profitorganisaties aandacht hebben voor deze karakteristieken.

2.2.4.1 Samenstelling raad van bestuur:

Onafhankelijke bestuurders

"Onafhankelijke bestuurders of externe bestuurders, zijn bestuurders die geen rechtstreekse band hebben met de leden of de belanghebbenden van de organisatie, die in sommige gevallen al vertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur" (Verschuere en Cantens, p. 22, 2009)

Zowel social – als corporate governance codes bevelen aan om onafhankelijke bestuurders op te nemen in de raad van bestuur in functie van deugdelijk bestuur (Verschuere en Cantens, 2009). Immers, onafhankelijke bestuurders zijn goede klankborden, aangezien zij zonder vooroordelen de beslissingen en vergaderingen van de raad van bestuur kunnen opvolgen en aftoetsen. Ze worden verondersteld enerzijds een objectieve kijk op de organisatie te leveren en anderzijds om op onpartijdige wijze raad te geven (Verschuere en Cantens, 2009). Bovendien kunnen ze discipline en verantwoordelijkheidszin op het vlak van rapportering verhogen. Evenals kunnen ze een belangrijke rol spelen in crisissituaties en delen ze vaak hun netwerken en relaties met de onderneming. (Code Buysse 2, p.21)".

Volgens Verschuere en Cantens(2009) is er sprake van een tegenstrijdigheid aangezien enerzijds de raad van bestuur minstens gedeeltelijk de verschillende belanghebbenden van de organisatie vertegenwoordigt (zie hoger paragraaf 1.2). Anderzijds schrijven codes van behoorlijk bestuur voor

dat de raad van bestuur zo onafhankelijk mogelijk moet opereren en dus zo weinig mogelijk in functie van specifieke of individuele belanghebbenden. Het kan echter voorkomen dat bepaalde bestuurders vooral de neiging hebben om hun specifieke belangen sterk te verdedigen. Hoewel dit in strijd is met de verwachting dat de raad van bestuur autonoom dient te handelen in functie van de missie en de algemene doelstellingen van de organisatie. Daarom wordt aanbevolen om een deel van de zitjes in de raad van bestuur te reserveren voor onafhankelijke bestuurders (Verschuere en Cantens).

Verschuere en Cantens (2009) stelt verder een mogelijke oplossing voor dit probleem. In plaats van bepaalde belanghebbenden een bestuurdersmandaat te geven, is het beter om *advies- en of spreekrecht* te geven aan bepaalde belanghebbenden. Op die manier zijn ze betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van de besluitvorming en wegen ze niet zwaar door op de besluitvorming zelf. Bijgevolg creëert men vertrouwen en een constructieve dialoog tussen belanghebbenden en de organisatie (Verschuere en Cantens, 2009).

ENP (2008) heeft in dit kader aangetoond dat 62% van de respondenten van mening is dat de raad van bestuur zich zou moeten laten assisteren door onafhankelijke experts. Bovendien vermeldt 60% van de respondenten dat de kwaliteit van de aan de raad van bestuur voorgelegde projecten geëvalueerd worden door experts.

Diversiteit in geslacht, expertise en competenties

De samenstelling van de raad van bestuur kan ook divers zijn in termen van geslacht, expertise en competenties van de leden. Verschuere en Cantens (2009) stelt dat een goede mix van mannen en vrouwen tot een meer gewogen besluitvorming leidt, hoewel het moeilijk is om de optimale verhouding tussen mannen en vrouwen te bepalen. Sommigen schrijven een 50/50 verhouding voor. Terwijl anderen zoals bijvoorbeeld Houle (1990) aangeven dat de geslachtsverhouding in de raad van bestuur een weerspiegeling moet zijn van de leden van de organisatie. Tenslotte vermeldt Verschuere en Cantens (2009) hierbij dat de laatste jaren de vraag is toegenomen om vrouwelijke bestuursleden te rekruteren in Non-profitorganisaties.

Ook diversiteit in termen van competenties of vakgebied van de bestuursleden is van cruciaal belang voor de werking van de raad van bestuur. De meest ideale raad van bestuur is deze waarin aanwezige profielen complementair zijn qua beroepsachtergrond (Verschuere en Cantens, 2009). Daarom is het belangrijk en adviseert social-governance dat bestuurders worden gekozen op basis van specifieke competenties. Competenties kunnen uiteenlopend zijn zoals juridische -, financiële -, managementcompetenties, beleidservaring, etc..

Uitvoerende versus niet-uitvoerende bestuurders

Tenslotte is de verhouding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur een laatste element van diversiteit in de samenstelling van de raad van bestuur (Verschuere en Cantens, 2009)

Een *niet-uitvoerende bestuurder* wordt gedefinieerd als "een bestuurder die geen uitvoerende taken vervult in de operationele werking van de vereniging" (KBS, 2010, p.41). Het betreft dus een

bestuurslid van de raad van bestuur die geen deel uitmaakt van het dagelijks bestuur van de vereniging. Deze bestuurder mag alsook geen interne hoedanigheid hebben in de vereniging als bijvoorbeeld werknemer, lid, vrijwilliger, enz.. Een uitvoerende bestuurder is vanzelfsprekend een bestuurder die tevens tewerkgesteld is in de organisatie.

Volgens Verschuere en Cantens (2009) moeten er 'checks and balances' aanwezig zijn in de organisatie. Dit vraagt een zekere mate van scheiding tussen controle en uitvoering. Concreet betekent dit dat werk uitgevoerd door mensen, gecontroleerd moet worden door andere mensen. Controle is grotendeels weggelegd voor de raad van bestuur. Terwijl het non-profit management de uitvoering van de besluitvorming op zich neemt. Om deze scheiding waterdicht te houden is het van belang, oog te hebben op de verhouding tussen niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders. Het is wellicht aangewezen om een meerderheid van uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur te vermijden (Verschuere en Cantens, 2009). Het feit dat niet-uitvoerende bestuurders beter in staat zijn om vanuit een helikoptervisie naar de organisatie te kijken en dat uitvoerende bestuurders wellicht geneigd zijn om moeilijk los te komen van de operationele zaken, heeft tot laatsgenoemde aanbeveling geleid (Verschuere en Cantens, 2009).

Aansluitend hierop wordt vanuit een streven naar deugdelijk bestuur tevens aanbevolen dat de directie het voorzitterschap van de raad van bestuur niet op zich neemt. Met andere woorden de functies: verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur (directeur of CEO) en voorzitter van de raad van bestuur dienen gescheiden te zijn en dus niet gecumuleerd te worden door éénzelfde persoon. "Idealiter zijn voorzitter en directeur twee kritische, maar constructief samenwerkende geesten (Denef, 2000)."

Benoeming van bestuurders & grootte van de raad van bestuur

Zowel voor bedrijven als voor Non-profitorganisaties is het moeilijk te bepalen wat precies het optimaal aantal bestuursleden is van de raad van bestuur. Het optimaal aantal bestuurders kan afhankelijk zijn van een aantal kenmerken van de organisatie zoals de omvang van de organisatie, en de sector waarin de organisatie actief is (Verschuere en Cantens, 2009). Governance codes kunnen daarom geen optimaal aantal bestuurders aanbevelen. Daarnaast bestaat er ook geen empirisch materiaal over de relatie tussen omvang van de raad van bestuur en de werking van organisaties in België

Volgens Cornforth en Simpson (2002) hebben echter grotere organisaties grotere raden van bestuur. Daarbij is de grootte van de raad van bestuur bovendien afhankelijk van enerzijds de behoefte om de vele belanghebbenden te laten vertegenwoordigen in de raad van bestuur en anderzijds van de behoefte om fondsen of invloed te verwerven. Een andere studie stelt dat de raad van bestuur in Non-profitorganisaties groter zijn dan de raad van bestuur in bedrijven (Ostrower en Middleton Stone 2006).

De vzw-Wet voorziet de enige richtlijn in België nopens de grootte van de raad van bestuur in vzw's. Artikel 13 van de vzw-wet stelt dat de raad van bestuur ten minste uit 3 personen bestaat. Indien de vzw slechts drie leden telt, wordt dit minimum aantal herleid tot 2 bestuurders.

Verder schrijft de wet voor dat het aantal bestuurders altijd minder moet zijn dan het aantal leden van de vereniging. Een maximum aantal leden wordt niet opgelegd.

2.2.4.2 Werking van de raad van bestuur

Gespecialiseerde comités

Zowel social-governances codes als corporate governance codes raden aan om gespecialiseerde comités op te richten. Deze comités worden belast met de voorbereiding van beslissingen van de raad van bestuur, die betrekking hebben op een bepaald specialisatiegebied zoals auditcomité, remuneratiecomité of een nominatiecomité voor nieuwe bestuurders. In functie van de grootte van de organisatie kan de oprichting van dergelijke comités een meerwaarde opleveren voor de werking van de organisatie (Verschuere en Cantens, 2009). Daarnaast kan de oprichting van dergelijke comités enerzijds bijdragen tot een efficiëntere werking van de raad van bestuur en anderzijds kan de betrokkenheid of de inspraak van verschillende belanghebbenden van de organisatie verhogen (Verschuere en Cantens, 2009). Om het gevaar te vermijden dat comités 'praatbarakken' worden, wordt er aanbevolen om duidelijke delegatiereglementen in de statuten op te nemen. Op die manier kan er ook aan besluitvorming worden gedaan in comités en is er er duidelijkheid over de bevoegdheidsverdeling tussen de raad van bestuur en de comités (Denef, 2000).

Zelfevaluatie

Een andere middel dat positief kan bijdragen tot de werking van de raad van bestuur is zelfevaluatie. *"Het wordt algemeen aangenomen dat zelfevaluatie door de raad van bestuur goed is. Een raad van bestuur die regelmatig zichzelf evalueert, wordt niet alleen als nauwgezet of gewetensvol beschouwd, maar ook als meer effectief (Carver, 2007 p. 4)".* Volgens Carver (2007) dient men bij zelfevaluatie van de raad van bestuur een aantal aandachtspunten in overweging te nemen.

Zo moet de raad van bestuur eerst een goede kennis hebben van de theorie en praktijken rond deugdelijk bestuur. Zodoende is er een bepaald kader waarmee de eigen werking van de raad van bestuur vergeleken kan worden. Vervolgens moet de raad van bestuur bepalen welke competenties, expertise en persoonlijke vaardigheden nodig zijn in hun raad van bestuur. Zodra dit is vastgelegd, moeten de profielen van de huidige bestuursleden daarmee worden vergeleken. Terwijl nieuwe leden, bij de aanwerving, moeten voldoen aan het vastgelegde profiel. Als laatste moet de raad van bestuur de zelfevaluatie op regelmatige tijdstippen uitvoeren. Zelfevaluatie van de eigen werking is bijgevolg een kwestie van zelfdiscipline en vergt enige tijdsinvestering (Carver, 2007).

De werking van de raad van bestuur kan natuurlijk ook op basis van andere criteria beoordeeld worden zoals :de agenda van de vergaderingen, de vergaderduur, de vergaderwijze, de tijdigheid van verspreiding van informatie onder de leden, aanwezigheidsgraad, enz. (Verschuere en Cantens, 2009). Volgens Verschuere en Cantens (2009) wordt verwacht dat het invoeren van een (zelf)evaluatieprocedure inzake de werking van de raad van bestuur, kan bijdragen tot een verbetering van de werking van de raad van bestuur. Alsook kan dit op lange termijn de realisatie van belangrijke baten met betrekking tot energie, tijd en menselijke middelen kracht bij zetten.

Besluitvorming

Een derde aandachtspunt met betrekking tot de werking van de raad van bestuur is de aard van het besluitvormingsproces. Het besluitvormingsproces in de raad van bestuur is gebaseerd op het consensusmodel (Verschuere en Cantens, 2009). Dit impliceert dat er gedebatteerd wordt tot er een akkoord is. Maar omwille van efficiëntie redenen is het beter om op een bepaald moment over te schakelen tot een stemming. Het meerderheidsprincipe is dan doorslaggevend voor de besluitvorming (Verschuere en Cantens, 2009).

Vorbereiding van vergaderingen

De voorbereiding van vergaderingen van de raad van bestuur heeft betrekking op het al dan niet tijdig bezorgen van de voorbereidende documenten in verstaanbare taal aan bestuursleden, die vaak op vrijwillige basis zetelen in de raad van bestuur (Verschuere en Cantens, 2009). Deze taak is weggelegd voor het management. Hiertoe beveelt ENP aan dat de agenda's van de vergaderingen van de raad van bestuur, enerzijds voorbereidende documenten en anderzijds een opvolging van de eerder genomen beslissingen bevatten. Zo kunnen bestuurders voorbereid naar de vergadering komen en kan er optimaal vergaderd worden. Dit zal zonder twijfel een positieve invloed hebben op de werking van de raad van bestuur.

Vergaderfrequentie

Tenslotte is de vergaderfrequentie een niet onbelangrijke aandachtspunt in de werking van de raad van bestuur. Zo bepaalt de code Buysse voor ondernemingen dat de raad van bestuur minstens één keer per kwartaal moet vergaderen. In de meeste Non-profitorganisaties ligt de vergaderfrequentie hoger (Denef en Degendt, 2007).

2.3 Empirische studies over governance in de non-profitsector

Jegers (2009) brengt op een beknopte manier de economische, empirische en theoretische literatuur over governance in non-profitorganisaties in kaart.

"De meeste economische literatuur behandelen de rol en de invloed van de raad van bestuur en haar relaties met het organisatiemanagement en organisatieprestaties." (Jegers, 2009, p. 143).

Dus de meeste economische (empirische) onderzoeken naar governance in non-profitorganisaties leggen, in lijn met literatuur inzake 'corporate governance', de focus op de raad van bestuur. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar de werking van de raad van bestuur en de samenstelling ervan. Daarbij wordt vaak de link gelegd met organisatieprestaties, om na te gaan of de samenstelling en/of de werking van de raad van bestuur al dan niet een impact heeft op de organisatieprestaties. De agency theorie is op het vlak van governance in non-profitorganisaties ook de meest gehanteerde economische kader (Jegers, 2009). Immers de agency theorie is bruikbaar in alle gevallen waarin er agencyproblemen (belangenvermenging) kunnen optreden. Verschillende relaties in non-profitorganisaties kunnen ook vanuit deze benadering bestudeerd worden (Brody, 1996).

Elke stakeholder kan als principaal optreden in non-profitorganisaties (Jegers, 2009). De raad van bestuur van een non-profitorganisatie is volgens de economische leer de belangrijkste governance mechanisme dat controle uitoefent op de afstemming van de belangen van verschillende stakeholders en de belangen van de beheerders van een non-profitorganisaties (Jegers, 2009).

Sinds eind jaren '80 is empirisch onderzoek naar de raad van bestuur in non-profitorganisaties systematisch, weliswaar traag, gestegen (Cornforth, 2001). Over het algemeen hebben deze onderzoeken zich geconcentreerd op drie grote onderzoekstopics namelijk: karakteristieken/samenstelling van de raad van Bestuur, raad van bestuur prestaties/ -effectiviteit en organisatie prestaties/ -effectiviteit.

Jegers (2009) vermeld verder dat de economische literatuur over governance in non-profitorganisaties zich ook concentreert op de rol van prestatiegebaseerde remuneratie mechanismen, de rol van financiële of boekhoudkundige informatie, de rol van schulden, de rol van schenkers en subsidiërende overheden als organisatieprincipalen. Als laatste gaat recent de aandacht vaak uit naar de rol van vrijwilligers in de governance problematiek.

Aangezien het praktijkonderzoek van deze masterproef zich toespitst op de samenstelling en de werking van de raad van bestuur, wordt uitsluitend literatuur daaromtrent voorgesteld. Voor een beknopte overzicht van de beschikbare wetenschappelijke literatuur over bovenstaande topics wordt naar Jegers (2009) verwezen.

2.3.1 Demografische kenmerken van de raad van bestuur

Demografische kenmerken van de raad van bestuur slaan grotendeels op de samenstelling van de raad van bestuur. Op het vlak van governancestructuur⁷ in non-profitorganisaties is er in de laatste decennia veel wetenschappelijk onderzoek verricht. Volgens Callen, Klein & Tinkelman (2003) zijn er talrijke onderzoeken die de relatie hebben geanalyseerd tussen samenstelling of demografische kenmerken van de raad van bestuur en de prestaties van non-profitorganisaties. De impact van structurele factoren zoals de omvang van de raad van bestuur, CEO dualiteit, aantal onafhankelijke bestuurders, diversiteit etc. op organisatieprestaties werd daarbij bestudeerd. Over het algemeen hebben deze studies tegengestelde conclusies over de invloed van demografische kenmerken op de organisatieprestaties.

Zo was Dyl, Frant en Stephenson (2000) één van de eerste economische studies die het verband tussen de samenstelling van de raad van bestuur en de prestaties van non-profitorganisaties heeft bestudeerd. Er werd onderzoek verricht naar 54 medisch-onderzoek liefdadigheidsinstellingen die medisch onderzoek verrichten in de Verenigde Staten. Het onderzoek richtte zich op de aanwezigheid van managers of vertegenwoordigers van het dagelijks bestuur (beheerders) in de

⁷ De governancestructuur van een organisatie geeft aan hoe een organisatie wordt geleid. Is er een raad van bestuur aanwezig en hoe is deze samengesteld? Zijn er gespecialiseerde comités aanwezig? Hoe zijn deze bestuursorganen samengesteld?

raad van bestuur. Deze aanwezigheid bleek positief gerelateerd te zijn met hogere salarissen voor het management en met meer aandacht voor *fondsenverwerving*.

De aanwezigheid van managers in de raad van bestuur bleek daarentegen niet positief gerelateerd te zijn met management uitgaven en organisatie welvaart (belangrijk in de ogen van principaal). Deze conclusies sluiten aan bij de agency theorie.

Callen et al. (2003) heeft in 1995 en 1996, 108 grote non-profitorganisaties onderzocht in New York. Zij hebben zowel de samenstelling van de raad van bestuur, als de aanwezigheid en de samenstelling van gespecialiseerde comités bestudeerd. Aan de samenstelling van de raad van bestuur werd een concrete vorm gegeven aan de hand van vijf soorten of categorieën van leden nl.: staf (mediaan waarde: 2% van het totaal aantal bestuurders in de raad van bestuur), grote donateurs, personen met professionele vaardigheden (mediaan waarde: 37 % van het totaal aantal bestuurders in de raad van bestuur), bekende personen en de categorie "anderen". Callen et al. (2003) stelt duidelijk dat de governancestructuur, meer bepaald de samenstelling van governance mechanismen een impact heeft op organisatieprestaties. Hoe meer donateurs in de raad van bestuur zetelen, hoe minder administratieve kosten⁸er worden gemaakt en hoe meer de aandacht uitgaat naar de kernactiviteiten van de non-profitorganisatie (Callen et al., 2003). Een andere conclusie van deze studie is dat de grootte van de raad van bestuur positief gerelateerd is aan de kosten die gepaard gaan met fondsenverwerving.⁹ Deze conclusies zijn eveneens consistent met de agency theorie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat donateurs als principaal beschouwd worden in non-profitorganisaties. Bijgevolg leidt aanwezigheid van een principaal in de raad van bestuur tot meer controle over de activiteiten van de agent. De principaal kan erop toezien dat zijn belangen door de agent worden behartigd en niet de individuele belangen van de agent.

De Andrés-Alonso, Martin Cruz en Romero-Merino (2006) heeft tussen 1995 en 2001 aan de hand van een steekproef van 41 Spaanse non-profitorganisaties de relatie onderzocht tussen enerzijds enkele karakteristieken of structurele kenmerken van de raad van bestuur zoals: grootte, aantal outsiders, rotatie van bestuursleden, aanwezigheid van een uitvoerend comité, minimum aantal vergaderingen van de raad van bestuur per jaar en of oprichters al dan niet lid zijn van de raad van bestuur en anderzijds organisatie efficiëntie. Er werd geen statistisch significant verband gevonden tussen karakteristieken van de raad van bestuur en technische efficiëntie. Laatstgenoemde werd gemeten door het aandeel van de administratieve kosten in de totale kosten. Daarentegen hebben volgende karakteristieken een positief impact op allocatie-efficiëntie: een kleiner Raad van bestuur qua omvang, meer outsiders in de raad van bestuur en een kleine frequentie van vergaderingen. Allocatie-efficiëntie werd gemeten door de verhouding tussen directe project kosten enerzijds en anderzijds donaties en subsidies.

Du bois, Caers Jegers, De Cooman, De Gieter, en Pepermans (2009), een Vlaamse studie naar non-profit scholen, heeft de link tussen samenstelling van de raad van bestuur en het belang van bepaalde doelstellingen van de Raad van bestuur onderzocht. Het heeft daarbij aanvankelijk

⁸ Kosten die gepaard gaan met het managen of besturen van een organisatie.

⁹ het verzamelen van (geld)middelen voor een specifiek doel

verondersteld dat karakteristieken van de raad van bestuur, de doelstellingen die door de raad van bestuur van Vlaamse scholen worden vooropgesteld, beïnvloeden.

Wat de karakteristieken van de Raad van bestuur betreft, werd vooral diversiteit in de Raad van bestuur onderzocht. Meer specifiek werden volgende demografische variabelen opgenomen in het model: aantal bestuursleden (grootte), percentage mannelijke bestuursleden, percentage vrouwelijke bestuursleden en variabelen die het achtergrond van de bestuursleden weergeven (onderwijs, rechten, financiën, religie). Verder werden ook karakteristieken van de respondent zelf opgenomen zoals geslacht en achtergrond. Ten slotte werd ook het aantal scholen dat een raad van bestuur bestuurt aan het model toegevoegd. Immers, de meeste Raden van Bestuur zijn verantwoordelijk voor het bestuur van verschillende scholen. Aan de andere kant heeft Du Bois et al (2009) op basis van literatuur en interviews met onderwijsinstellingen 7 relevante doelstellingen naar voren geschoven die over het algemeen van belang zijn voor alle Vlaamse onderwijsbesturen. Het ging om volgende doelstellingen: output, tevredenheid leerlingen, tevredenheid personeel, ideologie, aantal leerlingen, imago, toegankelijkheid. Dit onderzoek heeft met empirische data bovenstaande veronderstelling bevestigd. Er werd een statistisch significante relatie gevonden tussen karakteristieken van de raad van bestuur en het belang van doelstellingen, met uitzondering van 'prestige' en 'tevredenheid leerlingen'. De samenstelling van de raad van bestuur heeft dus inderdaad een invloed op de keuze welke doelstellingen meer of minder belangrijk zijn voor de raad van bestuur.

Net zoals in bedrijfscontext (zoals hoger vermeld) bestaat er voor non-profitorganisaties geen eensgezindheid over de invloed van structurele kenmerken van de raad van bestuur op organisatieprestaties. Zo stelt Baysinger en Butler (1985) bijvoorbeeld dat bedrijven beter presteren met meer outsiders in de raad van bestuur. Anders uitgedrukt: hoe meer outsiders in de raad van bestuur zetelen, des te beter de bedrijfsprestaties. Terwijl Molinari, Morlock, Alexander & Lyles (1993) en Agrawal en Knoeber (1996) stellen dat er een negatieve relatie bestaat tussen percentage outsiders en bedrijfsprestaties.

2.3.2 Relatie tussen taakprestaties raad van bestuur en organisatieprestaties

Brown (2005) heeft op basis van een steekproef van 100 non-profitorganisaties een significant positief verband vastgesteld tussen enerzijds de door de managers en bestuurders gepercipieerde organisatieprestaties en anderzijds de door de managers en bestuurders gepercipieerde prestaties van de raad van bestuur.

Green & Griesinger (1996) heeft op basis van een steekproef van non-profitorganisaties actief in de zorgsector, een significante relatie vastgesteld tussen raad van bestuur prestaties en organisatieprestaties of -effectiviteit. Non-profitorganisaties die zorg verlenen aan invalide personen of personen met een mentale onbekwaamheid waren de doelgroep van deze studie. Deze studie heeft daarnaast aan de hand van enquêtes en interviews met bestuursleden van non-profitorganisaties het belang van 33 activiteiten/taken van de raad van bestuur in 9 functiegebieden bestudeerd. Volgens deze studie heeft de raad van bestuur in non-profitorganisaties volgende functies: missie- en beleidsvorming, strategische planning,

programma's en diensten, ontwikkeling van raad van bestuur, evaluatie van CEO, resources, financieel management, interactie met gemeenschap, beslechting van geschillen.

Vooraf de activiteiten in de volgende verantwoordelijkheidsgebieden waren significant gecorreleerd met organisatie-effectiviteit: strategische planning, ontwikkeling raad van bestuur, resource development, financiële planning en beslechting van geschillen. Dit verband steunt vooral op de beoordeling van raad van bestuur prestaties door de CEO's.

