



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



Modelcharter voor de bestuurder van overheidsbedrijven

Januari 2017

1. Inleiding

Het Federale Regeerakkoord van 10 oktober 2014 voorziet dat “De regering een ‘charter van de bestuurder van overheidsbedrijven’¹ zal opstellen waarbij deze zal geholpen worden in het evenwicht tussen zijn taak als behoeder van de belangen van de niet-beursgenoteerde onderneming en zijn rol als vertegenwoordiger van de overheid, en verhouding tot die overheid”. GUBERNA heeft - als kenniscentrum inzake ‘Corporate Governance’ en als Belgisch Instituut voor Bestuurders - het initiatief genomen om te reflecteren over dit charter samen met experts ter zake². Het voorliggende modelcharter is gebaseerd op de kennis en expertise van GUBERNA, op bestaande praktijkvoorbeelden, evenals op intensieve reflecties met experts uit de praktijk. Voor we ingaan op het modelcharter, willen we vijf elementen benadrukken.

Het eerste element heeft betrekking op de **structuur van het charter**. Gegeven dat overheidsbedrijven uiteenlopende kenmerken hebben, kan een bestuursmodel voor overheidsbedrijven nooit onverkort toegepast worden op alle overheidsbedrijven. Hetzelfde geldt voor een charter gericht op de bestuurders³ van dergelijke bedrijven. Eerder dan een charter op te leggen dat geldt voor alle bestuurders van alle overheidsbedrijven, heeft GUBERNA een modelcharter ontwikkeld. Elk overheidsbedrijf kan op basis van dit modelcharter een eigen ‘charter voor de bestuurder’ opstellen, dat best passend is voor haar specifieke doelstellingen en context. Er zijn evenwel gradaties aan te brengen in de vrijheid waarmee dit charter gemoduleerd kan worden. Daarom stelt GUBERNA voor om te werken met drie niveaus, namelijk principes, aanbevelingen en aandachtspunten:

- De **principes** zijn algemene richtlijnen *die gerespecteerd moeten worden door iedereen*. Het zijn noodzakelijke en algemeen aanvaarde elementen, die van toepassing zijn voor alle bestuurders, ongeacht het type overheidsbedrijf waarin ze zetelen.
- De **aanbevelingen** zijn bepalingen die GUBERNA van belang acht en *die elke bestuurder van een overheidsbedrijf best zou respecteren*. Ondanks het feit dat de aanbevelingen zeer belangrijk zijn, zouden overheidsbedrijven met bepaalde kenmerken zich moeten kunnen onttrekken aan deze aanbevelingen, mits voorafgaande verklaring. Voor de aanbevelingen geeft GUBERNA dan ook de voorkeur aan het principe “*comply or explain / pas toe of leg uit*”⁴, wat de overheidsbedrijven toelaat om bepaalde aanbevelingen niet op te nemen in hun charter, zolang ze duidelijk uitleggen waarom deze keuze gemaakt werd.

¹ De term “overheidsbedrijf” kan gedefinieerd worden op basis van de Wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten (Art. 2,2°). Overheidsbedrijf: elke onderneming die een activiteit bedoeld in de artikelen 96 tot 102 uitoefent waarop de aanbestedende overheden rechtstreeks of onrechtstreeks een overheersende invloed kunnen uitoefenen uit hoofde van eigendom, financiële deelneming of de op de onderneming van toepassing zijnde voorschriften. De overheersende invloed wordt vermoed wanneer deze overheden, rechtstreeks of onrechtstreeks, ten opzichte van de onderneming: a) de meerderheid van het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bezitten, of; b) over de meerderheid van de stemmen beschikken die verbonden zijn aan de door de onderneming uitgegeven aandelen, of; c) meer dan de helft van de leden van het bestuurs, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van de onderneming kunnen aanwijzen;

² Voor een overzicht van de experts die mee aan de basis liggen van dit modelcharter: zie Bijlage 1.

³ In dit charter verwijst de term bestuurder zowel naar een vrouwelijke als een mannelijke bestuurder. Gemakkelijkheid halve wordt enkel verwezen naar hij of hem.

⁴ Het principe “comply or explain” wordt toegepast door de Belgische beursgenoteerde bedrijven in uitvoering van de Belgische Corporate Governance Code 2004 en is wettelijk verplicht voor Beursgenoteerde ondernemingen sedert de wet van 2010. Belgische genoteerde vennootschappen zijn sedert de wet van 6 april 2010 verplicht om de Belgische Corporate Governance Code 2009 (Code 2009) aan te duiden als referentiecode in de zin van artikel 96, § 2, 1° W.Venn. en zijn volgens artikel 96, §2, 2° W.Venn. onderworpen aan het ‘comply or explain’ principe waarbij ze een aanduiding dienen te geven van de delen van de Code 2009 waarvan ze afwijken en de onderbouwde redenen daarvoor.

- Tot slot zijn er de **aandachtspunten**. Deze aandachtspunten omvatten additionele commentaren, *suggesties* waarover de bestuurder zou kunnen reflecteren met betrekking tot bepaalde thema's en bepalingen die een bepaalde waakzaamheid verdienen. Aandachtspunten duiden ook op elementen die belangrijk zijn voor het optimaal functioneren van de individuele bestuurder, maar waarbij de individuele bestuurder afhankelijk is van anderen (bv. de raad van bestuur als orgaan of de aandeelhouder).

Deze benadering met een modelcharter, voorzien van te respecteren principes gecombineerd met aanbevelingen, onderworpen aan het principe « comply or explain » en aandachtspunten, garandeert zowel een uniforme basis voor elk charter gericht op bestuurders van overheidsbedrijven, als de nodige flexibiliteit om tegemoet te komen aan de heterogeniteit van de overheidsbedrijven.