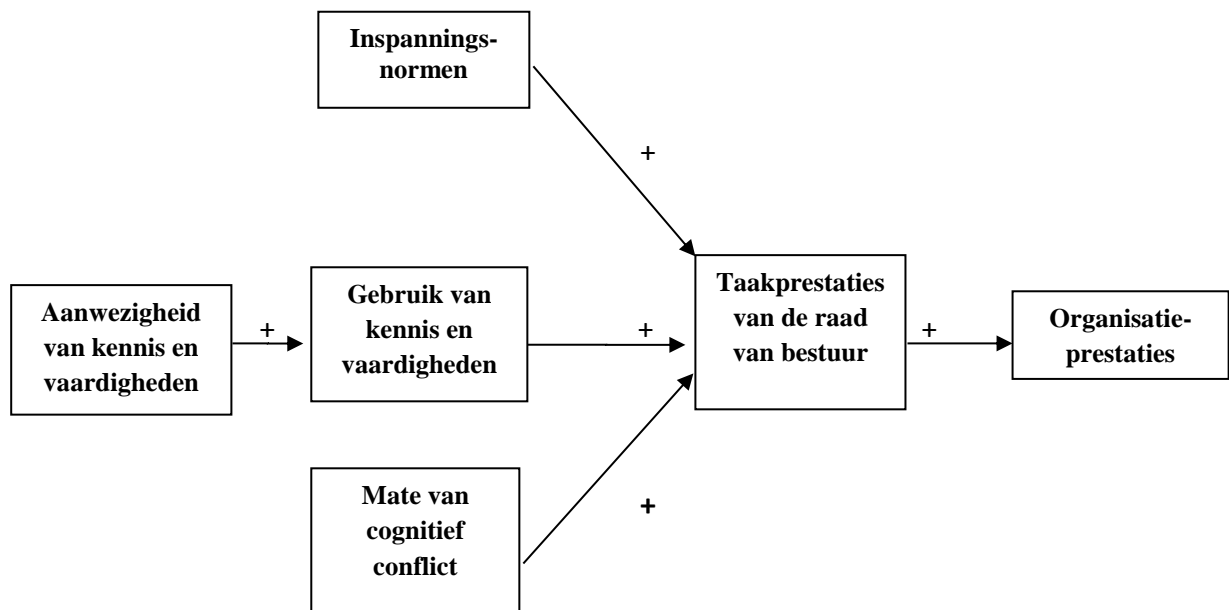
Herman en Renz (2004) spreekt bovenvermeld verband tegen. Het berust zich hierbij op een steekproef van 44 Amerikaanse non-profitorganisaties voornamelijk actief in de welzijn- en gezondheidsector. Herman en Renz (2004) heeft geen significante relatie ontdekt tussen raad van bestuur effectiviteit en organisatieprestaties, laatstgenoemde gemeten door aantal mensen die betrokken zijn in de organisatie.

Bovenstaande studies tonen aan dat er met betrekking tot het verband tussen raad van bestuur-effectiviteit en organisatie-effectiviteit in de non-profitsector onverenigbare opvattingen zijn . "Hoewel de empirische resultaten ons niet toelaten veralgemeenbare conclusies te trekken, kan een goed functionerende raad van bestuur de organisatieprestaties in positieve zin beïnvloeden door agency conflicten tussen managers en de Raad van bestuur te verhelpen" (Jegers, 2009, p.149).

3 CONCEPTUEEL MODEL EN ONDERZOEKSHYPOTHESEN

Op basis van de uitgevoerde literatuurstudie, zal het verklarend onderzoek onderstaand conceptueel model testen. Hieruit zijn enkele onderzoekshypothesen tot stand gekomen, die zullen toegelicht worden met een theoretische onderbouwing.

3.1 Conceptueel model



Het verklarend onderzoek heeft een concrete vorm gekregen dankzij bovenstaand conceptueel model. Zoals men kan opmerken wordt de invloed van drie gedragsprocessen binnen de raad van bestuur, op taakprestaties van de raad van bestuur onderzocht namelijk: inspanningsnormen, mate van cognitief conflict en gebruik van kennis en vaardigheden. Alsook gaat men de relatie na tussen aanwezigheid- en het gebruik van kennis en vaardigheden. Daarnaast wordt ook de relatie tussen de taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties bestudeerd. Hierbij dient enerzijds worden opgemerkt dat het conceptueel model grotendeels gebaseerd is op het theoretisch model van Forbes & Milliken (1999). Anderzijds dient men rekening te houden dat het conceptueel model een aangepaste versie is van het theoretisch model van Forbes & Milliken (1999).

3.2 Onderzoekshypothesen

3.2.1 Hypothese 1

Hoe hoger de inspanningsnormen zijn, hoe beter de taakprestaties van de raad van bestuur.

Forbes & Milliken (1999) gaan er van uit dat hoge inspanningsnormen een positief invloed hebben op de taakprestaties van de raad van bestuur.

Een raad van bestuur, met standaarden en verwachtingen die hoge inspanningen van bestuursleden aanmoedigen, is beter in staat om haar controle en service taken effectief uit te voeren Forbes & Milliken (1999).

3.2.2 Hypothese 2

Hoe hoger de mate van cognitief conflict, hoe beter de taakprestaties van de raad van bestuur.

Forbes & Milliken (1999) veronderstellen een positieve relatie tussen de mate van cognitief conflict en taakprestaties van de raad van bestuur, ondanks cognitieve conflicten in een groep de groepsprestaties zowel negatief als positief kunnen beïnvloeden. De effectiviteit van een groep verhoogt naarmate de groepsleden zowel hun positieve als negatieve meningen kunnen uitwisselen (Watson & Michaelsen, 1988). Finkelstein en Mooney (2003) stellen ook dat constructieve cognitieve conflicten of meningsverschillen het beslissingsproces verbeteren en een belangrijke determinant zijn van de effectiviteit van de raad van bestuur.

3.2.3 Hypothese 3

Hoe meer er gebruik gemaakt wordt van kennis en vaardigheden van raadsleden, hoe beter de taakprestaties van de raad van bestuur.

Volgens Wageman (1995) wordt de effectiviteit van een groep in grote mate bepaald door de mogelijkheid om individuele kennis en vaardigheden van de groepsleden toe te passen. Volgens Zona & Zattoni (2007) impliceert de loutere aanwezigheid van kennis en vaardigheden in de raad van bestuur niet dat de raad van bestuur haar taken effectief kan uitvoeren. De aanwezige kennis en vaardigheden moeten ook effectief toegepast worden. Men moet daarom een onderscheid maken tussen de aanwezigheid en het gebruik van kennis en vaardigheden. Het effectieve gebruik van kennis en vaardigheden heeft een positief invloed op de prestaties van de raad van bestuur (Forbes & Milliken, 1999).

3.2.4 Hypothese 4

Hoe meer kennis en vaardigheden de raad van bestuur beschikt, hoe meer gebruik zal worden gemaakt van de kennis en vaardigheden van raadsleden.

Raadsleden zouden over voldoende functionele- en bedrijfsspecifieke kennis moeten beschikken om hun taken goed uit te voeren (Forbes & Milliken, 1999). Functionele kennis heeft betrekking op kennis over accounting, financiën, marketing en wetgeving, terwijl bedrijfsspecifieke kennis slaat op informatie over de onderneming en een goed begrip van haar operationele activiteiten en management kwesties (Forbes & Milliken, 1999).

Hoewel diversiteit van de raad van bestuur in termen van functionele en bedrijfsspecifieke achtergrond van de raadsleden, een negatieve invloed zou kunnen hebben op het gebruik van kennis en vaardigheden, door eventuele communicatie-en/of coördinatieproblemen, verhoogt de aanwezigheid van kennis en vaardigheden het gebruik ervan (Forbes & Milliken,1999).

3.2.5 Hypothese 5

Hoe hoger de taakprestaties van de raad van bestuur, hoe hoger de organisatieprestaties.

Forbes & Milliken (1999) stellen dat de taakprestaties van de raad van bestuur, de ondernemingsprestaties positief beïnvloeden. Zona & Zattoni (2007) heeft een significante positieve correlatie vastgesteld tussen taakprestaties van de raad van bestuur en bedrijfsprestaties. Een goed functionerende raad van bestuur verbetert bijgevolg de organisatieprestaties. De redenering die hierachter schuilt is dat een goed werkende raad van bestuur in staat is om de juiste beslissingen te nemen in het belang van de organisatie en hierdoor de prestaties bevorderen. In non-profit context heeft Brown (2005) een significant positief verband vastgesteld tussen de prestaties van de raad van bestuur en de organisatieprestaties.

DEEL 2: PRAKTISCHE LUIK

HOOFDSTUK 1: PRAKTIJKONDERZOEK

Hoofdstuk 1 brengt de praktijkonderzoek in kaart. Daarin maakt het praktijkonderzoek eerst enkele assumpties. Achtereenvolgens worden enkele grenzen, beperkingen, de populatie en steekproef van het praktijkonderzoek weergegeven. Bovendien wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie aangegeven. Vervolgens is er een paragraaf weggelegd voor de dataverzameling van het praktijkonderzoek, waarbij het profiel van de respondenten geschetst wordt. Dit hoofdstuk eindigt met het weergeven van de manier waarop onderzoeksvariabelen van het conceptueel model gemeten worden, aangevuld met verwerkte literatuurstudie. Het eerste hoofdstuk van het praktische luik geeft met andere woorden weer hoe het praktijkonderzoek is verlopen.

1 ONDERZOEKSOPZET

1.1 Assumpties

In eerste instantie dient aangenomen te worden dat, met uitzondering van het onderzoek naar de link tussen de samenstelling en doelstellingen van de raad van bestuur in Vlaamse non-profit scholen (Dubois et al, 2009), er weinig wetenschappelijke studies beschikbaar zijn die handelen over governance in onderwijs-vzw's in België. Hoewel er op internationaal vlak in dit kader reeds veel onderzoek verricht is, stelt zich enerzijds de vraag of de theoretische modellen en de resultaten van deze onderzoeken kunnen doorgetrokken worden naar het Belgische verenigingsleven.

Anderzijds hebben de meeste onderzoeken naar social governance voornamelijk de focus gelegd op structurele kenmerken van de raad van bestuur (Jegers, 2009). Hierbij dient men rekening te houden dat de invloed van structurele kenmerken van de raad van bestuur niet bestudeerd wordt in het verklarend onderzoek van deze masterproef. Dit neemt niet weg dat dergelijke kenmerken geen invloed kunnen hebben op taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties. Aan de hand van het verkennend onderzoek wordt weliswaar weergegeven welke structurele kenmerken van de raad van bestuur van toepassing zijn in onderwijs-vzw's.

Daarentegen hebben studies in de private sector de laatste jaren meer aandacht besteed aan de rol van het gedrag van raadsleden in de raad van bestuur, in plaats van deze structurele kenmerken. Hierbij is tot heden het theoretisch model van Forbes & Milliken (1999) met betrekking tot gedragsprocessen in de raad van bestuur, nog niet op brede basis empirisch getest in België, zeker niet in de non-profitsector. Daarom veronderstelt het praktijkonderzoek dat theorieën, ontwikkeld voor het bedrijfsleven zoals bijvoorbeeld de agencytheorie, ook toegepast kunnen worden in non-profit context.

Een andere assumptie dient gemaakt te worden met betrekking tot onderwijsniveau's. Zoals eerder vermeld zijn er vier grote onderwijsniveau's in België namelijk: kleuter-, lager-, secundair- en hoger onderwijs. Aangezien schoolbesturen van het Vrije Onderwijsnet in de praktijk soms het bestuur van scholen in verschillende niveau's ter harte nemen, veronderstelt deze masterproef hierbij dat er geen onderscheid gemaakt wordt in onderwijs niveau's.

Een laatste veronderstelling van dit onderzoek, misschien wel de belangrijkste, is het feit dat organisatieprestaties en prestaties van de raad van bestuur gemeten zijn aan de hand van percepties van bestuursleden. Er dient dus verondersteld te worden dat de beoordelingen van de bestuursleden in onderwijs vzw's een goede weergave bieden van de organisatieprestaties enerzijds en anderzijds van taakprestaties van de raad van bestuur. De verwezenlijking van raad van bestuur doelstellingen en organisatie doelstellingen werden hierbij gebruikt als criteria. Het is van belang om ermee rekening te houden dat de prestaties van de raad van bestuur en van vzw's ook beoordeeld kunnen worden op basis van andere criteria en door andere groepen bijvoorbeeld enkel de directie, andere belanghebbenden zoals leden, overheid, etc..

Daar het praktijkonderzoek volledig gebouwd is op deze veronderstellingen is het van belang om rekening te houden met deze veronderstellingen bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten.

1.2 Grenzen

Het praktijkonderzoek legt een eerste grens door de nadruk te leggen op een economische aanpak van het praktijkprobleem. Men kan de problematiek met betrekking tot governance ook bekijken vanuit juridisch oogpunt.

Aan de hand van het eerste hoofdstuk van het theoretische luik is de plaats van vzw's in de ruime non-profitsector gekend. Ook hier moest men een grens trekken omdat de non-profitsector niet uitsluitend uit vzw's bestaat. Daarom richt het praktijkonderzoek zich enkel op vzw's. Vanwege de diversiteit van het verenigingsleven was het ook noodzakelijk om te kiezen voor een specifieke soort vzw. Derhalve richt het onderzoek zich enkel op onderwijs-vzw's. Er werd gekozen voor onderwijs-vzw's omdat schoolbesturen in de praktijk goed georganiseerd zijn en aandacht hebben voor deugdelijk bestuur. Aangezien onderwijsinstellingen een brede maatschappelijk draagvlak hebben, is een goed bestuur van cruciaal belang. De bereikbaarheid en de bereidheid tot deelname aan onderzoek heeft weliswaar ook een rol gespeeld in deze keuze.

Daarnaast is het onderzoek territoriaal afgebakend. Aangezien onderwijs in België geregeld wordt op regionaal niveau en er aldus verschillen kunnen zijn tussen regio's, beperkt het praktijkonderzoek zich tot Vlaanderen als onderzoeksgebied.

Als laatste legt het praktijkonderzoek de focus op de raad van bestuur. Governance is een ruim thema en kan vanuit verschillende standpunten bestudeerd worden. Daar de meeste studies gebaseerd zijn op de agencytheorie, wordt de focus in dergelijke studies vooral gelegd op de raad van bestuur. Immers, de raad van bestuur is één van de belangrijkste mechanismen om deugdelijk bestuur te realiseren. Dit is ook grotendeels het geval in non-profit context (Jegers, 2009). Het praktijkonderzoek zal zich bijgevolg baseren op de agencytheorie.

1.3 Beperkingen

Het feit dat het praktijkonderzoek raad van bestuur- en organisatieprestaties uitsluitend meet aan de hand de perceptie van respondenten, vormt een eerste beperking van dit onderzoek. Het praktijkonderzoek heeft getracht een kwantitatieve analyse uit te werken. Weliswaar is dit gebeurd aan de hand van eerder subjectieve meetinstrumenten. Bovendien werden de prestaties alleen gemeten aan de hand van (interne) beoordelingen van bestuursleden. De bestuursleden hebben met andere woorden een evaluatie gemaakt van hun eigen werking. Een externe beoordeling zou ook mogelijk geweest zijn. De organisatieprestaties zou men bijvoorbeeld ook extern gemeten kunnen hebben aan de hand van toelichtingsverslagen, opgesteld door de Vlaamse overheid, die de kwaliteit van het onderwijs evalueren in scholen. Het zou ook mogelijk geweest zijn om zich te baseren op de perceptie van andere stakeholders zoals leerlingen, ouders, leerkrachten, schuldeisers, etc.. Dit zou eventueel kunnen zorgen voor een andere perceptie van de prestaties. in de data.

Een andere beperking van dit onderzoek is het ontbreken van een financiële analyse van de onderwijs-vzw. Het praktijkonderzoek heeft zich met betrekking tot het meten van organisatieprestaties enkel geconcentreerd op het sociaal doel. Financiële criteria van onderwijs-vzw's zijn niet in overweging genomen. Aangezien vzw's niet winstgericht zijn en een sociaal doel voor ogen hebben, werd aangenomen dat het vanuit maatschappelijk standpunt relevanter is om zicht te hebben op de prestaties op sociaal vlak. Dit neemt niet weg dat het financieel aspect niet van belang is voor een vzw. Immers, men kan veronderstellen dat een gezonde financiële situatie van een vzw een rol kan spelen in de realisatie van het sociaal doel.

Aangezien het verklarend onderzoek de nadruk legt op interne gedragsprocessen binnen de raad van bestuur, worden structurele kenmerken van de raad van bestuur niet in overweging genomen in de analyse. Dit neemt niet weg dat structurele kenmerken van de raad van bestuur zoals onafhankelijkheid, diversiteit in geslacht en competenties, ceo-dualiteit etc. een invloed kunnen hebben op raad van bestuur- en organisatieprestaties.

Een laatste beperking van het praktijkonderzoek is het feit dat de online-enquête werd afgenomen in juni 2012. Men zou kunnen aannemen dat de gegevens verouderd zijn, aangezien de analyse pas twee jaar later is uitgevoerd. Daartegenover zou het misschien weinig zin hebben om de enquête opnieuw af te nemen, indien het gelijke resultaten zou opleveren. Men moet dus zeker rekening houden met dit tijdsaspect.

1.4 Populatie en steekproef

Schoolbesturen of inrichtende machten van Vlaamse scholen die een vzw-rechtsvorm hebben, vormt de populatie van het praktijkonderzoek. Schoolbesturen met een vzw-structuur behoren tot het Vrije Onderwijsnet. Het Vrije Onderwijsnet kan met andere woorden ook als de populatie beschouwd worden.

In decemeber 2014 telde het Vlaamse Secretariaat van Katholiek Onderwijs (VSKO) 781 schoolbesturen (VSKO, 2015), waarvan maar liefst 150 schoolbesturen in Limburg gevestigd zijn. De populatie schoolbesturen van Vlaamse katholieke scholen bedraagt bijgevolg 781.

Uit deze populatie is een steekproef genomen van 500 schoolbesturen. Aangezien ook andere confessionele scholen¹⁰ en niet-confessionele scholen tot het Vrije Onderwijsnet behoren en aangezien alleen katholieke scholen werden gekozen als steekproef, is er geen sprake van een aselechte steekproef, waarbij de respondenten willekeurig gekozen worden. Hierbij is men met andere woorden selectief te werk gegaan. In het samenstellen van de steekproef binnen katholieke scholen is men wel aselekt te werk gegaan. Op de website van het VSKO is er een zoekmachine 'scholenaanbod' beschikbaar, waarmee men schoolbesturen kan opzoeken. De contactgegevens van schoolbesturen werden willekeurig voor elk regio opgezocht. Deze zoekopdracht heeft geleid tot het versturen van de vragenlijst naar 500 schoolbesturen.

De vragenlijst werd 109 keer ingevuld, wat een respons geeft van ongeveer 22%. Hierbij dient men rekening te houden dat schoolbesturen van het Vrije Onderwijsnet soms verantwoordelijk zijn voor het bestuur van meerdere basisscholen- en/of secundaire scholen. Volgens (VSKO, 2015) beheren 369 schoolbesturen slechts één enkele school. Maar is er ook één schoolbestuur dat 62 scholen beheert. Andere cijfers van VSKO (2015) tonen aan dat schoolbesturen respectievelijk 498; 125 en 60, basisscholen, secundaire scholen en scholen voor het buitengewoon onderwijs beheren.

1.5 Onderzoeksstrategie

Eenzijds zal men aan de hand van een verkennend onderzoek nagegaan of de onderzoeksresultaten van ENP (2008), op basis waarvan aanbevelingen voor goed bestuur voor verenigingen opgesteld zijn, valide zijn voor onderwijs-vzw's. Alsook zal het verkennend onderzoek een beeld scheppen over structurele kenmerken van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's.

Anderzijds zal men aan de hand van een verklarend onderzoek trachten factoren te identificeren die de prestaties van de raad van bestuur in onderwijs vzw's beïnvloeden en die op hun beurt de organisatieprestaties beïnvloeden. Daarbij wordt nagegaan of het model van Forbes & Milliken (1999), dat oorspronkelijk was ontwikkeld voor het bedrijfsleven, eveneens toegepast kan worden in de context van vzw's.

Gegevens voor zowel het verkennend onderzoek als voor het verklarend onderzoek werden verzameld met behulp van een vragenlijst¹¹. De manier waarop de dataverzameling uitgevoerd is, zal uiteengezet worden in de volgende paragraaf.

¹⁰ Scholen die aan een godsdienst gebonden zijn bv. islamitische en joodse scholen.

¹¹ De vragenlijst kan men terugvinden in de bijlagen.

1.6 Dataverzameling

1.6.1 Algemeen

De vragenlijst is tot stand gekomen met behulp van het conceptueel model en was in juni 2012 online beschikbaar op het internet. Voor het bekomen van contactgegevens van de respondenten, werd beroep gedaan op het gegevensbestand van de koepelorganisatie van katholieke scholen: Vlaams Secretariaat van het Katholiek Onderwijs (VSKO). Op basis van dit bestand werden vrij gemakkelijk contactgegevens van bestuurders in onderwijs-vzw's bekomen. Bestuursleden werden per mail uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Na een aantal dagen werd een tweede uitnodiging verstuurd. Met als gevolg dat 109 bestuursleden de vragenlijst hebben ingevuld.

1.6.2 Beschrijving profiel van respondenten

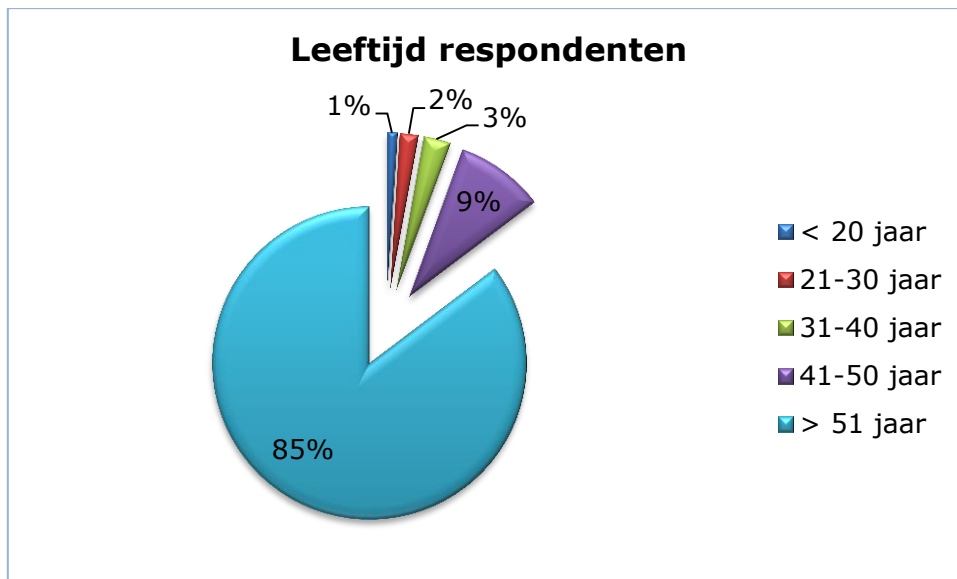
Zoals hoger vermeld hebben 109 bestuursleden deelgenomen aan de online-enquête. 83% van de respondenten waren mannen. Terwijl 17 % van de respondenten vrouwen waren.

Respectievelijk 65% en 35% van de respondenten was voorzitter van de raad van bestuur en (gewone) bestuurslid. Het grootste deel van de enquêtes werd dus ingevuld door voorzitters. Daarnaast geeft een grote meerderheid van de respondenten (71%) aan dat ze tevens actief zijn als bestuurslid en/of voorzitter in de raad van bestuur van een andere vereniging of bedrijf. Dit impliceert dat een groot deel van de steekproef ervaring heeft als bestuurder.

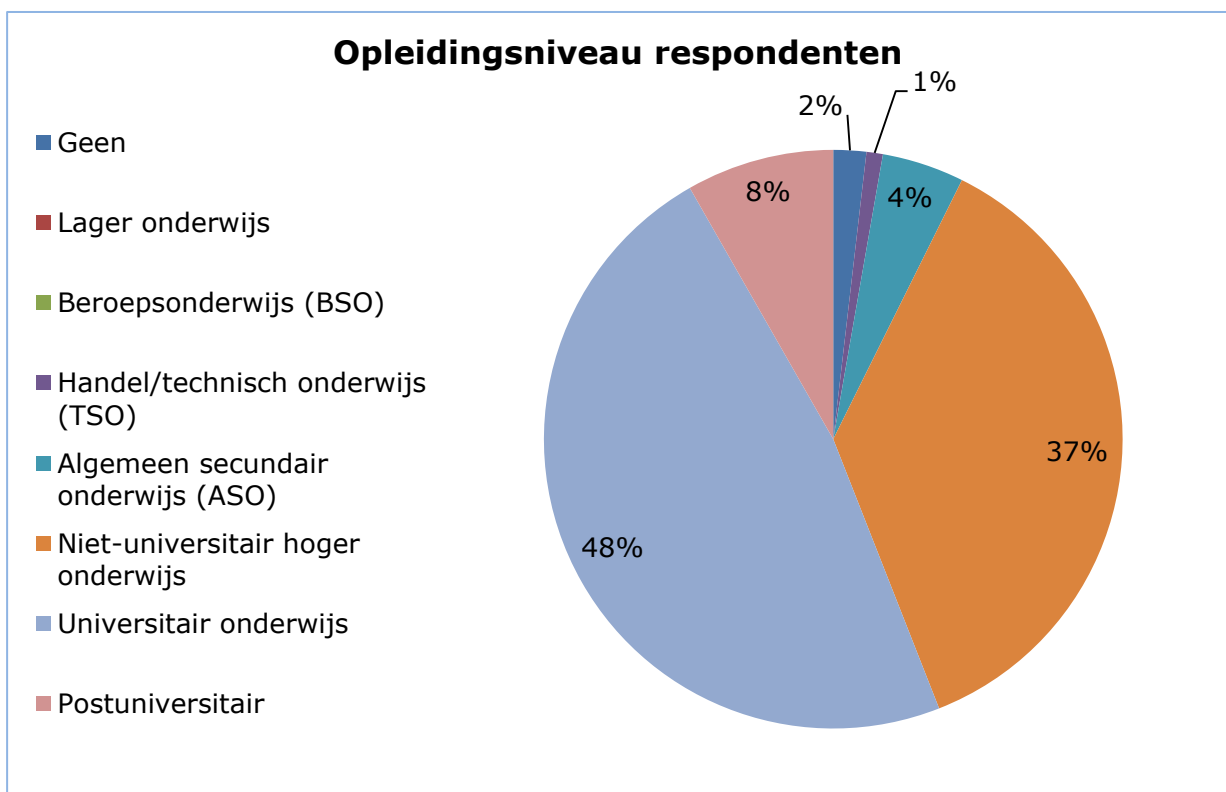
Verder geeft 48% van de respondenten aan een uitvoerende bestuurder te zijn. Terwijl 52% niet-uitvoerende bestuurders zijn. Zoals eerder vermeld maken laatstgenoemden geen deel uit van het management of van het dagelijks bestuur van de vereniging. Zij hebben alsook geen hoedanigheid in de vereniging als bijvoorbeeld werknemer, lid, vrijwilliger, enz..

83% van de respondenten verklaart een onafhankelijke of een externe bestuurder te zijn. Dit is een bestuurder die geen commerciële, nauwe familie- of andere banden met de vereniging of met de controlerende ledengroepen of het management heeft, die zijn/haar onafhankelijk oordeel zouden kunnen beïnvloeden wegens belangenconflict. Dit resultaat is tegenstrijdig met de verhouding tussen uitvoerende- en niet-uitvoerende bestuurders. Het percentage externe bestuurders zou vanzelfsprekend lager moeten zijn, aangezien uitvoerende bestuurders (48%) niet beschouwd kunnen worden als onafhankelijke bestuurders.

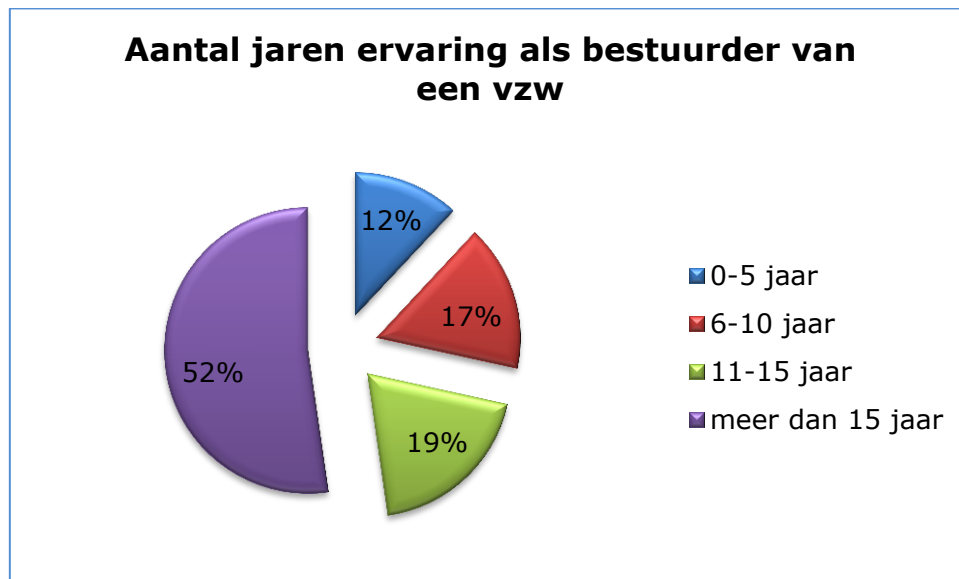
Wat de leeftijd van de respondenten betreft blijkt uit grafiek 1 dat 85% van de respondenten ouder is dan 50 jaar. Slechts 4% is kleiner dan 40 jaar.



Vervolgens geeft grafiek 2 het opleidingsniveau weer van de respondenten. Ongeveer 85% van de respondenten heeft hogere studies gevolgd, waarvan respectievelijk 48% en 37% universitaire studies en niet-universitair hoger onderwijs. Verder heeft 8% van de respondenten een post-universitaire studie gevolgd, 4 % algemeen secundair onderwijs, 1% technisch onderwijs en 2 % heeft geen opleiding gevolgd.



Voorts geeft grafiek 3 aan dat 52% van de respondenten meer dan 15 jaar ervaring heeft in het besturen van verenigingen. Terwijl 36% tussen 6 to 15 jaar ervaring heeft in het besturen van vzw's.



Als laatste bleek dat 98% van de respondenten geen bezoldiging ontvangt. Anders gezegd, bijna alle respondenten oefenen het bestuurdersmandaat uit op vrijwillige basis.

Op basis van deze gegevens kan men over het algemeen volgende profiel schetsen van de respondenten. De respondenten zijn voornamelijk mannelijke bestuurders die ouder zijn dan 50 jaar en die bestuurservaring hebben en hoogopgeleid zijn en geen bezoldiging ontvangen bij het uitoefenen van hun bestuurdersmandaat in onderwijs-vzw's. De respondenten zijn voornamelijk onafhankelijke voorzitters van de raad van bestuur.

1.7 Meting onderzoeksvariabelen

Deze paragraaf bespreekt de manier waarop onderzoeksvariabelen van het conceptueel gemeten zijn. Hierbij wordt evenals de gehanteerde methodologie van eerdere studies in het meten van onderzoeksvariabelen weergegeven om de gehanteerde methode te rechtvaardigen.

1.7.1 Gedragsprocessen

In lijn met Zona en Zattoni (2007) werden gedragsprocessen gemeten aan de hand van de verkregen data van de vragenlijst. Respondenten konden hun mening geven, op een 5-punt likertschaal, gaande van helemaal oneens tot helemaal eens.

1.7.1.1 Inspanningsnormen

Deze variabele werd gemeten aan de hand van de toegekende scores op volgende vier stellingen (Zona & Zattoni, 2007):

- De mate waarin raadsleden hun kennis en vaardigheden toepassen om hun bestuurstaken uit te voeren;
- De mate waarin bestuursleden indien nodig beschikbaar zijn;
- De mate waarin bestuursleden voldoende tijd besteden om de opgelegde taken uit te voeren;
- De mate waarin bestuursleden actief participeren tijdens vergaderingen.

Er werd een gemiddelde score genomen van de toegekende scores op deze stellingen.

1.7.1.2 Cognitief conflict

Ook deze variabele werd gemeten met behulp van een gemiddelde meetschaal van de toegekende scores op volgende vier stellingen (Zona & Zattoni, 2007):

- De mate waarin er conflicten en meningsverschillen zijn tussen bestuurders tijdens vergaderingen;
- De mate waarin er conflicten en meningsverschillen zijn bij het nemen van beslissingen;
- De mate waarin er conflicten en meningsverschillen zijn over de werkwijze van de raad van bestuur;
- De mate waarin er conflicten zijn over de missie van de organisatie.

Deze variabele geeft aldus een indicatie in welke mate er cognitieve taakconflicten aanwezig zijn in de raad van bestuur.

1.7.1.3 Gebruik van kennis en vaardigheden

Een identieke werkwijze werd gevolgd voor het meten van het gebruik van kennis en vaardigheden (Zona & Zattoni, 2007). Hierbij werd een score toegekend op volgende stellingen:

- De mate waarin delegatie van taken tussen bestuurders gebeurt in functie van kennis en vaardigheden van raadsleden;
- De mate waarin er sprake is van een duidelijke taakverdeling tussen bestuursleden;
- De mate waarin de informatiedoorstroming tussen raadsleden vlot verloopt.

1.7.2 Aanwezigheid van kennis en vaardigheden

Zoals eerder vermeld slaat dit eerder op een structurele kenmerk van de raad van bestuur. Hierbij werd gevraagd om een score toe te kennen op volgende stelling:

- De mate waarin de raad van bestuur over de juiste mix van kennis en vaardigheden beschikt.

1.7.3 Taakprestaties van de raad van bestuur

De meerderheid van studies verricht op het vlak van effectiviteit van de raad van bestuur, meet de effectiviteit van de raad van bestuur aan de hand van taakprestaties van de raad van bestuur. Deze methode bestaat erin om eerst verschillende taken of functies van de raad van bestuur te identificeren. Daarna kan men op basis van deze taken een beoordeling maken van de werkzaamheden van de raad van bestuur, door na te gaan in welke mate de raad van bestuur de taak of functie realiseert. Hierbij dient verder vermeld te worden dat de prestaties van de raad van bestuur als geheel worden beoordeeld en niet de individuele prestaties van de bestuursleden. Deze werkwijze wordt zowel in for-profit governance studies als in non-profit governance studies gehanteerd. Non-profitorganisaties verschillen thans van winst-georiënteerde organisaties. Daardoor kan de raad van bestuur eventueel verschillende taken hebben of kan de nadruk meer of minder op bepaalde taken gelegd worden. Omwille van die redenen werd inzake raad van bestuur effectiviteit vooral non-profit governance literatuur verwerkt.

Bradshaw, Murray en Wolpin (1992) heeft op basis van twee subjectieve maatstaven de prestaties van de raad van bestuur gemeten. Eerst werden respondent gevraagd om de prestaties van de raad van bestuur 'globaal' te beoordelen op een likertschaal (single-item scale). Vervolgens werd de respondent gevraagd om de prestaties van de raad van bestuur te beoordelen met betrekking tot zeven functies. Per functie kon de respondent zijn mening geven aan de hand van een likertschaal. Achteraf werd een gemiddelde genomen van deze beoordelingen (multi-item scale).

Green en Griesinger (1996) heeft negen grote functies van de raad van bestuur vastgesteld en heeft hierbij per functie gebruik gemaakt van een multi-item scale. Dit impliceert dat de negen functies afzonderlijk op basis van verschillende items werden beoordeeld. Daar zelfevaluatie door bestuurders ook minpunten heeft werd tevens de mate van betrokkenheid van de raad van bestuur gevraagd in de negen functies. De prestaties van de raad van bestuur werden gemeten aan de hand van een enquête waarbij vragen werden gesteld over negen verantwoordelijkheidsgebieden van de raad van bestuur nl.: missie- en beleidsvorming, strategische planning, programma's en diensten, ontwikkeling van raad van bestuur, evaluatie van CEO, resources, financieel management, interactie met gemeenschap, beslechting van geschillen. Zowel bestuursleden als de CEO van non-profitorganisaties werden gevraagd om de vragen op twee manieren te beantwoorden. Eerst werd gevraagd in welke mate zij denken dat de raad van bestuur effectief betrokken is bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Daarna werd gevraagd in welke mate de raad van bestuur volgens hen betrokken zou moeten zijn in de uitvoering van bepaalde activiteiten. Ook hier werd gebruik gemaakt van een likertschaal, weliswaar die varieerde van 'nooit' tot 'altijd'. Enerzijds werd voor elke raad van bestuur functie een gemiddelde genomen van de antwoorden van bestuursleden (multi-itemscale). Daarna werd een globale raad van bestuur prestatie maatstaf gecreëerd, door het gemiddelde te nemen van de gemiddelde scores op alle functies. Dezelfde werkwijze werd gehanteerd voor de antwoorden van CEO's. Opvallend was dat de globale raad van bestuur prestatiescores toegekend door de CEO's, significant gecorreleerd waren met de scores toegekend door de bestuursleden. Derhalve werd de validiteit van deze maatstaven bewezen.

Opmerkelijk is dat Green en Griesinger (1996) stellen dat de globale raad van bestuur prestatiescores significant en positief gecorreleerd zijn met organisatie-effectiviteit, dit zowel voor CEO scores als voor scores van bestuursleden. Weliswaar was de correlatie significant sterker bij de CEO toegekende scores. Dit impliceert dat de gegevens verstrekt door de CEO meer valide zijn dan de door de bestuursleden verstrekte gegevens om de prestaties van de raad van bestuur te meten. Vooral de activiteiten in de volgende verantwoordelijkheidsgebieden waren significant gecorreleerd met organisatie-effectiviteit: strategische planning, ontwikkeling raad van bestuur, resource development, financiële planning en beslechting van geschillen.

Ook Herman en Renz (2004) heeft de multi-item scale methode toegepast. De prestaties van de raad van bestuur in elf ruime functies werden beoordeeld door middel van een multi-item scale.

Tot slot heeft evenals Cornforth (2001) de methode van Bradshaw et al. (1992) gehanteerd. Het heeft bijgevolg twee maatstaven gecreëerd namelijk een single- en een multi-item scale. Respondenten konden op een 4-punt likertschaal gaande van zeer effectief tot helemaal niet effectief, hun beoordeling geven over de globale prestaties van hun raad van bestuur (single-itemscale). Daarnaast konden ze per functie op een likertschaal aangeven in welke mate hun raad van bestuur deze functie uitoefent. Deze beoordelingen werden uiteindelijk geïntegreerd in een multi-item scale. In totaal werden 17 taakprestaties in vijf ruime functies¹² onderzocht.

Gill, Flynn en Reissing (2005) hebben een instrument ontwikkeld om de effectiviteit van de raad van bestuur in non-profitorganisaties te beoordelen. Ze hebben dit instrument gevalideerd aan de hand van een steekproef van 312 respondenten uit 32 Canadese non-profitorganisaties. Het instrument, genoemd als de 'Governance Self-Assessment Checklist', bevat 144 items waarop een raad van bestuur beoordeeld kan worden. Deze items zijn gegroepeerd in onderstaande 12.

- Board effectiveness quick check (15 items)
- Board structure (13 items)
- Board culture (16 items)
- Mission and planning (13 items)
- Financial stewardship (10 items)
- 6.Human resource stewardship (9 items)
- Performance monitoring (9 items)
- Community representation (8 items)
- Risk management (13 items)
- 10.Board development (10 items)
- 11 Board management (11 items)
- 12.Decision making (17 items)

Er werd bovendien voor elke organisatie in de steekproef twee externe waarnemers aangeduid die vertrouwd zijn met de organisatie.

¹² Een overzicht van deze functies (Cornforth, 2001) is opgenomen in de bijlagen.

De waarnemers konden de organisatie op 10 effectiviteit items beoordelen. Er werd evenals intern gepeild naar de organisatieprestaties. De meeste schalen van de Governance Self-Assessment Checklist waren significant gecorreleerd met de waarderingen van de interne- en externe prestatiebeoordeling.

Teneinde de raad van bestuur effectiviteit te meten, heeft het praktijkonderzoek van deze masterproef ook twee meetinstrumenten gecreëerd namelijk een single- en een multi- itemscale. Deze worden gemeten aan de hand van een 5-punt likertschaal.

1.7.3.1 Single-itemscale

Dit geeft de perceptie weer van de respondent over de globale taakprestaties. De respondent kon op een 5-punt likertschaal, gaande van zeer slecht tot zeer goed, een score toekennen. De respondent kon dus aangeven hoe de raad van bestuur van zijn/haar organisatie over het algemeen functioneert.

1.7.3.2 Multi-itemscale

Deze meetschaal geeft een indicatie van de mate waarin de raad van bestuur vijf ruime functies/taken uitoefent, die relevant zijn voor de raad van bestuur in non-profitorganisaties (Cornforth, 2001). De respondent kon op 17 items, een score toekennen op een 5-punt likertschaal gaande van zeer slecht tot zeer goed. Er werd per functie een gemiddelde score genomen. Vervolgens werden er een totale gemiddelde genomen van de scores. Dit geeft op die manier de gemiddelde score weer van de taakprestaties voor 17 taken, die door Cornforth (2001) zijn opgesteld..

1.7.4 Organisatieprestaties

Zoals eerder vermeld, is winstmaximalisatie niet de bestaansreden van een non-profitorganisatie of van een vzw. Het is ook daarom dat het succes of prestaties van vzw's vaak op verschillende wijze wordt gemeten dan in bedrijven. Het is vanzelfsprekend dat prestaties van bedrijven vaak op basis van boekhoudkundige cijfers worden beoordeeld. Winst van het boekjaar, Return On Investment (ROI) en netto-omzet zijn een aantal bekende voorbeelden uit de brede waaier aan beschikbare financiële maatstaven voor bedrijven. Wetenschappelijke studies over bedrijven gebruiken over het algemeen dergelijke financiële maatstaven om organisatieprestaties te meten. Dit neemt niet weg dat bedrijven ook op niet-financiële prestaties beoordeeld worden. Denk maar aan bijvoorbeeld de techniek van de Balanced Score Card, waarbij bedrijven ook op andere gebieden zoals klantenbestand, kwaliteit van de geleverde diensten etc. worden beoordeeld. De vraag is echter hoe de prestaties van vzw's gemeten worden en welke criteria daarbij worden gehanteerd?

De prestaties van vzw's kunnen in feite zowel op basis van financiële maatstaven als niet-financiële maatstaven beoordeeld worden. Omdat verenigingen geen winstmaximalisatie vooropstellen zijn boekhoudkundige of financiële maatstaven eigenlijk minder relevant. Ze blijven weliswaar belangrijk aangezien, ze de financiële situatie van de vereniging weergeven. Bovendien zijn financiële gegevens van vzw's niet altijd voorhanden. Dit heeft te maken met het feit dat slechts

bepaalde vzw's (grote en zeer grote vzw's) verplicht zijn hun jaarrekening neer te leggen. Op basis van een analyse van jaarrekeningen zou men dan de financiële prestaties kunnen meten.

Het is algemeen aanvaard dat winstmaximalisatie geen prioriteit is in Non-profitorganisaties, maar er is helaas geen consensus over wat precies de doelstellingen van deze organisaties zijn (Du Bois et al., 2009). Typerend voor een vzw is dat ze niet in de eerste plaats opgericht wordt om winsten te maken, maar wel om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Het meten van deze maatschappelijke meerwaarde is juist een uitdaging. Het vraagt veel creativiteit en een vergaande verkenning van de context waarin de vzw actief is, omdat vzw's actief zijn in verschillende sectoren en uiteenlopende doelstellingen kunnen hebben. De ene vzw wordt bijvoorbeeld opgericht om gezondheidszorg te verlenen, terwijl anderen worden opgericht omwille van sportieve-, culturele-, religieuze-, onderwijs-, etc.. doeleinden. Maar daarom is de beoordeling van de financiële situatie niet onbelangrijk is. Immers een gezonde financiële situatie van de vzw zal zeker een rol spelen in het realiseren van het hoger doel.

Men zou dus voor elk soort vzw op de eerste plaats moeten nagaan wat het maatschappelijk doel is. Daarna kunnen we met behulp van bepaalde specifieke criteria nagaan in hoeverre dit doel gerealiseerd wordt. Het gemeenschappelijke aan verenigingen is dat daardoor de prestaties vooral kwalitatief beoordeeld zullen worden. Bij de beoordeling moet men dus vooral rekening houden met het maatschappelijk doel en met de activiteiten die de vereniging ontplooit en natuurlijk ook met de context. Elk type vereniging heeft eigen specifieke criteria waarop het beoordeeld kan worden. Nagaan in welke mate de vzw haar doelen of missie realiseert, is dan ook de meest voor de hand liggende manier om vzw prestaties te meten.

Zo geeft Newhouse (1970), in een studie naar governance in ziekenhuizen, aan dat non-profitorganisaties zowel de kwaliteit als de kwantiteit van hun diensten wensen te maximaliseren. Daartegenover stelt Pauly en Redisch (1973) dat non-profit ziekenhuizen het inkomen van artsen wensen te maximaliseren. Terwijl James (1987) wijst op ideologische en religieuze waarden die ten grondslag liggen van de non-profitorganisatie. Hansmann (1987) daarentegen stelt dat toegankelijkheid als doel wordt aangenomen door non-profitorganisaties. Terwijl maximalisatie van budget en/of prestige van een non-profitorganisatie door Steinberg (1986) als doelstelling beschouwd wordt.

Op basis van deze algemene doelstellingen voor non-profitorganisaties heeft Du Bois et al. (2009), specifiek voor de onderwijssector, zeven doelstellingen aangenomen. Bovendien werden deze doelstellingen erkend tijdens interviews met mensen die eigen waren met de onderwijssector in België. Zo werden directeurs alsook bestuursleden van zowel lagere- en secundaire scholen bevroegd. Deze lijst met limitatieve doelstellingen bevatte over het algemeen de belangrijkste en de meeste relevante doelstellingen voor Vlaamse onderwijs-vzw's. Hieronder volgen de doelstellingen:

- *Output*: output in termen van aantal afgestudeerden en prestaties van afgestudeerde leerlingen op de arbeidsmarkt of in hogere studies
- *Satisfaction of pupils*: tevredenheid van de leerlingen over het schoolsysteem

- *Job satisfaction*: tevredenheid van leerkrachten en de directie
- *Ideological values*: pedagogisch project van de school. Voor katholieke scholen houdt dit in dat religieuze waarden de basis vormen van het opvoedingsproject.
- *Number of pupils*: totaal aantal geregistreerde leerlingen
- *Prestige*: imago van de school of de erkenning van de gemeenschap.
- *Accessibility*: is de school toegankelijk voor iedereen?

Prestaties van onderwijs-vzw's in deze masterproef werden gemeten aan de hand van deze doelstellingen. In lijn met taakprestaties van de raad van bestuur werden organisatieprestaties gemeten aan de hand van een single-itemscale en een multi-itemscale.

1.7.4.1 Single-itemscale

Deze variabele geeft de globale beoordeling van de respondent weer over de organisatieprestaties. De respondenten werden gevraagd om de prestaties van hun organisatie over het algemeen te beoordelen op een 5-punt likertschaal, gaande van zeer slecht tot zeer goed.

1.7.4.2 Multi-itemscale

Deze variabele geeft een indicatie van de mate waarin zeven doelstellingen, die relevant zijn voor Vlaamse scholen, worden gerealiseerd door onderwijs-vzw's. Respondenten moesten aangeven in hoeverre hun vzw de zeven doelstellingen realiseren. Per doelstelling kon de respondent een score toekennen op een 5-punt likertschaal gaande van zeer slecht tot zeer goed.

Van deze scores werd een gemiddelde genomen. Dit meetschaal geeft op die manier de gemiddelde score weer van de organisatieprestaties.

HOOFDSTUK 2: VERKENNEND ONDERZOEK

1 ALGEMEEN

Zoals eerder vermeld heeft Excellence for non-profit (ENP), op basis van onderzoeksresultaten, aanbevelingen voor deugdelijk bestuur voor verenigingen opgesteld. Aangezien verschillende soorten verenigingen deel hebben genomen aan de publieke raadpleging stelt zich de vraag of de onderzoeksresultaten geldig zijn voor een bepaalde soort vzw. Bijgevolg is het te betwijfelen of deze algemene aanbevelingen relevant zijn in een specifieke context.

Het verkennend onderzoek van deze masterproef tracht enerzijds na te gaan of enkele van deze aanbevelingen al dan niet geldig zijn voor onderwijs-vzw's. Anderzijds wil men nagaan in welke mate onderwijs-vzw's enkele van deze aanbevelingen naleven. Hiertoe zal een vergelijking worden gemaakt tussen de onderzoeksresultaten van ENP (2008) en de resultaten van het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's. Met betrekking tot een aantal kernelementen van social governance (Verschuere & Cantens, 2009) werden identieke vragen opgenomen in de vragenlijst van het praktijkonderzoek, als het onderzoek van ENP (2008). Anderzijds wil men aan de hand van het verkennend onderzoek een beeld scheppen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. Dit hoofdstuk heeft daarom een louter beschrijvende karakter.

Hoofdstuk 2 begint met het bespreken van frequentietabellen, op basis waarvan enkele structurele kenmerken van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's worden geschetst. Hierbij wordt de rol van de inrichtende macht of het schoolbestuur in onderwijs-vzw's kort toegelicht. Vervolgens worden onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek en van ENP (2008) vergeleken, om na te gaan of aanbevelingen van deugdelijk bestuur, opgesteld door ENP (2008) geldig zijn in onderwijs-vzw's.

2 RAAD VAN BESTUUR IN ONDERWIJS-VZW'S

Alvorens de resultaten van het verkennend onderzoek te presenteren, is het van belang om in te gaan op de bevoegdheden of taken van het schoolbestuur van katholieke scholen. Zoals eerder vermeld zijn schoolbesturen en inrichtende machten vzw's. De vraag is echter wat schoolbesturen precies doen of wat de bevoegdheden van schoolbesturen zijn?

Aangezien de inrichtende macht een vzw is, is de vzw-wet van toepassing op schoolbesturen.

Artikel 4 van de vzw-wet¹³ kent bij wet volgende bevoegdheden toe aan de algemene vergadering:

- de wijziging van de statuten
- de benoeming en de afzetting van de bestuurders
- de benoeming en de afzetting van de commissarissen
- de kwijting aan de bestuurders en de commissarissen
- de goedkeuring van de begroting en van de rekening
- de ontbinding van de vereniging
- de uitsluiting van een lid
- de omzetting van de vereniging in een vennootschap met sociaal oogmerk
- alle gevallen waarin de statuten dat vereisen

Het laatste voorziet dus de mogelijkheid om de bevoegdheden van de algemene vergadering uit te breiden. Weliswaar dient dit statutair te gebeuren. Hieruit blijkt dat de algemene vergadering, de raadsleden benoemt en aldus de raad van bestuur samenstelt. Dit zal niet anders zijn voor schoolbesturen van katholieke scholen, aangezien ze ook vzw's zijn.

Daarnaast stelt art 13 van deze wet dat de raad van bestuur ten minste uit drie personen. Indien de algemene vergadering slechts uit drie leden bestaat, moet de raad van bestuur maximum twee personen tellen. Het aantal bestuurders moet in elk geval steeds minder zijn dan het aantal leden. Verder stelt dit artikel dat de raad van bestuur instaat voor het bestuur en de vertegenwoordiging van de vzw in en buiten rechte.

Vervolgens stelt de vzw-wet dat de raad van bestuur over een 'residuaire bevoegdheid' beschikt. Dit houdt in dat de raad van bestuur bevoegd is voor alle materies die niet, hetzij bij wet hetzij door de statuten, voorbehouden zijn aan andere organen. Dit impliceert dat de wet de vrijheid geeft om de bevoegdheden van de raad van bestuur in te vullen. Daarom kunnen de bevoegdheden van de raad van bestuur verschillen tussen schoolbesturen. Immers, afhankelijk van de statuten kan de raad van bestuur verschillende bevoegdheden hebben. Over het algemeen is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het beleid. Zij verantwoorden zich hiervoor ten op zichten van de algemene vergadering. Het schoolbestuur is bovendien verantwoordelijk voor het aanwerven van schoolpersoneel zoals directeur, leraren alsook het ondersteunend team.

Daarnaast is de directie belast met het dagelijks bestuur, die bevoegdheden toebedeelt krijgen van de raad van bestuur. Concreet betekent dit dat schoolbesturen het beleid uitstippelen en dat de directeur verantwoordelijk is voor de uitvoering.

¹³ *Wet betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen*, 2 Mei 2002.

Volgens VIMKO¹⁴ is het bestuur van een katholieke instelling, de vereniging die het beleid van het onderwijs, de opvoeding en de vorming bepaalt in overeenstemming met de opdrachtverklaring van het katholiek onderwijs in Vlaanderen (Missant, 2013). Hierbij volgt het bestuur de opvolging ervan op en is zij de eindverantwoordelijke.

Meer specifiek stelt (Missant, 2013) dat het schoolbestuur als beleidsbepaler en eindverantwoordelijke instaat voor volgende beleidsdomeinen:

- Identiteit en pastoraal
- Pedagogisch-didactisch beleid
- Personeelsbeleid
- Schoolorganisatie en-administratie
- Financieel en materieel beleid
- Welzijnsbeleid
- Inspraak
- Communicatie

2.1 Samenstelling raad van bestuur

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van het praktijkonderzoek met betrekking tot structurele kenmerken van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. Het praktijkonderzoek heeft gegevens verzameld over volgende structurele kenmerken: onafhankelijkheid, diversiteit in termen van geslacht en vakgebied, cumul van functies en grootte van de raad van bestuur. De resultaten worden voorgesteld door middel van frequentietabellen¹⁵. Als laatste worden enkele resultaten vergeleken met ENP (2008) om uit te maken of enkele aanbevelingen, die betrekking hebben op de samenstelling van de raad van bestuur, geldig zijn in onderwijs-vzw's.

2.1.1 Onafhankelijkheid

Ter herhaling wordt de definitie van een onafhankelijke bestuurder weergegeven. "*Onafhankelijke bestuurders of externe bestuurders, zijn bestuurders die geen rechtstreekse band hebben met de leden of de belanghebbenden van de organisatie, die in sommige gevallen al vertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur*" (Verschuere & Cantens, p. 22, 2009)

Frequentietabel 1 geeft ten eerste weer dat de 'outsider-ratio'¹⁶ volgens 52,3% van de respondenten gelijk is aan één.

¹⁴ Diocesane Onderwijsdiensten Hasselt, bepaalt dat de Vereniging voor Inrichtende Machten Katholiek Onderwijs (VIMCO) "het orgaan is voor structureel overleg tussen de inrichtende machten onderling en de inspraakkanaal van de inrichtende machten in het algemeen beleid van het katholiek onderwijs" De VIMKO heeft vanaf het schooljaar 2014-2015 haar activiteiten beëindigd. De overleg activiteiten van VIMKO zijn overgenomen door VSKO.

¹⁵ De frequentietabellen zijn in de bijlagen opgenomen.

¹⁶ Dit is gelijk aan de verhouding tussen het aantal onafhankelijke of externe bestuurders en het totaal aantal bestuurders in de raad van bestuur.

Dit houdt in dat alle leden van de raad van bestuur onafhankelijk zijn. Uit deze tabel kan men verder afleiden dat de meerderheid van de respondenten een outsider-ratio van tenminste 0,50 hebben aangegeven (ongeveer 88%). Dit impliceert dat volgens de meerderheid van de respondenten minstens de helft van bestuursleden in onderwijs-vzw's onafhankelijke bestuurders zijn. Slechts 5,5 % van de respondenten heeft vermeld dat dat er geen onafhankelijke bestuurders zijn. Gemiddeld hebben respondenten een outsider-ratio van 0,84 aangegeven. Ook is er sprake van een kleine standaardafwijking (0,29). Dit geeft aan dat de waarnemingen niet ver liggen van het gemiddelde. Op basis hiervan kan men stellen dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's grotendeels bestaat uit onafhankelijke bestuurders.

Daarnaast valt aan de hand van frequentietabel 2 op te merken dat volgens 13,8% van de respondenten de raad van bestuur in onderwijs-vzw's vijf onafhankelijke leden telt. Hierbij wordt wel geen rekening gehouden met de grootte van de raad van bestuur. Daarom is het beter om zich te baseren op de outsider-ratio.

2.1.2 Diversiteit in geslacht

Vervolgens werd diversiteit in termen van geslacht onderzocht in de raad van bestuur van onderwijs-vzw's. Met andere woorden hoe is de raad van bestuur samengesteld tussen mannen en vrouwen. Frequentietabel 3 geeft hiervoor de 'vrouwratio'¹⁷ weer. Uit deze tabel kan men afleiden dat de meerderheid van de respondenten (ongeveer 83%) geeft een ratio aan die kleiner is dan 0,5. Dit impliceert dat minder dan de helft van de raadsleden in onderwijs-vzw's vrouwen zijn. De resultaten geven dus aan dat meer dan de helft van de raadsleden in de raad van bestuur van onderwijs-vzw's uit mannelijke bestuursleden bestaat. 11 % van de respondenten verklaart dat hun raad van bestuur een ratio heeft van 0,33. Daarnaast heeft slechts 1,8% van de respondenten aangegeven dat de raad van bestuur alleen uit vrouwen bestaat (vrouwratio=1).

2.1.3 Diversiteit in vakgebieden

Frequentietabel 4 geeft de 'vakgebiedratio'¹⁸ weer voor de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. Volgens 10% van de respondenten is er sprake van een volledige complementaire raad van bestuur (vakgebiedratio=1). Dit betekent dat elk bestuurslid een ander beroepsachtergrond heeft.

De meerderheid van de respondenten (ongeveer 76%) geeft een vakgebiedratio aan van minstens 0,5. Dit betekent dat het aantal vakgebieden in de raad van bestuur minstens de helft van het totaal aantal raadsleden bedraagt. Maar liefst 12;8 procent heeft een ratio aangegeven van 0,5. Frequentietabel 5 geeft daarentegen het aantal vakgebieden weer.

¹⁷ Dit is de verhouding tussen het aantal vrouwelijke bestuursleden en het totaal aantal bestuursleden.

¹⁸ Dit is de verhouding tussen het aantal aanwezige vakgebieden of beroepsachtergronden in de raad van bestuur en het totaal aantal raadsleden, ervan uitgaande dat elk raadslid één vakgebied heeft. Het geeft een indicatie over het aantal vakgebieden in de raad van bestuur van onderwijs-vzw's.

De meerderheid van de respondenten (ongeveer 67%) geeft aan dat het aantal verschillende vakgebieden varieert tussen 3 en 7 in de raad van bestuur van onderwijs-vzw's. Op basis van deze resultaten kan men stellen dat de raad van bestuur van onderwijs-vzw's divers is samengesteld op het vlak van vakgebieden.

2.1.4 Cumul van de functies: voorzitter en directie

Voorts toont frequentietabel 6 aan dat volgens 76% van de respondenten de functies: 'voorzitter van de raad van bestuur' en 'directie', niet gecumuleerd worden door één zelfde persoon. Terwijl slechts 24% van de respondenten meent dat dat wel het geval is. Wij kunnen dus op basis daarvan stellen dat in onderwijs-vzw's een goede scheiding is tussen de twee functies.

2.1.5 Grootte van de raad van bestuur

Ten slotte toont Frequentietabel 7 de grootte van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's aan. Volgens 38,5% van de respondenten varieert het aantal raadsleden tussen 6 en 8 leden. Terwijl 28,4% van de respondenten aangeeft dat de raad van bestuur tussen 10 en 12 leden telt. 17,4% van de respondenten geeft aan 7 bestuursleden te hebben. De standaardafwijking bedraagt 3,6. Dit impliceert dat waarnemingen ver van het gemiddelde aantal raadsleden (9) liggen. Er is dus sprake van een grote mate van spreiding. Op basis van deze gegevens kan men geen duidelijke conclusie vormen over het optimaal aantal bestuursleden. Wel geeft de frequentietabel een indicatie dat volgens de meerderheid van de respondenten (ongeveer 80%) de raad van bestuur van hun onderwijs-VZW tussen 5 en 12 leden telt.

2.1.6 Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in het verenigingsleven

Zoals hoger vermeld wordt in deze paragraaf een vergelijking gemaakt tussen onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek en onderzoeksresultaten van ENP (2008), die verband houden met de samenstelling van de raad bestuur.

Uit het onderzoek van ENP (2008) is naar voren gekomen dat 61% van de respondenten van mening is, dat de raad van bestuur van hun organisatie voldoende gediversifieerd is. Daarnaast bleek dat een overduidelijke meerderheid van de deelnemers aan het onderzoek (85%), aangegeven te hebben dat ze een gediversifieerde samenstelling van de raad van bestuur onontbeerlijk achten in het kader van deugdelijk bestuur (ENP, 2008). Bestuursleden van onderwijs-vzw's hadden evenals de mogelijkheid om dit aan te geven in de vragenlijst. 95% van de bestuursleden van onderwijs-vzw's vindt dat diversiteit in de samenstelling van hun raad van bestuur essentieel is in functie van deugdelijk bestuur. Op basis hiervan kan men stellen dat de aanbeveling om diverse profielen in de raad van bestuur op te nemen ook geldig zijn in onderwijs-vzw's.

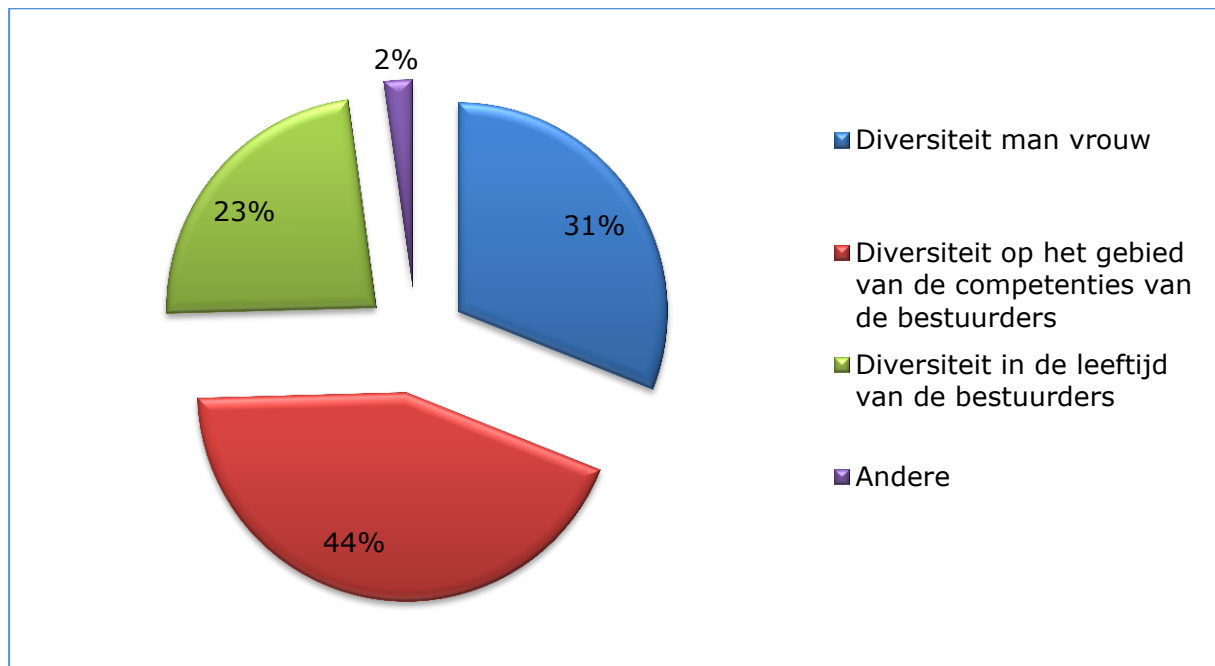
"De diversiteit van de profielen van de bestuurders (competenties, gender, leeftijd, gevoeligheden, enz.) laat de organisatie toe om intern over een complementariteit van competenties, kennis en ervaringen te schikken" (ENP, 2008).

Daarnaast verklaart een grote meerderheid van de bestuurders in onderwijs-vzw's (81%) dat de raad van bestuur van hun vzw voldoende divers is samengesteld. Op basis hiervan kan men stellen dat deze aanbeveling goed wordt nageleefd door onderwijs-vzw's.

De respondenten van het onderzoek ENP (2008), achten dat diversiteit voornamelijk ingevoerd moet worden op het gebied van competenties van de bestuurders (bijna 40%), daarna op het vlak van leeftijd (28%) en geslacht (17%). Slechts 6% van de respondenten was van mening dat diversiteit zich moet uiten op 'andere' vlakken.

Uit grafiek 4 blijkt dat volgens 44% van de respondenten van het praktijkonderzoek, diversiteit moet ingevoerd worden op het vlak van competenties van bestuurders, gevolgd door diversiteit in geslacht (31%) en diversiteit op het vlak van leeftijd (23%).

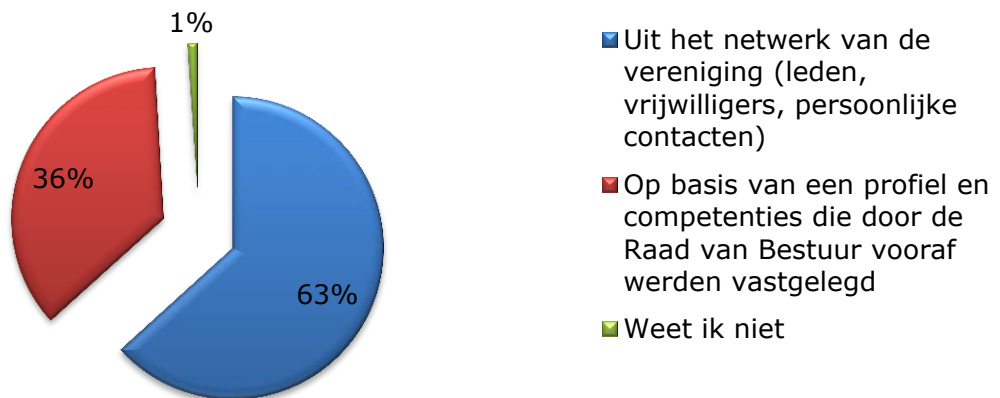
Slechts 2% vindt dat diversiteit moet ingevoerd worden op andere gebieden zoals: etnisch-culturele achtergrond, beroepservaring, academische ervaring, sociale achtergrond, etc..



Verder beveelt ENP (2008) aan om nieuwe bestuurders te kiezen op basis van competentieprofielen en vooraf gedefinieerde kwaliteiten, in functie van de noden en de ontwikkeling van de organisatie. Deze aanbeveling is gebaseerd op het resultaat dat in slechts 22% van de gevallen de aanstelling van raadsleden gebeurt, op basis van een profiel en competenties die door de raad van bestuur vooraf werden vastgelegd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat grotere organisaties vaker gebruik maken van een op voorhand vastgelegd profiel bij de keuze van bestuurders. Immers ENP (2008) vermeldt hierbij dat een voorafgaande evaluatie van de kandidaatstelling van een nieuwe bestuurder door de raad van bestuur dient te gebeuren in functie van de grootte van de organisatie. Indien er bijvoorbeeld een nominatiecomité aanwezig is, kan deze evaluatie zich op het advies van deze comité baseren.

Uit het praktijkonderzoek blijkt (grafiek 5) dat volgens de meerderheid van bestuursleden in onderwijs-vzw's (63%), nieuwe bestuurders gekozen worden uit het netwerk van de vereniging. Terwijl dit volgens 36% van de respondenten gebeurt op basis van een profiel en competenties, die door de raad van bestuur vooraf werden vastgesteld. Op basis hiervan kan men stellen dat onderwijs-vzw's de aanbeveling om nieuwe bestuurders te kiezen op basis van een profiel en competenties die door de raad van bestuur vooraf werden vastgesteld, niet goed volgen.

Aanwerving bestuurders



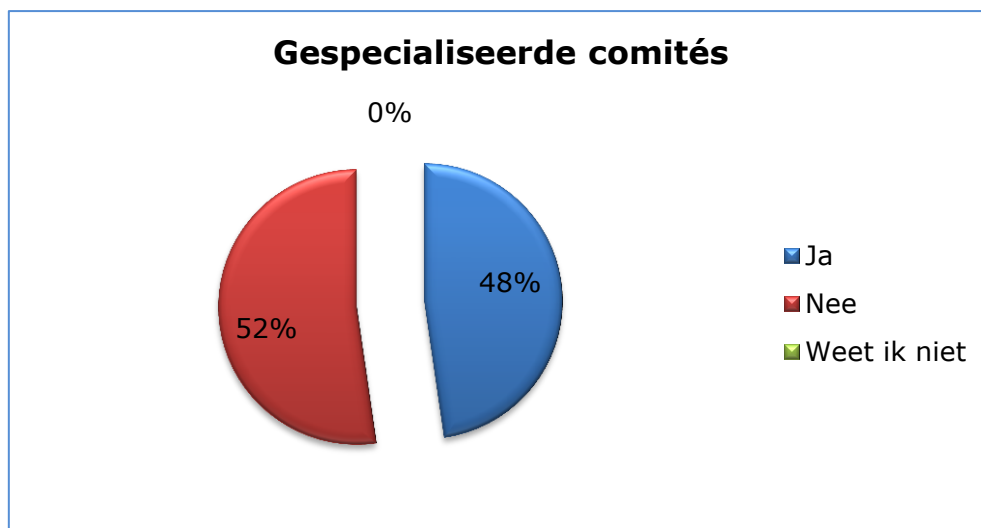
ENP (2008) raadt verder aan om "een cumul van de mandaten van voorzitter en gedelegeerd bestuurder te vermijden opdat er een evenwicht bestaat inzake de uitoefening van de bevoegdheden". Uit het onderzoek ENP (2008) is gebleken dat er volgens 66% van de respondenten geen sprake was van een cumul. Ook het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's heeft, zoals hoger vermeld, een gelijkaardig resultaat opgeleverd namelijk: dat in 76% van de gevallen geen cumul van functies aanwezig is in de raad van bestuur. Op basis hiervan kan men besluiten dat deze aanbeveling goed wordt gevolgd door onderwijs-vzw's.

Over het algemeen kunnen we concluderen dat de onderzoeksresultaten van ENP (2008) met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur overeenkomen met de onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's. Hieruit kan men afleiden dat de aanbevelingen van ENP (2008) enerzijds van toepassing zijn in onderwijs-VZW en anderzijds dat over het algemeen onderwijs-vzw's deze aanbevelingen goed opvolgen.

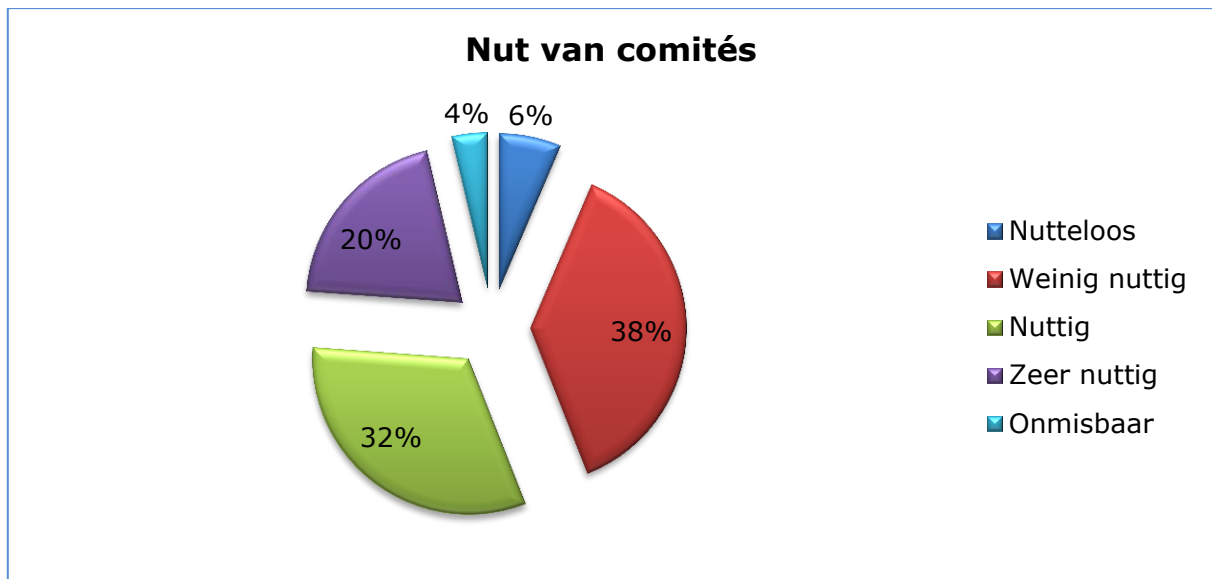
2.2 Aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in het verenigingsleven

Deze paragraaf vergelijkt onderzoeksresultaten van ENP (2008) en van het praktijkonderzoek in verband met aanbevelingen voor deugdelijk bestuur, die betrekking hebben op andere aspecten dan de samenstelling van de raad van bestuur. Zo heeft ENP (2008) ook aanbevelingen opgesteld die verband houden met:

- De werking van de raad van bestuur
- Mandaten
- Aansprakelijkheid
- Interne organisatie
- Belangenconflicten
- Openbaarheid
- Stakeholders
- De missie

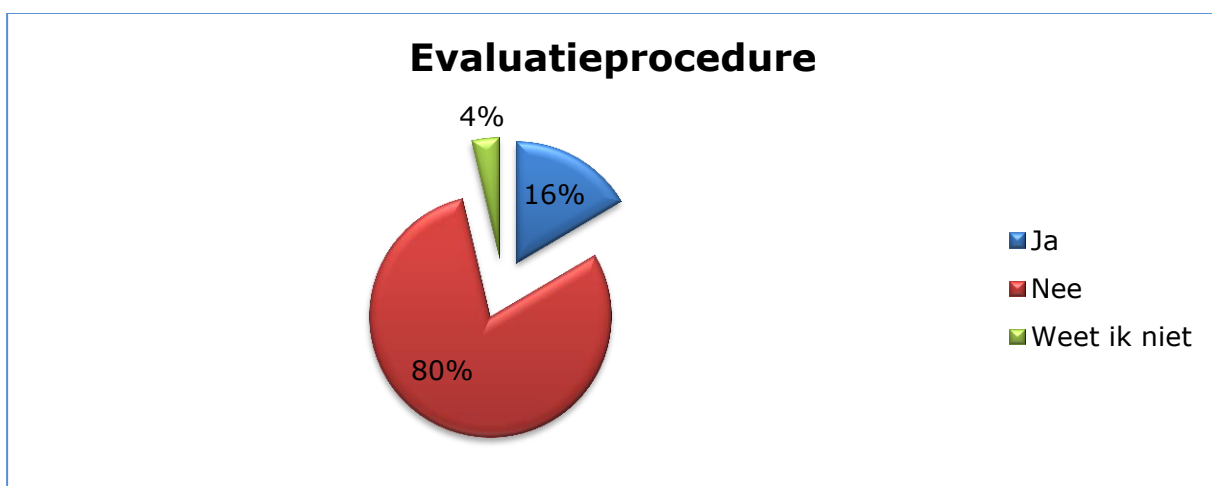


Uit grafiek 6 blijkt dat volgens 52% van de respondenten van het praktijkonderzoek er geen gespecialiseerde comités zijn in hun vzw. Terwijl in 48% van de gevallen wel gespecialiseerde comités opgericht zijn. Hetzelfde resultaat is voortgekomen uit het onderzoek van ENP (2008), waarin ook 52% van de respondenten hadden aangegeven dat er geen comités zijn. Hierbij heeft ENP (2008) vastgesteld dat vooral zeer kleine organisaties (met minder dan 5 werknemers) minder gebruik maken van comités. Verder lieten de resultaten niet toe een duidelijke conclusie te trekken over een mogelijke correlatie tussen de grootte van de organisatie en de delegatie van bepaalde taken naar specifieke comités.



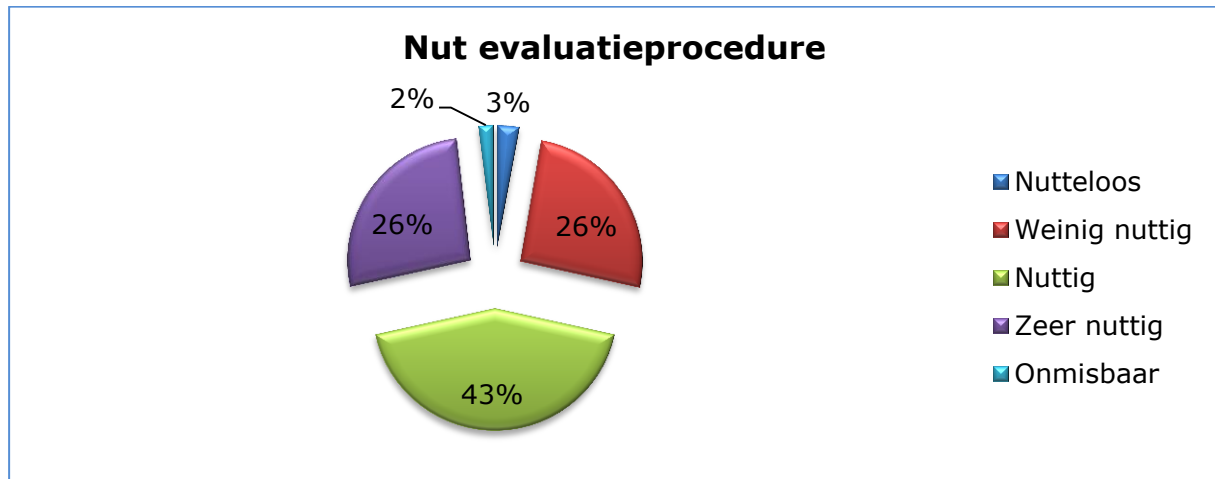
Verder bleek uit de resultaten van de publieke bevraging door ENP (2008), dat 55% van de respondenten, de delegatie van bepaalde taken aan één of meerdere gespecialiseerde comités nuttig tot onmisbaar vindt. Overeenkomend toont grafiek 7 aan dat 56% van bestuurders in onderwijs vzw's het bestaan van comités, naast de raad van bestuur, nuttig tot onmisbaar achten. Hoewel slechts in 48 % van de gevallen gewerkt wordt met comités. De resultaten van ENP (2008) worden aldus bevestigd door het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's, in die zin dat er ook sprake is van een kloof tussen de werkelijkheid en de gewenste situatie met betrekking tot het bestaan van comités in onderwijs vzw's.

Een ander aspect betreft of er al dan niet een evaluatieprocedure beschikbaar is over de werking van de raad van bestuur.

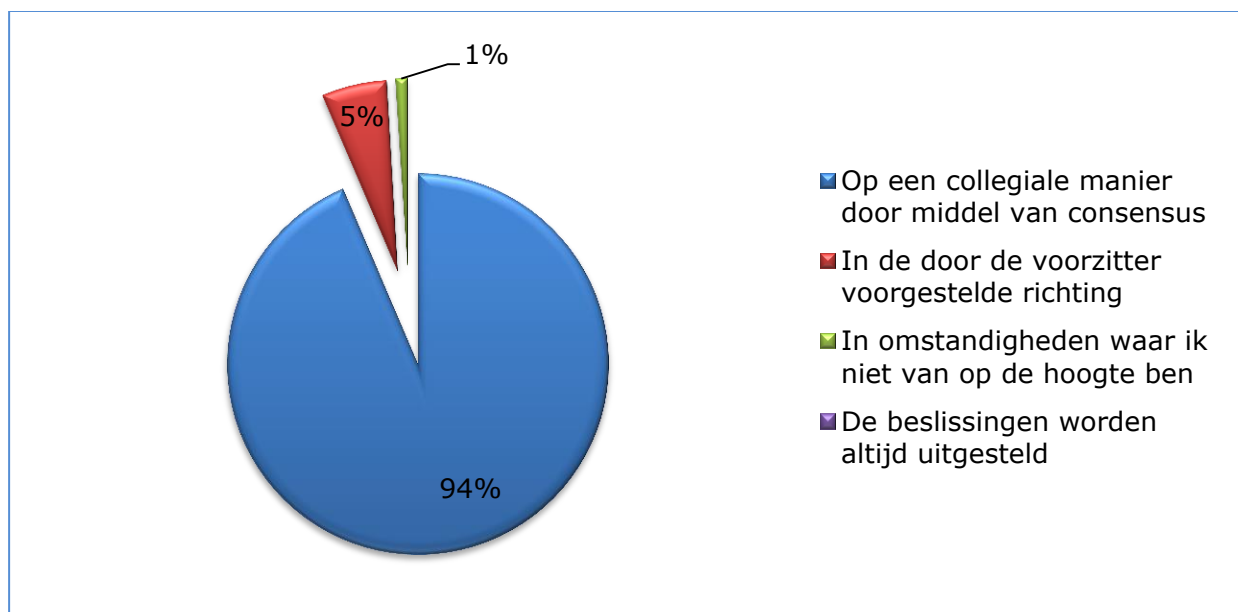


Grafiek 8 duidt aan dat volgens een groot deel van bestuurders in onderwijs vzw's (80%), er geen evaluatieprocedure beschikbaar is over de werking van de raad van bestuur in hun organisatie. Daarentegen vermeldt 16% van de respondenten dat een dergelijke procedure wel voorhanden is. Deze resultaten zijn grotendeels in lijn met EPN (2008). Ook de meerderheid van de respondenten had daar aangegeven dat een dergelijke procedure niet beschikbaar was in hun organisatie (66%).

Nochtans vindt 80% van de respondenten een dergelijke evaluatieprocedure nuttig tot onmisbaar (ENP, 2008). In het geval van onderwijs-vzw's waardeert 71% van respondenten een evaluatieprocedure als nuttig tot onmisbaar, zoals weergegeven in onderstaande grafiek. Ook hier is er sprake van een kloof tussen wat wenselijk is en de realiteit, zowel volgens ENP (2008) als het praktijkonderzoek naar onderwijs-vzw's.



Een ander belangrijk aspect is de manier waarop de besluitvorming plaatsvindt in de raad van bestuur. Grafiek 10 geeft de manier van besluitvorming in onderwijs-vzw's weer. Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten van het praktijkonderzoek (94%), geeft aan dat de besluitvorming in hun raad van bestuur gebaseerd is op het principe van collegialiteit door middel van consensus. Slechts in 5% van de gevallen worden beslissingen genomen in de door de voorzitter voorgestelde richting.



Uit de bevraging van ENP (2008) blijkt dat 76% van de respondenten heeft aangegeven, dat beslissingen in hun raad van bestuur op een collegiale manier door middel van consensus genomen worden. 9% van de respondenten heeft aangegeven dat beslissingen worden genomen in de door de voorzitter voorgestelde richting. Hieruit kunnen we concluderen dat onderwijs-vzw's de aanbeveling van ENP hieromtrent goed volgen.

Immers de onderzoeksresultaten van ENP (2008) hebben aanleiding gegeven tot volgende aanbeveling: *"het principe van collegialiteit bij de besluitvorming, voortkomend uit een debat gebaseerd op het beginsel van hoor en wederhoor, dient aan de basis te liggen van de werking van de raad van bestuur"* (ENP, 2008).

Met betrekking tot de voorbereiding van de vergaderingen luiden de resultaten van ENP (2008) als volgt:

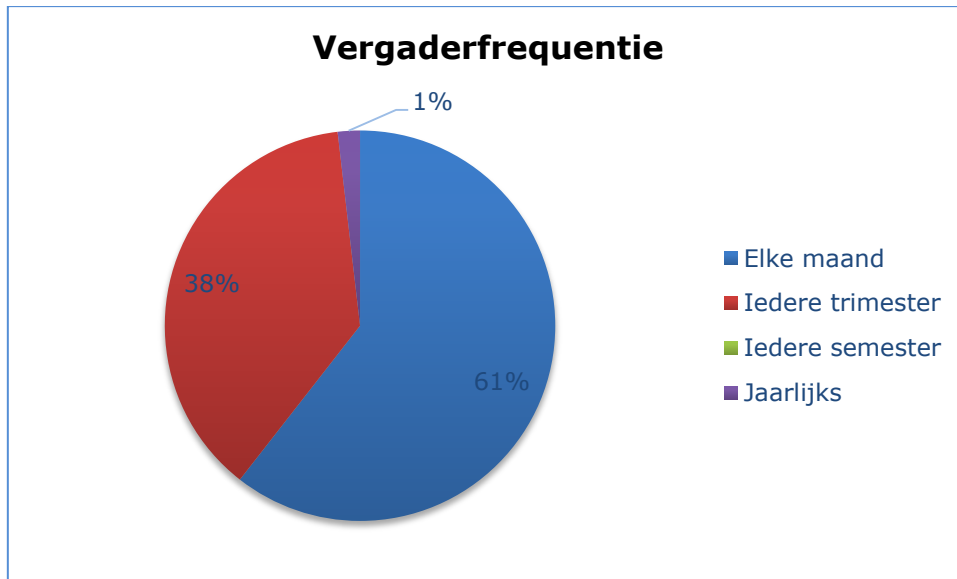
- 86% van de respondenten heeft aangegeven dat een aanvaardbare termijn gerespecteerd wordt met betrekking tot de verzending van de uitnodigingen voor de vergadering van de raad van bestuur;
- 78% van de respondenten heeft aangegeven dat de werkdocumenten voor de raad van bestuur voorbereid en tijdig opgestuurd worden;
- 82% van de respondenten heeft aangegeven dat de agenda wordt gerespecteerd gedurende de vergaderingen van de raad van bestuur.

Het praktijkonderzoek heeft hiertoe volgende resultaten opgeleverd voor onderwijs-vzw's

- 97% van de respondenten geeft aan dat een aanvaardbare termijn gerespecteerd wordt bij het verzenden van uitnodigingen voor de vergadering van de raad van bestuur;
- 78% van de respondenten geeft aan dat werkdocumenten voor de raad van bestuur voorbereid en tijdig opgestuurd worden;
- 99% van de respondenten geeft aan dat de agenda gerespecteerd wordt gedurende de vergaderingen van de raad van bestuur.

Ook hier vertonen de resultaten grote gelijkenissen. Op basis daarvan kan men stellen dat vergaderingen goed worden voorbereid in onderwijs-vzw's en dat aanbevelingen hieromtrent goed worden nageleefd.

Uit het onderzoek van ENP (2008) is verder gebleken dat, volgens 44% van de respondenten de raad van bestuur maandelijks vergadert. Volgens 39% gebeurt dit per kwartaal. Volgens 8% vergadert de raad van bestuur twee keer per jaar en 4% geeft aan dat hun raad van bestuur slechts één keer per jaar vergadert. Onderstaande grafiek geeft aan dat de vergaderfrequentie in onderwijs vzw's ook relatief hoog is. Maar liefst 61% van de respondenten geeft aan dat de raad van bestuur van hun organisatie maandelijks samenkomt. Daarnaast stelt 38% dat er per kwartaal vergaderd wordt.



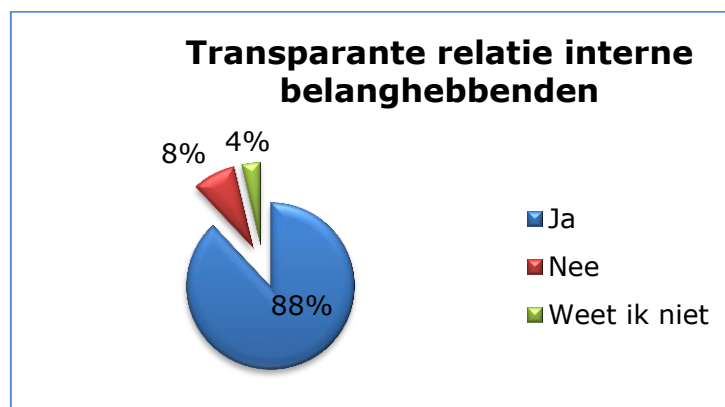
Volgens 90% van de respondenten is over het algemeen 75 tot 100% van de bestuursleden aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's.

Verder heeft 99% van de respondenten van het praktijkonderzoek verklaard dat zowel het bestuurdersmandaat als het voorzittermandaat vrijwillig uitgeoefend wordt in onderwijs-vzw's. Met andere woorden bestuursleden in onderwijs-vzw's ontvangen geen bezoldiging.

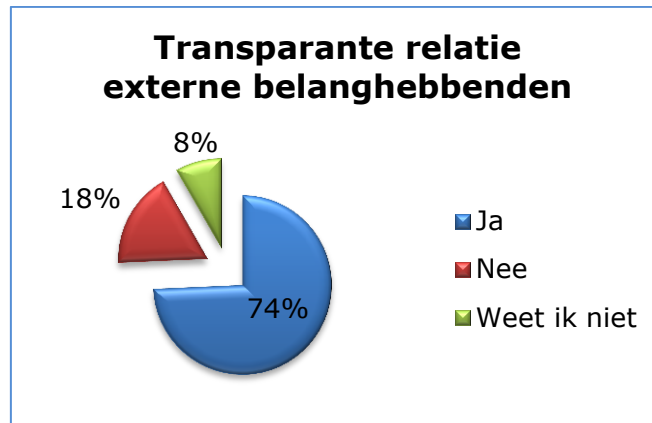
Daarnaast wordt volgens 82% van de respondenten speciale opleidingen en trainingen georganiseerd voor bestuursleden van onderwijs-vzw's.

Volgens Verschuere en Cantens (2009) is aandacht hebben voor belanghebbenden van de organisatie een kernelement waaraan social governance moet voldoen. ENP (2008) beveelt in dit kader om beslissingen van de raad van bestuur zowel intern- als extern te communiceren.

Volgens 84% van de respondenten had hun vereniging een transparante relatie met haar interne belanghebbenden. Slechts 8% van de respondenten hebben hierop negatieve antwoord geformuleerd. Het praktijkonderzoek van deze masterproef bevestigt hierbij de resultaten van ENP (2008). Uit onderstaande grafiek blijkt dat een overgrote meerderheid van de respondenten (88%) aangeeft dat hun vzw een transparante relatie onderhoudt met interne belanghebbenden.



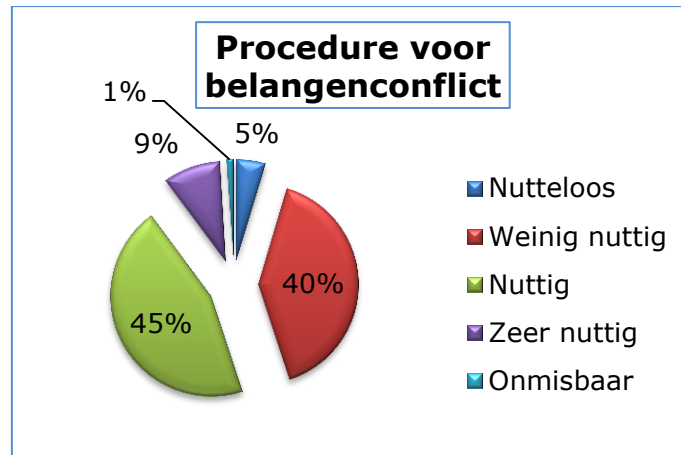
Daarnaast stelt 74% van de respondenten dat hun onderwijs-VZW een transparante relatie heeft met haar externe belanghebbenden. Ook dit resultaat stemt in grote mate overeen met de onderzoeksresultaten van ENP (81%). Hieruit blijkt dat onderwijs-vzw's het belang van relaties met belanghebbenden erkennen en dat ze inzetten op openbaarheid. Evenals kan men stellen dat onderwijs-vzw's de aanbeveling om aandacht te hebben voor belanghebbenden goed volgen door transparante relaties met hun belanghebbenden te onderhouden.



Het vermijden van belangenconflicten is een andere kernelement waaraan social governance dient te voldoen (Verschuere en Cantens, 2009). Het praktijkonderzoek geeft ten slotte de resultaten in dit verband weer in onderwijs-vzw's.



Uit bovenstaand grafiek blijkt dat maar liefst 79% van de respondenten hebben aangegeven dat er geen procedure voor belangenconflicten bestaat in hun onderwijs-VZW. Terwijl slechts 16% de aanwezigheid van een dergelijke procedure bevestigt. Daarentegen toont onderstaand grafiek aan dat 55% van de respondenten een dergelijke procedure nuttig tot onmisbaar vindt.



Met andere woorden in het geval van onderwijs-vzw's is er sprake van een kloof tussen de wenselijkheid en de realiteit met betrekking tot het bestaan van procedures voor belangenconflicten. ENP (2008) raadt aan om een procedure inzake belangenconflicten in te voeren in verenigingen, aangezien dit een bijdrage kan leveren tot een efficiënt en transparant bestuur. Dergelijke procedure zou betrekking moeten hebben op alle mogelijke belangenconflicten, en dus niet enkel op financiële. Op basis van dit resultaat is het aan te raden dat onderwijs-vzw's een procedure uitwerken om belangenconflicten te vermijden.

HOOFDSTUK 3: ANALYSE ONDERZOEKSRISULTATEN

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van het verklarend onderzoek weer. Het beschrijft eerst de gehanteerde analysemethode. Vervolgens volgt een correlatietabel, die de onderlinge relaties tussen alle variabelen van het conceptueel model weergeeft. Daarna worden de onderzoeksresultaten weergegeven en besproken om na te gaan of de gestelde onderzoekshypothesen statistisch onderbouwd kunnen worden.

1 ALGEMEEN

De gegevens afkomstig van de online-enquête zijn verwerkt met behulp van het statistisch programma SPSS¹⁹. Er werd gekozen voor meervoudige regressieanalyse om de verbanden te testen. Hierbij werden eerst vooronderstellingen van lineaire meervoudige regressie gecontroleerd.

Alle variabelen van het conceptueel model zijn gemeten aan de hand van een likertschaal. Likertschalen worden voornamelijk gebruikt om moeilijk kwantificeerbare gegevens te kunnen ondervragen en hebben een ordinaal meetniveau. We spreken van een ordinale schaal als de gegevens zijn ingedeeld in elkaar uitsluitende categorieën, waarbij er sprake is van een rangorde (de Vocht, 2007).

Een belangrijke vereiste van meervoudige regressieanalyse is dat alle variabelen van het model een interval-/ratioschaal hebben. Voor de meeste variabelen van het conceptueel model zijn er gemiddelde scores genomen van de beoordelingen. Aldus zijn dit continue variabelen en hebben ze een interval-/ratioschaal en is voldaan aan deze vereiste. Indien de afhankelijke variabele van een regressiemodel daarentegen een ordinale meetschaal heeft, zou een andere statistische techniek gehanteerd moeten worden namelijk de ordered logit of ordered probit techniek.

Maar "de single-item scale" voor zowel de taakprestaties van de raad van bestuur als de prestaties van de vzw, meten aan de hand van één likertschaal de betreffende variabele. Hier is sprake van een ordinale schaal. Men zou daarom kunnen zeggen dat deze variabelen niet in de analyse mogen opgenomen worden. Maar als deze variabelen een nominale verdeling volgen, mogen deze variabelen echter als interval-/ratioschaal behandeld worden. Dit moest ook nagegaan worden voor de onafhankelijke variabele: aanwezigheid van kennis en vaardigheden. Deze stap was van cruciaal belang aangezien meervoudige regressie enkel toegepast kan worden indien alle variabelen een interval- of ratioschaal hebben. Aan de hand van residuenanalyse en normal probability plots werd er vastgesteld dat deze variabelen een normale verdeling benaderen, wat de toepassing van meervoudige regressie mogelijk maakt. Maar toch zou men voorzichtig moeten zijn bij de interpretatie van de gegevens.

Daarnaast is men nagegaan of de residuen in elk model normaal verdeeld zijn en of het regressiemodel lineair is.

Een andere belangrijke voorwaarde van regressieanalyse is dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit (de Vocht, 2007). Dit impliceert dat er geen onafhankelijke variabelen in het model aanwezig zijn die (ongeveer) hetzelfde meten. Anders gezegd, multicollineariteit is het fenomeen als meer dan één onafhankelijke variabelen samen sterk gecorreleerd zijn met een andere onafhankelijke variabele. Aan de hand van de bivariate correlatiecoëfficiënten (zie verder) is er geen multicollineariteit vastgesteld. Immers, er is sprake van multicollineariteit als er correlaties van $(r) \geq 0.8$ tussen variabelen voorkomen (de Vocht, 2007). Dit kan ook onderzocht worden met behulp van de Variance Inflation Factor (VIF). De VIF moet kleiner zijn dan 10.

¹⁹ Statistical Package for the Social Sciences

Een VIF groter dan 5 duidt aan dat er mogelijk beperkte multicollineariteit aanwezig is. Een VIF groter dan 10 duidt aan dat er een sterke multicollineariteit is tussen onafhankelijke variabelen en bijgevolg het regressiemodel dient aangepast te worden. Met behulp van SPSS werd de VIF voor elke regressiemodel berekend. Bijvoorbeeld bij het regressiemodel met enerzijds onafhankelijke variabelen: gebruik van kennis en vaardigheden, mate van cognitief conflict en inspanningsnormen en anderzijds als afhankelijke variabele: gemiddelde score van taakprestaties, bedraagt de VIF voor inspanningsnormen 2,64; voor cognitief conflict 1,01 en voor gebruik van kennis en vaardigheden 2,63. Aangezien allen kleiner zijn dan 5 is er geen sprake van multicollineariteit.

Homoscedasticiteit is evenals een voorwaarde van regressieanalyse. Er is sprake van homoscedasticiteit als de variantie van de residuen constant of homogeen is (de Vocht, 2007). Voor elk model is dit nagegaan aan de hand van een spreidingsdiagram. Indien de punten evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen, is de variantie constant. Als de punten een toeter vormen en dus van links naar rechts steeds verder van de nullijn liggen, is de variantie niet constant en is er sprake van heteroscedasticiteit (de Vocht, 2007). Hieruit bleek dat elke regressiemodel aan de voorwaarde van homoscedasticiteit voldoet.

Tot slot werd de betrouwbaarheid (reliability) van de data nagegaan aan de hand van Cronbach's Alpha test²⁰. De Cronbach's Alpha voor taakprestaties van de raad van bestuur bedraagt 0,923. Dit impliceert dat de 17 stellingen over taakprestaties van de raad van bestuur, de variabele 'taakprestaties van de raad van bestuur' goed of betrouwbaar meten. De Cronbach's alpha voor de organisatieprestaties is 0,812 wat ook impliceert dat de verkregen data, in verband met organisatieprestaties aan de hand van 7 stellingen, ook betrouwbaar zijn in het meten van de variabele 'organisatieprestaties'. Dit werd ook berekend voor de drie interne gedragsprocessen. Respectievelijk bedraagt de Cronbach's Alpha voor inspanningsnormen, mate van cognitief conflict en het gebruik van kennis en vaardigheden: 0.784; 0,853 en 0.815. Over het algemeen worden de variabelen betrouwbaar gemeten door data, verkregen op basis van stellingen in de vragenlijst.

²⁰ Een "reliability" maatstaf dat de interne consistentie van een maatstaf aangeeft. Dit is een coëfficiënt dat varieert tussen 0 en 1. Het wordt vaak gebruikt indien een construct (bv. effectiviteit raad van bestuur) gemeten wordt aan de hand van de som - of het gemiddelde van scores, toegekend op verschillende items/schalen. Het geeft dus aan of de verschillende items/schalen al dan niet hetzelfde construct meten. Een waarde tussen 0.7 en 0.8 is acceptabel, terwijl een waarde dat groter is dan 0,8, zeer goed is (de Vocht, 2007).

2 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

Alvorens te starten met de regressieanalyses geeft onderstaand tabel een overzicht van het gemiddelde en de standaardafwijking voor elke variabele. Alsook bevat deze tabel de *Pearson's correlatiecoëfficiënt* r^{21} .

Correlatietabel²²

		Gemiddelde	Standaard afwijking	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Inspanningsnormen	3,96	0,69	1							
2	Cognitief conflict	1,99	0,67	-0,097	1						
3	Gebruik kennis en vaardigheden	3,90	0,77	0,787**	-0,054	1					
4	Aanwezigheid kennis en vaardigheden	3,99	0,92	0,307**	-0,142	0,415**	1				
5	Gemiddelde score taakprestaties	4,00	0,51	0,55**	-0,026	0,575**	0,524**	1			
6	Algemeen score taakprestaties	4,07	0,80	0,299**	-0,260**	0,318**	0,492**	0,454**	1		
7	Gemiddelde score organisatieprestaties	4,14	0,46	0,55**	-0,040	0,439**	0,366**	0,662**	0,348**	1	
8	Algemene score organisatieprestaties	4,06	0,59	0,375**	-0,15	0,434**	0,496**	0,548**	0,5**	0,570**	1

Uit de correlatietabel blijkt dat de meeste correlatiecoëfficiënten significant zijn (sig. $\leq 0,01$). Zoals verwacht bestaat er enerzijds een significant positief verband tussen inspanningsnormen taakprestaties van de raad van bestuur ($r=0,55$) en anderzijds tussen gebruik van kennis en vaardigheden en taakprestaties ($r=0,575$). Dit impliceert dat bij een toename van zowel inspanningsnormen als het gebruik van kennis en vaardigheden in de raad van bestuur, de taakprestaties van de raad van bestuur hoger zullen zijn. Deze resultaten hebben betrekking op de gemiddelde scores toegekend op taakprestaties. Indien wij de algemene score van taakprestaties als indicator nemen, stellen wij vast dat de invloed van inspanningsnormen en gebruik van kennis en vaardigheden op taakprestaties minder sterk is (respectievelijk $r=0,299$ en $r=0,318$). Weliswaar is er toch sprake van een significante correlatie op 1% significantieniveau. Tegen de verwachtingen in, heeft de mate van cognitief conflict een negatief gecorreleerd met taakprestaties. Weliswaar is deze relatie niet significant als men de gemiddelde score van taakprestaties als indicator neemt ($r=-0,026$). Daarentegen is dit wel significant als men de algemene score van taakprestatie als indicator neemt ($r=-0,260$)

²¹ Een maat voor het lineaire verband tussen twee interval/ratio variabelen, dat zowel de sterkte als de richting van een verband aangeeft. De correlatiecoëfficiënt r neemt een waarde aan tussen -1 (perfect negatief verband) en +1 (perfect positief verband) (de Vocht, 2007).

²² Correlatie is significant op 0,01 significantieniveau (2-zijdig) **

Daarnaast blijkt uit de correlatietabel zoals verwacht dat er een significant positief relatie bestaat tussen de aanwezigheid van kennis en vaardigheden en het gebruik van kennis en vaardigheden ($r=0,415$). Hoe meer kennis en vaardigheden er aanwezig zijn in de raad van bestuur, hoe meer men deze zal gebruiken.

Tenslotte stellen wij een significant positief verband vast tussen taakprestaties en organisatieprestaties. Aan de hand van de gemiddelde scores toegekend op zowel taakprestaties als organisatieprestaties bedraagt de correlatiecoëfficiënt 0,662. Als men de algemene scores voor zowel de taakprestaties als organisatieprestaties neemt, bedraagt dit 0,5.

Om te kunnen spreken over een sterk verband moet de correlatiecoëfficiënt minstens 0,8 zijn (de Vocht, 2007). Deze resultaten tonen aan dat er over het algemeen matig sterke verbanden zijn. Maar veel belangrijker is dat de gevonden relaties met behulp van de correlatietabel grotendeels overeenstemmen met de geformuleerde hypothesen. Deze resultaten geven aanleiding tot het opstellen van regressieanalyses om de impact van onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele na te gaan.

3.1 Werkwijze

Nu wij de samenhang tussen de variabelen kennen, zullen wij met behulp van regressieanalyse op zoek gaan naar een causale verband tussen variabelen. Het effect van onafhankelijke(n) variabelen op een afhankelijke wordt met andere woorden onderzocht (de Vocht, 2007). Verschillende regressies werden hiervoor uitgevoerd om de relaties van het conceptueel model te testen. Om te beginnen wordt de invloed van 'aanwezigheid van kennis en vaardigheden' op 'het gebruik van kennis en vaardigheden' onderzocht. Vervolgens zal men de impact van drie gedragsprocessen op de prestaties van de raad van bestuur nagaan. Tenslotte zal de impact van 'raad van bestuur prestaties' op 'organisatieprestaties' bestudeerd worden. Hierbij dient men rekening te houden dat bij elk verband verschillende modellen ontwikkeld zijn, aangezien soms voor zowel de afhankelijke als de onafhankelijke verschillende indicatoren voorhanden zijn.

3.2 Resultaten

De resultaten van de regressieanalyses worden voorgesteld aan de hand van tabellen. Deze tabellen bevatten voor elke relatie zowel de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten als de bijbehorende T-toets significantie²³. De T-toets of de p-waarde wordt onder elke regressiecoëfficiënt tussen haakjes weergegeven. Daarnaast kan men ook de determinatiecoëfficiënt (R^2)²⁴ en de F-waarde²⁵ met de bijbehorende significantie (Sign) voor elk model terugvinden.

3.2.1 Verband tussen de aanwezigheid van kennis en vaardigheden en het gebruik van kennis en vaardigheden

Enkelvoudige regressie gaat het effect na van één onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (De Vocht, 2007). Aangezien hier sprake is van één onafhankelijke variabele namelijk: 'aanwezigheid van kennis en vaardigheden' is het uitvoeren van een regressieanalyse niet noodzakelijk. In de vorige stap is immers de correlatiecoëfficiënt reeds berekend ($r=0,415$). Deze relatie is significant op 1% significantieniveau. Hieruit blijkt dat de aanwezigheid van kennis en vaardigheden, het gebruik van kennis en vaardigheden positief beïnvloedt. Hypothese 4 van deze masterproef wordt derhalve bevestigd. De onderzoeksresultaten tonen aan dat hoe meer kennis en vaardigheden aanwezig is in de raad van bestuur, hoe meer raadsleden deze kennis en vaardigheden zullen toepassen.

²³ Ook wel p-waarde genoemd. Als de p-waarde kleiner is dan het significantieniveau (bv. 0,05), dan wordt de nulhypothese, dat de regressiecoëfficiënt gelijk is aan 0, verworpen en is het verband significant (de Vocht, 2007)

²⁴ Geeft het percentage weer van de verklaarde variantie in de afhankelijke variabele door de onafhankelijke variabele. Dit is gelijk aan het kwadraat van de correlatiecoëfficiënt r (de Vocht, 2007).

²⁵ De F-toets toont of het gehele regressiemodel al dan niet significant is (de Vocht, 2007).

3.2.2 Verband tussen cognitieve gedragsprocessen binnen de raad van bestuur en taakprestaties van de raad van bestuur

Tabel 2: regressie verband tussen interne gedragsprocessen en taakprestaties van de raad van bestuur²⁶

	Model 1	Model 2
Verklarende variabelen		
Inspanningsnormen	0,260	0,093
	(0,044)**	(0,521)
Cognitief conflict	0,019	-0,239
	(0,806)	(0,009)***
Gebruik van kennis en vaardigheden	0,372	0,232
	(0,004)***	(0,112)
R ²	0,356	0,164
R ² adjusted	0,338	0,140
F	19,383	6,851
Sign	0,000	0,000

Eerst en vooral kunnen wij vaststellen dat de regressiemodellen in beide gevallen significant zijn op basis van de F-toets (p -waarde < 0,01).

²⁶ Model 1: afhankelijke variabele is 'gemiddelde score taakprestaties raad van bestuur' (multi-item scale)

Model 2: afhankelijke variabele is 'algemene score taakprestaties raad van bestuur (single-item scale)

Significantie van de variabelen wordt als volgt aangeduid:

* = significant op 0,10

** = significant op 0,05

*** = significant op 0,01

Ten tweede merken wij op dat de variabiliteit in taakprestaties van de raad van bestuur beter verklaard wordt door de drie onafhankelijke variabelen bij model 1 ($R^2=35,6\%$). Bij model bedraagt de determinatiecoëfficiënt slechts 16,4%, wat op zich zeer laag is. Het is dus beter om conclusies te trekken op basis van model 1 met de gemiddelde score van taakprestaties als afhankelijke variabele.

Verder vertonen resultaten met betrekking tot de invloed van gedragsprocessen op raad van bestuurprestaties tegenstrijdigheden naargelang de gebruikte indicatie van taakprestaties.

Op basis van model 1 constateren wij een significante invloed van inspanningsnormen (p-waarde < 0,05) en van het gebruik van kennis en vaardigheden (p-waarde < 0,01) op taakprestaties van de raad van bestuur. Dit impliceert dat hoe hoger de inspanningsnormen liggen en hoe meer gebruik gemaakt wordt van kennis en vaardigheden, hoe beter de raad van bestuur presteert. Bijgevolg bevestigen deze resultaten enerzijds hypothese 1 en hypothese 3 van deze masterproef en anderzijds twee veronderstellingen van Forbes & Milliken (2009). Hypothese 2 daarentegen wordt niet bevestigd op basis van model 1. Concreet betekent dit dat de onderzoeksresultaten geen significante positief invloed aantonen van de mate van cognitief conflict op taakprestaties van de raad van bestuur, zoals Forbes & Milliken (2009) veronderstellen.

Model 2 vertoont echter tegengestelde resultaten. Cognitief conflict (p-waarde < 0,01) heeft in dit geval een significant negatief invloed op taakprestaties. Terwijl er geen significante invloed is vastgesteld van 'inspanningsnormen' en 'gebruik van kennis en vaardigheden' op taakprestaties. Aldus worden op basis van dit model hypothese 1, hypothese 2 en hypothese 3 verworpen. Model 2 meet taakprestaties van de raad van bestuur aan de hand van de door de respondent toegekende algemene score op een 5-punt likertschaal. Aangezien dit geen gemiddelde is van scores heeft deze variabele een ordinale meetschaal. Zoals eerder vermeld moet men voorzichtig zijn bij het interpreteren van deze gegevens, omdat model 2 een variabele met ordinale meetschaal, als een variabele met een ordinale-of ratioschaal behandeld, om toch regressieanalyse te kunnen uitvoeren. Daarom kan men besluiten dat dit een zwak model is. De determinatiecoëfficiënt (0,136) is bovendien lager dan die van model 1000. Daarom werd besloten om geen conclusies te trekken op basis van model 2. Bijgevolg zal model 1 enkel in overweging genomen worden in het vormen van conclusies.

3.2.3 Verband tussen taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties

Onderstaande tabel toont aan dat in alle vier modellen, 'taakprestaties van de raad van bestuur' een significante invloed heeft op 'organisatieprestaties' (p-waarde < 0,01). Aldus wordt hypothese 5 van deze masterproef bevestigd. Op basis van de onderzoeksresultaten kan me stellen dat een goed presterende raad van bestuur, de organisatieprestaties verbeteren.

Opmerkelijk hierbij is dat model 1, waarin zowel taakprestaties van de raad van bestuur als organisatieprestaties gemeten worden door middel van gemiddelde scores, het beste determinatiecoëfficiënt oplevert ($R^2=0,438$).

Tabel 3: regressie verband tussen taakprestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties²⁷

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Verklarende variabelen				
Gemiddelde score taakprestaties	0,662		0,548	
	(0,000)***		(0,000)***	
Algemene score taakprestaties		0,348		0,5
		(0,000)***		(0,000)***
R ²	0,438	0,121	0,300	0,250
R ² adjusted	0,433	0,113	0,294	0,243
F	83,431	14,755	45,877	35,638
Sign	0,000	0,000	0,000	0,000

²⁷ Model 1 en 2: afhankelijke variabele is 'gemiddelde score organisatieprestaties' (multi-item scale).

Model 3 en 4: afhankelijke variabele is 'algemene score organisatieprestaties' (single-item scale).

Significantie van de variabelen wordt als volgt aangeduid:

* = significant op 0,10

** = significant op 0,05

*** = significant op 0,01

HOOFDSTUK 4: CONCLUSIES

Het laatste hoofdstuk van het praktische gedeelte, alsook van deze masterproef, trekt conclusies uit het gevoerde praktijkonderzoek. Eerst zullen conclusies geformuleerd worden op basis van het verkennend onderzoek. Vervolgens worden conclusies getrokken uit het verklarend onderzoek. Daarna zullen een aantal algemene conclusies geformuleerd worden aangaande deze masterproef. Als laatste reikt dit hoofdstuk enkele aanbevelingen tot verder onderzoek aan.

1 VERKENNEND ONDERZOEK

Het verkennend onderzoek van deze masterproef heeft zich voornamelijk gericht op structurele kenmerken van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. De bedoeling was enerzijds om een beeld te scheppen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's op structureel vlak. Het verkennend onderzoek had hierbij als doel om een antwoord te bieden op de vraag: *Hoe is de raad van bestuur in onderwijs-vzw's samengesteld?*

Daarnaast wilde ik nagaan of enkele aanbevelingen voor deugdelijk bestuur voor vzw's, geldig zijn in een specifieke soort vzw namelijk: onderwijs-vzw's. Hierbij wilde ik ook weten in welke mate onderwijs-vzw's zulke aanbevelingen naleven.

Op basis van het verkennend onderzoek kan men ten eerste stellen dat onderwijs-vzw's een raad van bestuur hebben, die voornamelijk bestaat uit onafhankelijke bestuurders. Immers, een grote meerderheid (88%) van de bestuursleden heeft een 'outsider-ratio' van tenminste 0,5 voor hun raad van bestuur aangegeven. Dit impliceert dat minstens de helft van de bestuursleden in onderwijs-vzw's onafhankelijke bestuurders zijn. De helft van de respondenten (52%) beweert zelfs dat alle bestuurders in hun raad van bestuur onafhankelijk zijn (outsider-ratio=1). Hieruit kan men afleiden dat onderwijs-vzw's de aanbeveling om onafhankelijke bestuurders op te nemen in functie van deugdelijk bestuur goed respecteren.

Vervolgens kan men uitgaande van het praktijkonderzoek besluiten dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's sterk vertegenwoordigd wordt door mannen. Dit steunt op het resultaat dat volgens 83% van de respondenten de 'vrouwratio' kleiner is dan 0,5. Dit wil zeggen dat minder dan de helft van het totaal aantal raadsleden vrouwen zijn. Slechts 2% heeft aangegeven dat alle raadsleden in hun raad van bestuur vrouwen zijn. Hoewel het moeilijk is om de optimale verhouding tussen mannen en vrouwen te bepalen, stelt Verschuere en Cantens (2009) dat een goede mix van mannen en vrouwen leidt tot een meer gewogen besluitvorming. De laatste jaren is bovendien de vraag toegenomen om vrouwelijke bestuursleden te rekruteren in non-profitorganisaties (Verschuere en Cantens, 2009). Daarom is het op basis van het praktijkonderzoek aangewezen om meer vrouwelijke bestuursleden aan te werven in onderwijs-vzw's.

Ten derde kan men concluderen dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's divers samengesteld is in termen van competenties of vakgebied. De meerderheid van de respondenten (76%) heeft een 'vakgebiedratio' van tenminste 0,5 opgegeven.

Er van uitgaande dat elk bestuurslid gespecialiseerd is in één bepaald vakgebied, betekent dit dat het aantal vakgebieden in de raad van bestuur minstens de helft van het totaal aantal raadsleden bedraagt. In een raad van bestuur van acht bestuurders bijvoorbeeld zullen tenminste vier verschillende vakgebieden aanwezig zijn.

Over het algemeen kan men op basis van de bevindingen van respondenten, concluderen dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's voldoende gediversifieerd is. Maar liefst 81% van de respondenten heeft dit verklaard.

Ook het belang van een diverse samenstelling in de raad van bestuur in functie van deugdelijk bestuur wordt door bestuursleden in onderwijs-VZW erkend (95%). De raad van bestuur dient volgens bestuurders van onderwijs-vzw's divers te zijn op het vlak van competenties (44%), geslacht (31%), leeftijd (23%) en op het vlak van andere gebieden zoals etnisch-culturele achtergrond, beroepservaring, academische ervaring en sociale achtergrond. Aanbevelingen om diversiteit in termen van competenties en beroepsachtergrond in te voeren in de samenstelling van de raad bestuur, worden bijgevolg goed gevolgd door onderwijs-vzw's.

Verder kan men op basis van de onderzoeksresultaten stellen dat er in onderwijs-vzw's geen sprake is van een cumul van de mandaten: 'voorzitter' en 'verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur'. De functie voorzitter van de raad van bestuur wordt in de meeste gevallen (76%) niet uitgeoefend door de verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur. Vertrekkend van uit de agencytheorie, geeft dit aan dat er een goede scheiding is tussen controle en uitvoering in onderwijs-vzw's. Volgens de stewardshiptheorie daarentegen, waarbij er van uitgegaan wordt dat de raad van bestuur en de directie 'partners' zijn, is een cumul van deze functies juist aangewezen. Daarom is het hierbij belangrijk om te bepalen welke theorie als vertrekbasis gezien wordt. Aangezien ook aanbevelingen voor deugdelijk bestuur in het verenigingsleven een cumul afraden, vormt de agencytheorie de vertrekbasis. Op basis van de agencytheorie en op basis van de onderzoeksresultaten valt te besluiten dat onderwijs-vzw's aanbevelingen hieromtrent respecteren. Over de verhouding tussen uitvoerende- en niet-uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur zijn er geen resultaten beschikbaar.

Bovendien kan uit de onderzoeksresultaten afgeleid worden dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's relatief klein is. Aangezien 59% van de respondenten heeft aangegeven dat hun raad van bestuur minder dan 10 leden telt. Terwijl 41% beweert dat hun raad van bestuur tenminste 10 leden telt. Dit is een relatief gegeven aangezien het optimaal aantal bestuurders moeilijk te bepalen is. Hierbij dient dus verondersteld te worden dat een raad van bestuur met minder dan 10 leden als 'klein' wordt beschouwd.

In verband met het bestaan van gespecialiseerde comités ter ondersteuning van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's, kan men geen duidelijke conclusie trekken aan de hand van de onderzoeksresultaten. Aangezien de helft van de respondenten (52%) aangeeft dat er geen comités bestaan en volgens de andere helft (48%) ze wel aanwezig zijn. Volgens ENP (2008) maken zeer kleine organisaties minder gebruik van comités. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dus dat de omvang van de vzw hierin een rol kan spelen.

De meeste onderwijs-vzw's zijn eerder kleine vzw's die verantwoordelijk zijn voor het schoolbestuur van één of enkele scholen. Recent is er vanuit de praktijk een vraag om het aantal schoolbesturen te verminderen door fusies (VSKO, 2015). Kleinere vzw's zullen wellicht minder geneigd zijn om naast de raad van bestuur comités op te richten. Terwijl een inrichtende macht, die verantwoordelijk is voor meerdere scholen, waarschijnlijk een grotere vzw zal zijn en dus wellicht eerder wel taken zal toewijzen aan comités. Toch geeft een kleine meerderheid van de bestuurders in onderwijs-vzw's (56%) aan dat gespecialiseerde comités nuttig tot onmisbaar zijn.

Hieruit kan men lichtjes afleiden dat er een vraag is naar gespecialiseerde comités ter ondersteuning van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. ENP (2008) raadt aan om in functie van de grootte van de organisatie gespecialiseerde comités op te richten. Met het oog op de toekomst is het dan ook aangewezen dat schoolbesturen comités oprichten ter ondersteuning van de raad van bestuur.

Onderwijs-vzw's hebben geen uitgewerkte procedure om eventuele belangenconflicten op te lossen tussen raadsleden en de organisatie. Dit kan afgeleid worden aan de hand van de bevindingen van de respondenten. Volgens 79% van de respondenten bestaat zulke procedure niet in hun organisatie. Terwijl 55% dergelijke procedure nuttig tot onmisbaar acht. Deze kloof tussen wenselijkheid en werkelijkheid had reeds aanleiding gegeven tot een aanbeveling van ENP (2008). Op basis van deze bevindingen valt het aan te raden dat onderwijs-vzw's dergelijke procedure uitwerken.

Met betrekking tot zelfevaluatie kan men stellen dat er geen procedure bestaat voor zelfevaluatie, die gevolgd kan worden door bestuursleden in onderwijs-vzw's. Vermits 80% van de respondenten dit heeft aangegeven. Hoewel bestuursleden het nut ervan hoog inschatten (71%). Op basis van deze bevinding is het aan te raden dat onderwijs-vzw's een procedure uitwerken die uitstippelt op welke wijze de raad van bestuur zelfevaluatie kan uitvoeren. Het 'reflectiedocument', opgesteld door het VSKO, kan hiertoe bijdragen (Missant, 2013).

Verder kan men stellen dat de vergaderingen van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's goed worden voorbereid. In die zin dat bv. uitnodigingen (86%) en werkdocumenten (78%) op voorhand tijdig worden verzonden naar bestuursleden en dat de agenda tijdens vergaderingen gerespecteerd wordt (82%). Voorts kan men concluderen dat de raad van bestuur in onderwijs-vzw's regelmatig vergadert. 61% van de bestuursleden geeft aan dat de raad van bestuur maandelijks samenkomt. Terwijl 38% van de respondenten beweert dat er minimaal één keer per kwartaal wordt vergaderd.

Ten slotte kan men stellen dat de meeste aanbevelingen van ENP (2008), die besproken zijn in hoofdstuk 2 van het praktische gedeelte, geldig zijn voor onderwijs-vzw's. Aangezien de onderzoeksresultaten van deze masterproef en de onderzoeksresultaten van ENP (2008) grote gelijkenissen vertonen.

2 VERKLAREND ONDERZOEK

Het verklarend onderzoek had als doel om het conceptueel model, opgesteld op basis van de uitgevoerde literatuurstudie, te testen in onderwijs-vzw's. Meer specifiek wilde ik nagaan of het theoretisch model van Forbes & Milliken (1999) al dan niet implementeerbaar is in de context van vzw's. Hiertoe heb ik een aangepaste conceptueel model ontwikkeld.

Ik wilde nagaan of drie interne gedragsprocessen binnen de raad van bestuur namelijk: 'inspanningsnormen', 'de mate van cognitief conflict' en 'het gebruik van kennis en vaardigheden' een positieve impact hebben op de taakprestaties van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's, zoals verondersteld wordt door Forbes & Milliken (1999). Hierbij wilde ik ook de relatie nagaan tussen 'de aanwezigheid van kennis en vaardigheden' in de raad van bestuur en 'het gebruik van deze kennis en vaardigheden'. Ten slotte heb ik de relatie tussen 'taakprestaties van de raad van bestuur' en 'organisatieprestaties' onderzocht.

Uit de resultaten van het verklarend onderzoek is gebleken dat het conceptueel model grotendeels bevestigd wordt in onderwijs-vzw's. Hieronder zal ik de resultaten van het verklarend onderzoek bespreken en daaruit conclusies vormen op basis van de uitgevoerde literatuurstudie.

Om te beginnen hebben de resultaten van het verklarend onderzoek de eerste hypothese van het conceptueel model bevestigd. Er werd verondersteld dat een raad van bestuur met standaarden en verwachtingen, die hoge inspanningen van raadsleden vereisen, de taakprestaties van de raad van bestuur verbeteren (Forbes & Milliken, 1999).

Inspanningsnormen verwijzen naar het niveau van inspanning dat door de groep van een individu verwacht wordt om een taak te vervullen (Wageman, 1995). Aangezien de onderzoeksresultaten een statistische onderbouwing voor de eerste hypothese hebben opgeleverd kunnen onderwijs-vzw's de taakprestaties van hun raad van bestuur verhogen door hoge verwachtingen te stellen bij het vervullen van bepaalde taken door bestuursleden. Om aan deze verwachtingen te voldoen, zullen raadsleden meer tijd besteden aan hun taken en actief participeren tijdens vergaderingen. Hierdoor zullen de taakprestaties van raad van bestuur verbeteren. Het is dus van cruciaal belang om toegewijde en sterk gemotiveerde raadsleden in de raad van bestuur te hebben, aangezien deze hun kennis en vaardigheden beter zullen toepassen in functie van de raad van bestuur en in functie van de organisatie. Uiteindelijk zal dit resulteren in een verbetering van de taakprestaties van de raad van bestuur.

Vervolgens heeft het verklarend onderzoek geen statistische onderbouwing gevonden voor hypothese 3. Het is mogelijk dat de formulering van de stellingen hierin een rol gespeeld heeft. De vragenlijst heeft geen verduidelijking gegeven over welk soort 'cognitief conflict' de stellingen handelen. Jehn (1995) maakt een onderscheid tussen twee soorten groepsconflicten: 'relatieconflicten' en 'taakconflicten'. Taakconflicten wijzen op onenigheid over de inhoud van de uit te voeren taken en op verschillen in ideeën, meningen en invalshoeken. Daarentegen is er sprake van relatieconflicten, indien er persoonlijke tegenstrijdigheden zijn tussen groepsleden.

Hypothese 3 was eigenlijk gebaseerd op taakconflicten, die verondersteld worden een positief effect te hebben op groepsprestaties.

Aangezien de term 'cognitief conflict' een negatieve connotatie heeft, kan het zijn dat respondenten hierdoor tegengestelde antwoorden hebben gegeven op deze stellingen. Daarom heb ik deze variabele verwerkt²⁸ en op basis van de nieuwe variabele een regressie uitgevoerd. Uiteindelijk heeft de regressie met de verwerkte variabele ook geen statistisch significant effect van de mate van cognitief conflict opgeleverd. Hypothese 2 gaat bijgevolg op basis van het onderzoek niet op in onderwijs-vzw's. Daarom is verder onderzoek naar dit verband aangewezen.

Verder kan men op basis van het verklarend onderzoek besluiten dat het 'gebruik van kennis en vaardigheden' een significant positief effect heeft op 'taakprestaties van de raad van bestuur'. Bijgevolg bevestigt het verklarend onderzoek hypothese 3. De loutere aanwezigheid van kennis en vaardigheden in de raad van bestuur impliceert niet dat de raad van bestuur haar taken effectief uitoefent (Zona & Zattoni, 2007). Er moet ook effectief gebruik gemaakt worden van de aanwezige kennis en vaardigheden. Bijgevolg kunnen onderwijs-vzw's taakprestaties van de raad van bestuur verhogen door ten eerste een duidelijke taakverdeling door te voeren, die specifieke taken toekent aan bestuursleden, rekening houdend met de expertise en verantwoordelijkheid van bestuursleden (Finkelstein & Mooney, 2003). Daarnaast stimuleert een optimale informatiedoorstroming tussen bestuursleden het gebruik van kennis en vaardigheden binnen de raad van bestuur (Finkelstein & Mooney, 2003). Bovendien moeten bestuursleden in staat zijn om hun expertise te integreren met hun kennis over de interne werking van de organisatie. Tenslotte is hierbij belangrijk dat bestuursleden elkaars expertise respecteren en hierop voortbouwen, zodat synergie kan ontstaan. Het komt er op aan dat de raad van bestuur als groep in staat is om individuele kennis en vaardigheden van bestuursleden uit te pakken, wat ook de extractie van kennis wordt genoemd.

Op basis van het verklarend onderzoek kan men stellen dat de 'aanwezigheid van kennis en vaardigheden' in de raad van bestuur significant positief gecorreleerd is met het 'gebruik van die kennis en vaardigheden'. Bijgevolg wordt hypothese 4 van het conceptueel model alsook bevestigd. Deze veronderstelling lijkt logisch in een goed werkende raad van bestuur, die in staat is om als groep de aanwezige individuele kennis toe te passen. Onderwijs-vzw's kunnen bijgevolg het gebruik van kennis en vaardigheden door bestuursleden stimuleren door de aanwezige kennis en vaardigheden in de raad van bestuur te verhogen.

Ten slotte kan men steunend op het verklarend onderzoek concluderen dat taakprestaties van de raad van bestuur, de organisatieprestaties significant beïnvloeden. Een raad van bestuur, die goed functioneert en haar taken of bevoegdheden effectief uitoefent, verbetert de organisatieprestaties. Brown (2005) heeft ook deze veronderstellingen voor non-profitorganisaties statistisch bewezen. Hypothese 5 is derhalve bevestigd.

²⁸ De stellingen hadden vijf antwoordmogelijkheden: helemaal oneens, oneens, noch eens/noch oneens, eens, en helemaal eens. Aanvankelijk werd een score van respectievelijk 1 tot 5 toegekend. Voor de verwerkte variabele werden respectievelijk scores toegekend van 5 tot 1 in dalende volgorde. Helemaal oneens kreeg dan bijvoorbeeld score 5.

Concreet kunnen onderwijs-vzw's hun organisatieprestaties verhogen door erop toe te zien dat de raad van bestuur goed presteert in de zin van taakprestaties. Een beperking van het verklarend onderzoek in dit kader is dat taakprestaties in onderwijs-vzw's gemeten zijn aan de hand van taken, die algemeen geldend zijn voor non-profitorganisaties²⁹. Het zou beter geweest zijn om taakprestaties van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's te meten op basis van taken of doelstellingen, die specifiek en relevant zijn voor schoolbesturen.

²⁹ Taken van de raad van bestuur die opgesteld zijn door Cornforth (2001) in non-profitorganisaties

3 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Deze masterproef heeft op basis van het verklarend onderzoek een positief invloed gevonden van inspanningsnormen en het gebruik van kennis en vaardigheden op de prestaties van de raad van bestuur in onderwijs-vzw's. Het effect van de mate van cognitief conflict op prestaties van de raad van bestuur is daarentegen niet statistisch onderbouwd. Daarom is verder onderzoek op dat gebied vereist.

Vervolgens is verder onderzoek vereist of interne gedragsprocessen al dan niet een mediërend effect hebben tussen enerzijds structurere kenmerken en anderzijds de prestaties van de raad van bestuur.

Aangezien het verenigingsleven divers is, moet men voorzichtig zijn met het doortrekken van deze resultaten naar andere soorten vzw's. Daarom is het aan te raden dat verder onderzoek naar governance in vzw's zich toespitst op een bepaalde soort vzw.

Verder is het aan te bevelen om de perceptie van andere belanghebbenden over de prestaties van de raad van bestuur en organisatieprestaties in overweging te nemen. Aangezien zelfevaluatie door bestuursleden minpunten kan hebben.

Ook is het aan te raden dat verder onderzoek gebruikt van andere statistische technieken dan meervoudige regressie in het geval van subjectieve meetschalen. Likertschalen worden gebruikt om moeilijk kwantificeerbare gegevens te analyseren. Daarbij is er sprake van ordinale meetschalen. Daarom is het aangewezen om de 'ordered probit' of 'ordered logit' statistische technieken te gebruiken. Daarnaast is het aan te bevelen om ook objectieve criteria toe te voegen aan de analyse.

BIBLIOGRAFIE

Agrawal, A., & Knoeber, C.R. (1996). Firm performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31, 377-397.

Anheier, H., K. (2005). *Nonprofit Organisations: Theory, Management, Policy*. London: Routledge.

Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Baysinger, B.D., & Butler, H.N. (1985). Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 15, 72-87.

Belgische Federale Overheidsdiensten (z.d.). *De bevoegdheden van de federale overheid*. Opgevraagd op 23 mei, 2015, via http://www.belgium.be/nl/over_belgie/overheid/federale_overheid/bevoegdheden_federale_overheid/.

Belgische Staatsblad. *Wet betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, 2 Mei 2002*. (2014). Opgevraagd op 29 maart, 2011, via http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=1921062701&table_name=wet.

Belgische Staatsblad. *Wetboek van vennootschappen, 7 mei 1999*. (2014). Opgevraagd op 11 maart, 2011, via http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=1999050769.

Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J.(1992). Do boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process and effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 227-248.

Brody, E. (1996). Agents without principals: the economic convergence of the nonprofit and for-profit organisational forms. *New York School Review*, 40, 457-535.

Brown, W. A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 25-47.

Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S. & Schepers, C. (2006). Principal-agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 25-47.

Carver, J. (2007). Beyond board self-evaluation. *Board Leadership*. 4-5.

Callen, J.L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 493-520.

Commissie Corporate Governance (2009). *Belgische corporate governance code 2009*. Opgevraagd op 29 maart, 2011, via <http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorporateGovNLCode2009.pdf>

Commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (z.d.). *Code Buysse: corporate governance, Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*. Opgevraagd op 10 oktober, 2011, via <http://www.codebuysse.be/downloads/CodeBuysseNL.pdf>.

Cornforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. *Corporate Governance*, 9, 217-227.

Cornforth, C., & Simpson, C. (2002). Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the UK: The impact of organizational size. *Nonprofit Management and Governance*, 12, 451-470.

Daily, C.M., Dalton, D.R., & Cannella Jr, A.A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.

Daily, C.M., Dalton, D.R., & Rajagopalan, N. (2003). Governance through Ownership: Decades of Dialogue and Data, *Academy of Management Review*, 46(2), 151-158.

Daily, C.M., & Schwenk, C. (1996). Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces? *Journal of Management*, 22(2), 185-109.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., & Johnson, J.L. (1998). Meta-Analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, 269-290.

Davis, J.H., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

De Andrés-Alonso, P., Martín Cruz, N., & Romero-Merino, M.E. (2006). The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence from Nongovernmental Development Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 588-604.

Denef, M., (2000). Van corporate governance naar nonprofit governance: een (meer) dan nodige stap. Denef, M. (Eds.), *Social Profit Jaarboek 2000*. Antwerpen: Standaard.

Denef, M., & Degendt, T. (2007). Lezing over nonprofit governance, School voor Social Profit management op 13 december 2008.

- Denis, D.K., & McConnell, J.J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, 1-36.
- De Rycke, R. (2002). *Strategisch management voor de gezondheids- en welzijnssector*. Tielt: Lannoo.
- Donckt, M.V., & Rigo, C. (2013). *Het economische gewicht van instellingen zonder winstoogmerk in België*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Dubois, F.X., & Van Echelpoel, K. (2008). *Publieke Raadpleging: Deugdelijk bestuur in het verenigingsleven, Conclusies-Aanbevelingen*. Opgevraagd op 22 oktober, 2011, via http://smooz.4your.net/afa/files/Deugdelijkbestuur_results.pdf.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2009). The Link Between Board Composition and Board Objectives: An Empirical Analysis on Flemish Non-profit Schools. In (Eds.), *Managerial and Decision Economics*, 30, 173-182.
- Dutton, J., & Jackson, S. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- Dyl, E.A., Frant, H.L., & Stephenson, C.A. (2000). Governance and Funds Allocations in United States Medical Research Charities. *Financial Accountability and Management*, 16, 335-352.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J., & Bourgeois, L. (1997). How Management Teams can have a good Flight. *Harvard Business Review*, 75, 77-85.
- Fiedler, F. (1963). A Contingency model of leadership effectiveness. *Leadership quarterly*, 3, 63-89.
- Finkelstein, S., & Mooney, A.C. (2003). Not the Usual Suspects: How to Use the Board Process to Make Boards Better. *Academy of Management Executive*, 17, 101-113.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E., & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25, 88-106.
- Forbes, D.P., & Milliken, F.J. (1999) Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups, *Academy of Management Review*, 24, 489-505.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, Behavior and Evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management & Organization*, 34, 11-36.
- Gill, M., Flynn, R.J., & Reissing, E. (2005). The Governance Self-Assessment Checklist: An instrument for Assessing Board Effectiveness. *Non-profit Management and Leadership*, 15, 271-294.

Green, J.C., Griesinger, D.W. (1996). Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 6, 381-402.

Hansmann, H. H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.

Hansmann, H. H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organizations. In W.W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. New Haven Conn.: Yale University Press.

Hart, O. (1995). Corporate Governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105, 678-689.

Herman, R.D., & Renz, D.O. (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, a Panel Study. *Public Administration Review*, 64, 694-704.

Houle, C.O. (1990). Who should be on your board?. *The Board Room*, 8, 33-35.

Instituut voor de nationale rekeningen (2010). *Perscommuniqué: De satellietrekening van de instellingen zonder winstoogmerk (IZW's) 2000-2008*. Opgevraagd op 29 maart, 2011, via <https://www.nbb.be/doc/dq/n/dq3/histo/nncs08.pdf>

Instituut voor de nationale rekeningen (2012). *Perscommuniqué: De satellietrekening van de instellingen zonder winstoogmerk 2009 - 2010*. Opgevraagd op 29 maart, 2011, via <https://www.nbb.be/doc/dq/n/dq3/histo/nncs10.pdf>

Janssens, M., & Put, J. (2009). *Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector*. Leuven: Acco.

Jackson, S.E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8, 345-382.

James, E. (1987). The nonprofit sector in comparative perspective. In W.W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 397-415). New Haven Conn.: Yale University Press.

Jegers, M. (2009). "Corporate" governance in nonprofit organizations A Nontechnical Review of the Economic Literature. *Nonprofit Management Leadership Nonprofit Management & Leadership*, 20(2), 143-164.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Johnson, J.L., Daily, C.M., & Ellstrand, A.E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.

Juridische aspecten corporate governance: Wetten en codes. (z.d.). Opgevraagd op 1 mei, 2015, via <http://www.pwc.nl/nl/corporate-governance/dossiers/juridische-aspecten.jhtml>.

- Marée, M., & Mertens, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Luik: Les Éditions de l'Université de Liège.
- Marée, M., Mertens, S., Defourny, J., Patrick, D., Raymaekers, P., & Meireman, K. (2005). *Het verenigingsleven in België. Een kwantitatieve en kwalitatieve analyse*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Marée, M., Gijssels, C., Loose, M., Rijpens, J., & Franchois, E. (2008). *Het verenigingsleven in België. Een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de sector - editie 2008*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of Board Tas Performance. *British Journal of Management*, 20, 55-74.
- Missant, F. (2013). *Hoekstenen kwaliteitsvol bestuur*. Opgevraagd op 5 mei, 2015, via https://pincette.vsko.be/meta/properties/dc-identifier/B_VIMKO_brochure_20130617_1.
- Mouwen, C.A. (2006). *Strategie-implementatie, sturing en governance in de moderne nonprofit organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Molinari, C., Morlock, L., Alexander, J., & Lyles, C. (1993). Hospital board effectiveness: Relationships between governing board composition and hospital financial viability. *Health Services Research*, 28, 357-378.
- Newhouse, J.P. (1970). Toward a Theory of Nonprofit Institutions: An Economic Model of a Hospital. *The American Economic Review*, 60, 64-74.
- Ostrower, F., & Stone, M.M. (2006). Governance: research trends, Gaps and Future prospects. In W.W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Park, Y., W., & Shin, H.H. (2003). Board Composition and Earnings Management in Canada. *Journal of Corporate Finance*, 15, 1-27.
- Pauly, M., & Redisch, M. (1973). The Not-For-Profit Hospital as a Physicians Cooperative. *The American Economic Review*, 63, 87-99.
- Pettigrew, A.M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Academy of Management Review*, 17, 5-16.
- Pye, A., & Pettigrew, A.M. (2005). Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16, 27-38.
- Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16, 5-26.

Shleifer, A., & Vishny, R., W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52, 737-783.

Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs-schooljaar 2013-2014. (z.d.). Opgevraagd op 10 juni, 2015, via <http://www.ond.vlaanderen.be/onderwijsstatistieken/2013-2014/statistischjaarboek2013-2014/pdf-files/389-396.pdf>.

Steane, P.D., Christie, M. (2001). Nonprofit boards in Australia: a distinctive governance approach. *Corporate Governance*, 9, 48-58.

Steinberg, R. (1986). Economic Theories of Nonprofit Organizations. In W.W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. (2nd ed.) New Haven Conn.: Yale University Press.

Summers, I., Coffelt, T., & Horton, R.E. (1988). Work-Group Cohesion. *Psychological Reports*, 63, 627-636.

Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69, 1-15.

Verbruggen, S., Reheul, A.M., Van Caneghem, T., Christiaens, J., Vanhee, C., Dierick, J., et. al. (2011). *Het bedrijfsrevisoraat in de verenigingssector*. Antwerpen: Maklu.

Vereniging voor Inrichtende Machten Katholiek Onderwijs. (z.d.). Opgevraagd op 20 augustus, 2015, via <http://www.dodhasselt.be/index.php/vimko>.

Verschuere, B., & Cantens, N. (2009). *Social governance: Behoorlijk bestuur in de non-profit sector*. Brugge: Die Keure, B&E Business and Economics.

Vlaamse overheid (z.d.). *Officieel en vrij onderwijs: de Onderwijsnetten en -koepels*. Opgevraagd op 23 mei, 2015, via <http://www.vlaanderen.be/nl/onderwijs-en-wetenschap/onderwijsaanbod/officieel-en-vrij-onderwijs-de-onderwijsnetten-en-koepels>.

Vlaams Secretariaat van Katholiek Onderwijs (2015). *Naar een bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting in het basis- en secundair onderwijs*. Opgevraagd op 20 augustus, 2015, via https://pincette.vsko.be/meta/properties/dc-identifier/VSKO_M-20150109-68.

Wan, D., & Ong, C. H. (2005). Board Structure, Process and Performance: Evidence from Public-listed Companies in Singapore, *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.

Watson, W., & Michaelsen, L. (1988). Group Interaction Behaviors that Affect Group Performance on an Intellectual Task. *Group & Organization Studies*, 13, 495-516.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.

Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the Black Box of Demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review Corporate Governance*, 15(5), 852-864.

HOEKSTENEN KWALITEITSVOL BESTUUR

INTRO

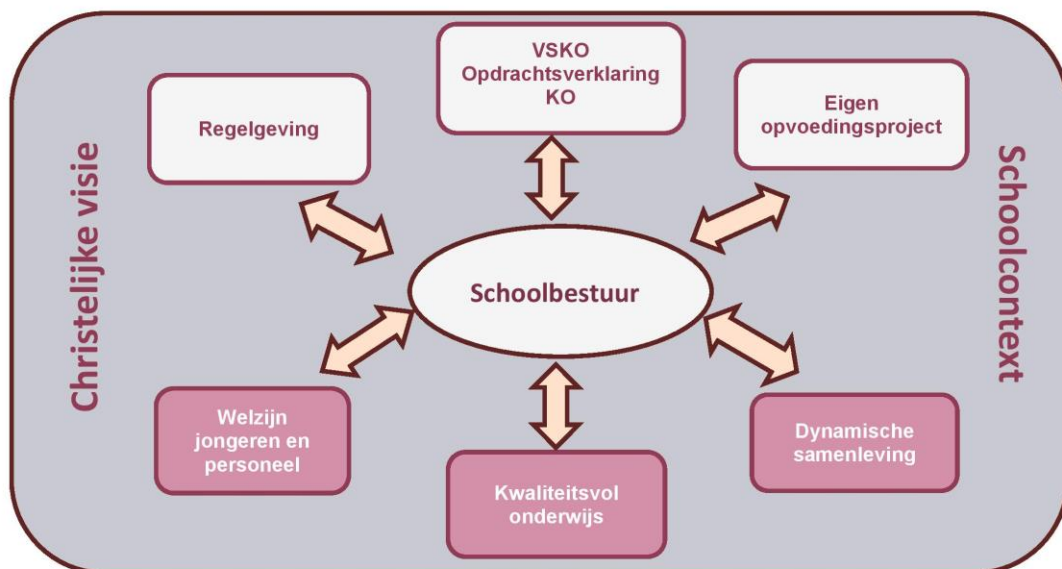
De diocesane comités van inrichtende machten hebben tijdens hun gemeenschappelijke algemene vergadering van begin 2012 te Mechelen 'het versterken van schoolbesturen' als belangrijk werkpunt naar voor geschoven. De complexiteit van besturen is de laatste jaren immers sterk toegenomen.

VIMKO biedt een **beknopt REFLECTIE**document aan, genaamd "HOEKSTENEN KWALITEITSVOL BESTUUR" dat tot doel heeft de besturen te laten nadenken over de eigen werking en acties te ondernemen om de bestuurskracht te versterken.

In een visuele voorstelling worden de **beleidsdomeinen** en de **bouwstenen** voor goed bestuur, die ook in het vormingsproject *Beter besturen* aan bod komen, opgesomd.

Verder reikt VIMKO een aantal **aandachtspunten** aan die kunnen bijdragen tot een kwaliteitsvol bestuur.

1 UITGANGSPUNTEN



Het **bestuur van een katholieke onderwijsinstelling** is de vereniging die het beleid van het onderwijs, de opvoeding en de vorming bepaalt in overeenstemming met de opdrachtsverklaring van het katholiek onderwijs in Vlaanderen, de uitvoering ervan opvolgt en er zich verantwoordelijk voor stelt.

Dit impliceert binnen het wettelijk kader **kwaliteitsvol onderwijs** op een gelovig christelijke basis dat bijdraagt aan het welzijn van de jongeren en gericht is op een dynamische samenleving.

Gezien de complexiteit van deze opdracht is een **deskundig bestuur** een absolute voorwaarde.

2 BELEIDSDOMEINEN

Schoolbestuur
als beleidsbepaler en
eindverantwoordelijke

- | |
|--------------------------------------|
| ◇ Identiteit en pastoraal |
| ◇ Pedagogisch-didactisch beleid |
| ◇ Personeelsbeleid |
| ◇ Schoolorganisatie en-administratie |
| ◇ Financieel en materieel beleid |
| ◇ Welzijnsbeleid |
| ◇ Inspraak |
| ◇ Communicatie |

3 BOUWSTENEN

Schoolbestuur
als professionele
organisatie

- | |
|--------------------------------------------------------------|
| ◇ Missie, visie, strategische plannen uitwerken en evalueren |
| ◇ Verantwoordelijkheid opnemen en geven |
| ◇ Hoge deskundigheid nastreven |
| ◇ Efficiënt vergaderen en planmatig werken |
| ◇ Taken goed verdelen en duidelijke roldefiniëring |
| ◇ Aandacht hebben voor alle beleidsdomeinen |
| ◇ Evenwichtige relatie met directie en personeel uitbouwen |
| ◇ Leiding geven via participatief werken in verbondenheid |
| ◇ Externe relaties verzorgen |

4 AANDACHTSPUNTEN

Schoolbestuur

investeert in...

SAMENSTELLING EN INTERNE WERKING RAAD VAN BESTUUR

- ◇ Aanstellen van voldoende bestuurders
- ◇ Diversiteit en deskundigheid
- ◇ Professioneel engagement, zowel vrijwillig als bezoldigd

VORMING BESTUURDERS

- ◇ VSKO-VIMKO opleidingen bestuurders volgen
- ◇ Nieuwsbrieven en tijdschriften raadplegen
- ◇ Digitale communicatiekanalen gebruiken

BUNDELEN VAN KRACHTEN EN NETWERKING

- ◇ Evenwicht tussen 'zelf doen' en 'samen doen'
- ◇ Draagkracht vergroten
- ◇ Infokanalen gebruiken

1 Samenstelling en interne werking raad van bestuur

- 1 Aanstellen van **voldoende bestuurders** met christelijke inspiratie, die het katholiek opvoedingsproject dragen en bereid zijn tot grote beschikbaarheid om het engagement waar te maken.
- 2 Streven naar **diversiteit** m.b.t.:
 - ◇ deskundigheid (pastoraal, pedagogisch, bestuurlijk-organisatorisch, personeel, financieel, juridisch, economisch, infrastructuur, veiligheid ...),
 - ◇ geslacht,
 - ◇ leeftijd.
- 3 **Vrijwillig engagement** van bestuurder is het basisprincipe.
- 4 **Bezoldigde bestuurder(s)** staat(n) vrijwilligers bij.
- 5 Regelmatige **vernieuwing** binnen bestuur nastreven / opvolging voorbereiden.
- 6 Transparante en correcte **communicatie** en **informatiedoorstroming**.
- 7 Vzw stelt **middelen** ter beschikking voor de **bestuurswerking**.
- 8 Bestuurders ontvangen passende **return** voor hun inzet (onkostenvergoeding, informatie, BA-verzekering, opleiding ...).

2 Vorming bestuurders

- 1 **Nieuwe bestuurders** volgen **VSKO-VIMKO-cursus basisopleiding** bestuurder.
- 2 **Bestuurders** volgen geregeld **specifieke opleidingen** (zoals o.a. relatie bestuur-directeur, functionerings- en evaluatiegesprekken, overheidsopdrachten, zelfevaluatie schoolbestuur ...). Openstaan voor vernieuwing kenmerkt een toekomstgericht beleid. Het wordt gevoed vanuit de bereidheid tot permanent leren.
- 3 **Bestuurders participeren aan** de regionale themasessies georganiseerd door het VSKO, verbonden en diensten.
- 4 **Bestuurders informeren zich** via nieuwsbrieven en tijdschriften en digitale kanalen (diocesane en interdiocesane mededelingen en websites).
- 5 **Eigen vormingsinitiatieven** (pedagogisch project, eigen werking...).

3 Bundelen van krachten en netwerking

- 1 **Besturen** is de laatste jaren, gezien de **complexiteit** van de opdrachten, een verhaal van nabijheid en afstand. Bestuurders dragen eindverantwoordelijkheid voor het strategisch beleid. Directeurs staan in voor de dagdagelijkse leiding van de school.
Bestuur en directie zijn partners in kwaliteitsvolle beleidsvoering. Daarin een passend evenwicht vinden is dé uitdaging.
- 2 **Draagkracht** van scholen **vergroten** door **krachten te bundelen**: samenwerken, delen van expertise, groeperen van besturen, fuseren...
- 3 **Constructieve samenwerking in scholengemeenschap (CASS - CAIM).**
- 4 Deelnemen aan de **diocesane jaar- en themavergaderingen.**
- 5 **Vertrouwd zijn met en gebruik maken van** de dienstverlening vanuit het VSKO, verbonden en diensten, het vicariaat, het diocesaan comité, de pedagogische begeleidingsdienst, de VIMKO, de dienst voor inrichtende machten VSKO.



© Frank Missant



VLAAMS SECRETARIAAT VAN HET KATHOLIEK ONDERWIJS vzw
VERENIGING VAN INRICHTENDE MACHTEN VAN HET KATHOLIEK ONDERWIJS vzw
Guimardstraat 1, 1040 Brussel—tel. 02 507 07 74—fax. 02 507 07 76—e-mail: vimko@vsko.be



Table 1: Variables involved in the study

Inputs	Structures	Processes	Outputs (functions)
<ul style="list-style-type: none"> • The right mix of skills and experience • Board members have the time to do the job well 	<ul style="list-style-type: none"> • Size of board • Frequency of meetings • Percentage of board members that usually attend meetings • Presence/absence of formal sub-committees • Availability of written 'job descriptions' for board members • Availability of induction or training for new board members 	<p>Common vision:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The board and management share a common vision of what the organisation is trying to achieve • The board and management share a common vision of how it should go about achieving its goals <p>Clear roles and responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The board has a clear understanding of its role and responsibilities <p>Regular Review:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The board and management periodically review how they are working together <p>Communication:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication between the board and management is good • Misunderstandings are rare between the board and management <p>Managing Conflict:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The board and management are able to solve conflict between themselves constructively • Board members are able to resolve conflict between themselves constructively <p>Meeting Practices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The board has adequate notice of important issues to be discussed at board meetings • Board meetings have a clearly structured agenda • Important items are prioritised on board agendas • Board meetings run on too long • It is clear who has responsibility for following up actions agreed by the board • The board has trouble reaching conclusions 	<p>Strategy and Policy Making:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setting the organisation's mission and values • Reviewing and deciding the organisation's strategic direction • Setting organisational policies, e.g. health and safety, equal opportunities <p>Stewardship:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overseeing the financial management of the organisation • Ensuring the organisation has adequate financial systems and procedures • Monitoring organisational performance and taking action when required <p>Supervising and Supporting Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecting and monitoring the organisation's chief executive or senior staff • Supporting and advising management <p>Board Maintenance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruiting new board members • Reviewing board performance and ensuring it works well <p>External Relations and Accountability:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensuring that the organisation fulfils its legal obligations e.g. submitting annual returns • Ensuring accountability to the organisation's stakeholders e.g. funders, staff, users and the public • Representing the interests of stakeholders in the organisation • Taking charge when things go wrong • Acting as a link with important groups/organisations your organisation deals with • Representing the organisation externally • Helping to raise funds or other resources for the organisation

Vragenlijst

1 Persoonlijke gegevens

1.1 Wat is uw geslacht? m/v

M	V
---	---

1.2 Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

<20	21-30	31-40	41-50	> 51
-----	-------	-------	-------	------

1.3 Hieronder volgen een aantal diploma's en getuigschriften. Wat is het hoogste diploma dat u hebt behaald?

1. Geen
2. Lager onderwijs
3. Beroepsonderwijs (BSO)
4. Handel/technisch onderwijs A2 of A3
5. Algemeen secundair onderwijs
6. Niet-universitair hoger onderwijs
7. Universitair onderwijs
8. Postuniversitair
9. Andere

1.4 Wat is uw functie binnen de raad van bestuur?

Voorzitter van raad van bestuur	Bestuurslid
---------------------------------	-------------

1.5 Bent u tevens bestuurslid of voorzitter in de raad van bestuur van een andere vereniging of bedrijf?

Ja	Nee
----	-----

1.6 Hebt u een opleiding bestuur of management van verenigingen/stichtingen gevolgd?

Ja	Nee
----	-----

1.7 Hoeveel jaar ervaring heeft u reeds als bestuurder van een vereniging?

1.8 Heeft u nog een andere functie dan bestuurder, in loondienst of op vrijwillige basis, binnen de vereniging waarvan u in de raad van bestuur zetelt.

Ja	Nee
----	-----

1.9 Een **non-executive director** (niet-uitvoerend bestuurder) wordt in ruime zin gedefinieerd als een lid van de raad van bestuur die geen uitvoerende taken vervult in de operationele werking van de vereniging. Meer specifiek maakt deze bestuurder geen deel uit van het management of het dagelijks bestuur van de vereniging. Alsook mag deze bestuurder geen hoedanigheid hebben in de vereniging als bijvoorbeeld werknemer, lid, vrijwilliger, enz.. Rekening houdend met deze definitie, bent u een niet-uitvoerend bestuurder?

Ja	Nee
----	-----

1.10 Een **onafhankelijke of een externe bestuurder** is een bestuurder die geen commerciële, nauwe (familie-) banden heeft met de vereniging, de controlerende ledengroepen of het management die zijn/haar onafhankelijk oordeel zouden kunnen beïnvloeden wegens belangenconflict. Rekening houdend met bovenstaande definitie bent u een onafhankelijke bestuurder?

Ja	Nee
----	-----

1.11 Ontvangt u een bezoldiging bij het uitoefenen van uw bestuurdersmandaat?

Ja	Nee
----	-----

2 Diversiteit en samenstelling van de raad van bestuur

Hieronder volgen een aantal vragen en stellingen die betrekking hebben op de diversiteit van uw raad van bestuur.

2.1 Hoeveel leden telt de raad van bestuur precies, inclusief de voorzitter?

2.2 Hoeveel vrouwelijke bestuursleden zetelen in de raad bestuur?

2.3 Diversiteit in termen van vakgebied of beroepsachtergrond (onderwijs, religie, economie, rechten, financiën, private- en publieke sector, etc.) in de raad van bestuur wordt sterk aanbevolen in vzw's door governance codes. Er van uitgaande dat elk bestuurslid gespecialiseerd is in één bepaald vakgebied, kan u vermelden hoeveel verschillende vakgebieden in de raad van bestuur aanwezig zijn?

2.4 Hoeveel verschillende diploma's zijn er aanwezig in de raad van bestuur?

2.5 Kunt u aangeven hoeveel bestuursleden met meer dan 5 jaar ervaring in het besturen van een vzw, in de raad van bestuur zetelen?

2.6 Kunt u vermelden hoeveel bestuursleden tot volgende leeftijdscategorieën behoren?

<20 ...	21-30 ...	31-40 ...	41-50 ...	> 51 ...
---------	-----------	-----------	-----------	----------

2.7 Een **onafhankelijke of een externe bestuurder** is een bestuurder die geen commerciële, nauwe (familie-) banden heeft met de vereniging, de controlerende ledengroepen of het management, die zijn/haar onafhankelijk oordeel zouden kunnen beïnvloeden wegens belangenconflict. Rekening houdend met bovenstaande definitie hoeveel onafhankelijke bestuurders telt uw raad van bestuur?

2.8 Cumuleert de voorzitter van de raad van bestuur zijn functie met die van verantwoordelijke voor het dagelijks bestuur (directeur, CEO, coördinator, etc.)?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

2.9 Acht u de diversiteit in de samenstelling van de raad van bestuur onontbeerlijk in functie van een deugdelijk bestuur?

Ja	Nee	Geen mening
----	-----	-------------

2.10 Indien ja, deze diversiteit dient te worden ingevoerd in termen van (meerdere antwoorden mogelijk):

Diversiteit man vrouw	Diversiteit op het gebied van de competenties van de bestuurders	Diversiteit in de leeftijd van de bestuurders	Andere
-----------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--------

Antwoordoptie andere: ...

2.11 Acht u de samenstelling van de raad van bestuur voldoende gediversifieerd?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

2.12 De raad van bestuur heeft de juiste mix van vaardigheden en ervaring tussen de leden.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

2.13 Leden hebben voldoende tijd om hun werk goed voor te bereiden en af te werken.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3 Structuur en processen

3.1 Delegeert de raad van bestuur bepaalde taken aan een gespecialiseerd comité (bijvoorbeeld auditcomité, nominatiecomité, remuneratiecomité, strategisch comité)?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.2 Zou het nuttig zijn indien de raad van bestuur bepaalde taken aan één of meerdere voorgenoemde comités zou delegeren?

Nutteloos	Weinig nuttig	Nuttig	Zeer nuttig	Onmisbaar
-----------	---------------	--------	-------------	-----------

3.3 Is er een formele job-of taakbeschrijving beschikbaar voor de bestuurders?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.4 Worden er opleidingen of trainingen georganiseerd voor de bestuurders?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.5 Hoe vaak komt de raad van bestuur gewoonlijk samen om te vergaderen?

Elke maand	Iedere trimester	Iedere semester	Jaarlijks	Weet ik niet
------------	------------------	-----------------	-----------	--------------

3.6 Hoeveel van de bestuurders zijn over het algemeen aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur (uitgedrukt in percentage)?

0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
-------	--------	--------	---------

3.7 De vertegenwoordiger van het dagelijks bestuur van de organisatie:

Is van rechtswege lid van de raad van bestuur (en is stemgerechtigd)	Neemt deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur met adviserende stem	Wordt niet uitgenodigd voor de vergaderingen van de raad van bestuur	Weet ik niet
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	--------------

3.8 De nieuwe bestuurders worden gekozen:

Uit het netwerk van de vereniging (leden, vrijwilligers, persoonlijke contacten)	Op basis van een profiel en competenties die door de raad van bestuur vooraf werden vastgelegd	Weet ik niet
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

3.9 Zijn de mandaten: voorzitter – en bestuurslid van de raad van bestuur bezoldigd?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.10 Indien de mandaten van bestuurder en voorzitter vergoed worden, worden de toegekende vergoedingen openbaar gemaakt?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

Volgende stellingen handelen over een aantal praktijken/processen die al dan niet in een bepaalde mate plaatsvinden binnen de raad van bestuur. Deze stellingen geven een indicatie over hoe de raad van bestuur werkt. Gelieve aan te geven in hoeverre u het met volgende stellingen eens of oneens bent.

3.11 Tijdens vergaderingen van de raad van bestuur zijn er regelmatig conflicten en meningsverschillen tussen bestuurders.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.12 Tijdens vergaderingen van de raad van bestuur zijn er regelmatig conflicten en meningsverschillen bij het nemen van beslissingen.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.13 Tijdens vergaderingen van de raad van bestuur zijn er regelmatig conflicten en meningsverschillen over de werkwijze van de raad van bestuur.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.14 Tijdens vergaderingen van de raad van bestuur zijn er regelmatig conflicten en meningsverschillen over de gehanteerde de missie/doelstellingen van de organisatie.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.15 Bestuurders passen hun kennis en vaardigheden goed toe om hun bestuurstaken uit te voeren.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.16 Bestuurders zijn onmiddellijk beschikbaar indien nodig.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.17 Bestuurders besteden voldoende tijd om de aan hen opgelegde taken uit te voeren.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.18 Bestuurders zijn actief betrokken tijdens de vergaderingen van de raad van bestuur.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.19 Het delegeren van taken tussen bestuurders gebeurt in functie van kennis en vaardigheden van de betreffende bestuurder.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.20 In de raad van bestuur is er sprake van een duidelijke verdeling van arbeid (taakverdeling) tussen de bestuurders.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.21 De informatiedoorstroming tussen leden van de raad van bestuur verloopt behoorlijk goed.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

3.22 De beslissingen van de raad van bestuur worden genomen:

Op een collegiale manier door middel van consensus	In de door de voorzitter voorgestelde richting	In omstandigheden waar ik niet van op de hoogte ben	De beslissingen worden altijd uitgesteld	Weet ik niet
----------------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------	--------------

3.23 Wordt een aanvaardbare termijn gerespecteerd met betrekking tot de verzending van de uitnodigingen voor de vergaderingen van de raad van bestuur?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.24 Worden de werkdocumenten voorbereid en opgestuurd vóór de vergadering?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.25 Wordt de agenda gerespecteerd gedurende de vergaderingen?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.26 Is er een evaluatieprocedure beschikbaar in uw organisatie betreffende de werking van de raad van bestuur?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.27 Acht u een evaluatieprocedure betreffende de werking van de raad van bestuur nuttig?

Nutteloos	Weinig nuttig	Nuttig	Zeer nuttig	Onmisbaar
-----------	---------------	--------	-------------	-----------

3.28 Bestaat er een procedure voor belangenconflicten tussen een bestuurder en de organisatie?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

3.29 Is het nuttig om zulk een procedure voor belangenconflicten te voorzien (bijvoorbeeld, inlichting van de rekeningencontroleur en/of de raad van bestuur)?

Nutteloos	Weinig nuttig	Nuttig	Zeer nuttig	Onmisbaar
-----------	---------------	--------	-------------	-----------

4 Taakprestaties of effectiviteit raad van bestuur

De effectiviteit van de raad van bestuur wordt doorgaans beoordeeld door na te gaan in hoeverre bestuurders vinden dat de raad van bestuur als groep bepaalde functies op een correcte manier vervult. Hieronder volgen een aantal stellingen met betrekking tot *rollen en functies van de raad van bestuur in een non-profitorganisatie*. Gelieve aan te geven in welke mate u eens of oneens bent met deze stellingen.

4.1 De raad van bestuur is in staat om de missie en de waarden van de organisatie te bepalen.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.2 De raad van bestuur is in staat om de strategie van de organisatie te bepalen en te beoordelen.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.3 De raad van bestuur stelt het beleid van de organisatie vast op verschillende gebieden zoals personeel, welzijn en veiligheid, gelijke kansen enz..

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.4 De raad van bestuur heeft toezicht op het financieel beheer van de organisatie.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.5 De raad van bestuur zorgt ervoor dat de organisatie over adequate financiële systemen en procedures beschikt.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.6 De raad van bestuur heeft zicht op de organisatieprestaties en kan actie ondernemen wanneer het nodig blijkt.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.7 De raad van bestuur selecteert de CEO/directie of andere kaderleden en houdt toezicht op hun werkzaamheden.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.8 De raad van bestuur biedt voldoende ondersteuning en advies aan het management van de organisatie.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.9 De daad van bestuur rekruteert nieuwe bestuurders .

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.10 De raad van bestuur maakt door middel van zelfevaluatie een beoordeling van haar prestaties en zorgt ervoor dat ze goed werkt.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.11 De raad van bestuur ziet erop toe dat de organisatie haar wettelijke verplichtingen vervult.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.12 De raad van bestuur zorgt ervoor dat de organisatie haar verantwoordelijkheid opneemt jegens stakeholders zoals staf, ouders, leerlingen, overheid,..

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.13 De raad van bestuur vertegenwoordigt de belangen van de stakeholders in de organisatie.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.14 De raad van bestuur komt tussen en onderneemt actie wanneer blijkt dat de organisatie niet goed functioneert.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.15 De raad van bestuur vertegenwoordigt de belangen van de organisatie in haar betrekkingen met andere groepen of organisaties.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.16 De raad van bestuur vertegenwoordigt de organisatie op extern vlak.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.17 De raad van bestuur spant zich in om financiële en/of andere middelen voor de organisatie te genereren.

Helemaal oneens	Oneens	Noch eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	--------------------------	------	---------------

4.18 Onderhoudt uw organisatie een transparante relatie met haar interne belanghebbenden (werknemers, leden, toegetroden leden, vrijwilligers, etc.)?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

4.19 Idem met externe belanghebbenden (bijvoorbeeld schenkers, subsidiërende overheid, politieke wereld, partners, begunstigden, de buurt, ondernemingen)?

Ja	Nee	Weet ik niet
----	-----	--------------

Ten slotte volgt een algemene vraag met betrekking tot de effectiviteit van de raad van bestuur.

4.20 Hoe schat u persoonlijk de effectiviteit van uw raad van bestuur over het algemeen in, anders geformuleerd denkt u dat de raad van bestuur in staat is om haar taken tot een goede einde te brengen?

Helemaal niet	Eerder effectief	Gematigd	Eerder effectief	Volkomen
------------------	------------------	----------	------------------	----------

effectief		effectief		effectief
-----------	--	-----------	--	-----------

5 Organisatieprestaties

5.1 Hoe denkt u dat uw organisatie over het algemeen presteert?

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.2 *Output*. De organisatie levert voldoende aantal afgestudeerden af die bekwaam zijn om een opleiding in het hoger onderwijs met succes af te ronden en die bovendien succesvol zijn op de arbeidsmarkt.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.3 *Tevredenheid leerlingen*. De leerlingen zijn tevreden over het beleid, de werking, kortom over het schoolsysteem.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.4 *Tevredenheid personeel (leerkracht, directie, schoonmaak, etc.)*. Het personeel is tevreden over het schoolsysteem.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.5 *Ideologie*. De organisatie houdt rekening met ideologische waarden in haar beleid zoals bijvoorbeeld politieke-, culturele-, religieuze waarden.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.6 *Aantal leden (leerlingen)*. De organisatie heeft een voldoende groot ledenbestand.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.7 *Imago*. De organisatie schenkt voldoende aandacht aan haar imago en aan verwachtingen van de gemeenschap.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

5.8 *Toegankelijkheid*. De organisatie is toegankelijk voor iedereen. Niemand wordt uitgesloten om welke reden dan ook.

Zeer slecht	Slecht	Gematigd	Goed	Zeer goed
-------------	--------	----------	------	-----------

Frequentietabellen

Frequentietabel 1

Statistics

Outsider_ratio

N	Valid	108
	Missing	1
Mean		,8353
Median		1,0000
Std. Deviation		,29442
Minimum		,00
Maximum		2,00
Percentiles	25	,7500
	50	1,0000
	75	1,0000

Outsider_ratio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	6	5,5	5,6	5,6
,18	1	,9	,9	6,5
,33	3	2,8	2,8	9,3
,43	1	,9	,9	10,2
,45	1	,9	,9	11,1
,50	1	,9	,9	12,0
,53	1	,9	,9	13,0
,56	1	,9	,9	13,9
,58	1	,9	,9	14,8
,59	1	,9	,9	15,7

	,63	1	,9	,9	16,7
	,67	5	4,6	4,6	21,3
	,70	1	,9	,9	22,2
	,71	2	1,8	1,9	24,1
	,75	3	2,8	2,8	26,9
	,80	1	,9	,9	27,8
	,82	2	1,8	1,9	29,6
	,83	2	1,8	1,9	31,5
	,85	1	,9	,9	32,4
	,86	7	6,4	6,5	38,9
	,87	2	1,8	1,9	40,7
	,88	2	1,8	1,9	42,6
	,89	2	1,8	1,9	44,4
	,91	1	,9	,9	45,4
	,93	1	,9	,9	46,3
	1,00	57	52,3	52,8	99,1
	2,00	1	,9	,9	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Frequentietabel 2

Statistics

Aantalafhankelijke

N	Valid	109
	Missing	0
Mean		7,36
Median		7,00
Std. Deviation		3,898
Minimum		0
Maximum		20
Percentiles	25	5,00
	50	7,00
	75	10,00

Aantalafhankelijke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	6,4	6,4	6,4
1	2	1,8	1,8	8,3
2	3	2,8	2,8	11,0
3	1	,9	,9	11,9
4	7	6,4	6,4	18,3
5	15	13,8	13,8	32,1
6	12	11,0	11,0	43,1
7	13	11,9	11,9	55,0
8	12	11,0	11,0	66,1
9	6	5,5	5,5	71,6
10	10	9,2	9,2	80,7
11	6	5,5	5,5	86,2
12	5	4,6	4,6	90,8
13	3	2,8	2,8	93,6
14	2	1,8	1,8	95,4
15	3	2,8	2,8	98,2
17	1	,9	,9	99,1
20	1	,9	,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Frequentietabel 3

Statistics

Vrouwratio

N	Valid	108
	Missing	1
Mean		,4508
Median		,3333
Std. Deviation		1,20625
Minimum		,00
Maximum		12,75
Percentiles	25	,2500
	50	,3333
	75	,4286

Vrouwratio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	5	4,6	4,6	4,6
	,08	1	,9	,9	5,6
	,09	1	,9	,9	6,5
	,10	2	1,8	1,9	8,3
	,11	2	1,8	1,9	10,2
	,13	2	1,8	1,9	12,0
	,14	1	,9	,9	13,0
	,17	2	1,8	1,9	14,8
	,18	1	,9	,9	15,7
	,20	5	4,6	4,6	20,4
	,22	1	,9	,9	21,3
	,24	1	,9	,9	22,2
	,25	5	4,6	4,6	26,9
	,27	3	2,8	2,8	29,6
	,27	4	3,7	3,7	33,3
	,29	6	5,5	5,6	38,9
	,30	4	3,7	3,7	42,6
	,33	12	11,0	11,1	53,7
	,36	1	,9	,9	54,6
	,36	4	3,7	3,7	58,3
	,38	6	5,5	5,6	63,9
	,40	8	7,3	7,4	71,3
	,42	2	1,8	1,9	73,1
	,43	9	8,3	8,3	81,5
	,44	1	,9	,9	82,4
	,45	1	,9	,9	83,3
	,50	9	8,3	8,3	91,7
	,57	3	2,8	2,8	94,4
	,58	1	,9	,9	95,4
	,60	1	,9	,9	96,3
	,67	1	,9	,9	97,2
	1,00	2	1,8	1,9	99,1
	12,75	1	,9	,9	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Frequentietabel 4

Statistics

vakgebiedratio

N	Valid	108
	Missing	1
Mean		,6228
Median		,6000
Std. Deviation		,25227
Minimum		,00
Maximum		2,00
Percentiles	25	,5000
	50	,6000
	75	,7143

vakgebiedratio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	1,8	1,9	1,9
	,25	1	,9	,9	2,8
	,29	2	1,8	1,9	4,6
	,30	1	,9	,9	5,6
	,33	2	1,8	1,9	7,4
	,35	1	,9	,9	8,3
	,36	1	,9	,9	9,3
	,38	2	1,8	1,9	11,1
	,40	3	2,8	2,8	13,9
	,42	1	,9	,9	14,8
	,43	2	1,8	1,9	16,7
	,44	1	,9	,9	17,6
	,45	5	4,6	4,6	22,2
	,47	1	,9	,9	23,1
	,50	14	12,8	13,0	36,1
	,55	2	1,8	1,9	38,0
	,56	3	2,8	2,8	40,7
	,57	6	5,5	5,6	46,3
	,58	1	,9	,9	47,2
	,59	1	,9	,9	48,1

,60	8	7,3	7,4	55,6
,63	4	3,7	3,7	59,3
,64	3	2,8	2,8	62,0
,64	2	1,8	1,9	63,9
,67	7	6,4	6,5	70,4
,71	8	7,3	7,4	77,8
,73	1	,9	,9	78,7
,75	2	1,8	1,9	80,6
,78	1	,9	,9	81,5
,79	1	,9	,9	82,4
,80	1	,9	,9	83,3
,83	4	3,7	3,7	87,0
,86	1	,9	,9	88,0
1,00	11	10,1	10,2	98,1
1,33	1	,9	,9	99,1
2,00	1	,9	,9	100,0
Total	108	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	109	100,0		

Frequentietabel 5

Statistics

Aantalvakgebieden

N	Valid	109
	Missing	0
Mean		5,12
Median		5,00
Std. Deviation		2,189
Minimum		0
Maximum		12
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	6,00

Aantalvakgebieden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	0	3	2,8	2,8	2,8
	1	1	,9	,9	3,7
	2	4	3,7	3,7	7,3
	3	11	10,1	10,1	17,4
	4	21	19,3	19,3	36,7
	5	32	29,4	29,4	66,1
	6	18	16,5	16,5	82,6
	7	9	8,3	8,3	90,8
	8	1	,9	,9	91,7
	9	2	1,8	1,8	93,6
	10	3	2,8	2,8	96,3
	11	3	2,8	2,8	99,1
	12	1	,9	,9	100,0
Total		109	100,0	100,0	

Frequentietabel 6

Statistics

Cumulvoorzitterceo

N	Valid	109
	Missing	0
Mean		1,76
Median		2,00
Std. Deviation		,428
Minimum		1
Maximum		2
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	2,00

Cumulvoorzitterceo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	26	23,9	23,9	23,9
	Nee	83	76,1	76,1	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Frequentietabel 7

Statistics

Grootte

N	Valid	109
	Missing	0
Mean		8,90
Median		8,00
Std. Deviation		3,616
Minimum		0
Maximum		20
Percentiles	25	7,00
	50	8,00
	75	11,00

Grootte

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	1	,9	,9	,9
1	2	1,8	1,8	2,8
3	1	,9	,9	3,7
4	3	2,8	2,8	6,4
5	8	7,3	7,3	13,8
6	11	10,1	10,1	23,9
7	19	17,4	17,4	41,3
8	12	11,0	11,0	52,3
9	7	6,4	6,4	58,7
10	11	10,1	10,1	68,8
11	12	11,0	11,0	79,8
12	8	7,3	7,3	87,2
14	5	4,6	4,6	91,7
15	6	5,5	5,5	97,2
17	1	,9	,9	98,2
20	2	1,8	1,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

De werking van de Raad van Bestuur in Vlaamse onderwijs-vzw's

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2015**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Aydin, Ali

Datum: **24/08/2015**