Het tweede element is het **toepassingsgebied** van dit charter. Het lijkt aangewezen dat de overheid heel specifiek bepaalt op welke bedrijven dit charter betrekking heeft. GUBERNA is evenwel voorstander van een zo ruim mogelijk toepassingsgebied, aangezien dit charter interessante elementen bevat voor alle overheidsbedrijven met een raad van bestuur. In elk geval dient een dergelijk charter zich niet te beperken tot de overheidsbedrijven onderworpen aan de wet van 21 maart 1991, maar zou het zo ruim mogelijk toepasbaar moeten zijn op overheidsbedrijven (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd). GUBERNA is van mening dat dit modelcharter tot inspiratie zou kunnen dienen voor overheidsbedrijven buiten het federale niveau, indien ze niet reeds onderworpen zijn aan een ander gelijkaardig type van charter. De flexibiliteit, samenhangend met het principe « comply or explain », laat toe om rekening te houden met verschillende contexten.

Het derde punt heeft betrekking op de **rol van de overheid ten opzichte van de bestuurders**. Dit modelcharter heeft tot doel de individuele bestuurder te ondersteunen en hem een aantal praktische richtlijnen aan te reiken. Het speelveld van de individuele bestuurder wordt echter in belangrijke mate bepaald door de rol die de overheid speelt als aandeelhouder⁵. Bestuurders van overheidsbedrijven kunnen enkel correct hun taak uitvoeren indien sprake is van een coherent aandeelhoudersbeleid vanwege de overheid, een duidelijke identificatie van de finale openbare aandeelhouder, en een optimale relatie en communicatie met deze aandeelhouder⁶. De openbare aandeelhouder zou ook een professionele en transparante selectie van de bestuurders moeten garanderen. Bij een professionele selectie is het niet enkel belangrijk om aandacht te besteden aan de kennis en ervaringen van kandidaat-bestuurders, maar ook aan hun houding. De “Fit & Proper” normen die gelden voor de bestuurders in de financiële sector zouden hiervoor een nuttig uitgangspunt kunnen zijn. Daarenboven zou de openbare aandeelhouder ervoor moeten zorgen dat de bestuurders van overheidsbedrijven een adequate en marktconforme vergoeding krijgen. Dit zou de bestuurders motiveren om hun functie professioneel uit te oefenen en vermijden dat mandaten gecumuleerd worden omwille van financiële redenen. Los van financiële overwegingen dient elke kandidaat-bestuurder zich bewust te zijn dat hij over voldoende tijd en energie moet beschikken om zijn bestuursmandaat professioneel uit te oefenen. Daarom moet de openbare aandeelhouder vermijden om kandidaten voor te dragen die teveel functies en mandaten cumuleren. Dit modelcharter van de bestuurder van overheidsbedrijven vraagt dus om een parallel **‘charter van openbaar aandeelhouderschap’**, of op zijn minst zouden openbare aandeelhouders zich moeten engageren om de OESO-richtlijnen 2015, omtrent deugdelijk bestuur van overheidsbedrijven, te respecteren.

⁵ Voor meer informatie over dit onderwerp, zie de studie van GUBERNA “*The State as shareholder: A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for State-owned Enterprises*”, Maart 2014.

⁶ De relaties tussen de individuele bestuurder en de openbare aandeelhouder zijn gedetailleerd in Principe 9 van het modelcharter.

Een vierde punt heeft betrekking op de **verschillende governance organen**. Hoewel dit charter focust op de rol van de bestuurder binnen een raad van bestuur van een overheidsbedrijf moeten alle partijen zich bewust zijn van het feit dat deugdelijk bestuur maar kan werken als iedereen zijn rol respecteert en op een efficiënte en effectieve manier functioneert. De raad van bestuur werkt immers binnen een 'governance tripod' en moet daarom in symbiose werken met de aandeelhouders en het management. Goed bestuur impliceert dat het takenpakket van deze drie governance organen heel duidelijk omschreven wordt en dat elkeen -inclusief de overheidsaandeelhouder- respect opbrengt voor een correcte invulling en een goede interactie. Zo is het, bijvoorbeeld, belangrijk dat de algemene vergadering niet als een louter juridische formaliteit aanzien wordt maar als een essentieel onderdeel van de governance beslissingen. Dit is des te belangrijker wanneer er sprake is van een gemengd aandeelhouderschap.

Tot slot mogen we het belang van de **naleving van dergelijk charter** niet onderschatten. Een dergelijk charter is een 'must' voor de publieke sector. Echter, dergelijk charter moet niet enkel opgesteld worden, het moet vervolgens ook effectief nageleefd worden. Hiervoor kunnen verschillende suggesties aangereikt worden. Zo is het mogelijk dat het naleven van dit charter opgenomen wordt als doelstelling in het beheerscontract (indien van toepassing), waarbij de regeringscommissaris waakt over de naleving (indien van toepassing). Een andere mogelijkheid is om op transparante wijze weer te geven hoe met het charter werd omgegaan in het jaarverslag. Welke aanbevelingen werden als niet geschikt bevonden voor de bedrijfscontext en waarom? Aan welke principes werd bijzondere aandacht geschonken? Op welke manier (bv: organisatie van trainingssessies voor de bestuurders, evaluatie van de raad van bestuur, details van de procedures rond belangenconflicten...)? Is het naleven van het charter het onderwerp van een evaluatie geweest? [...] Al deze vragen zijn aspecten die kunnen behandeld worden in een specifieke sectie van het jaarverslag van de onderneming. Het charter zelf zou publiekelijk beschikbaar moeten zijn, bijvoorbeeld op de website van het bedrijf. Dergelijke benadering zou een verhoogde transparantie toelaten ten opzichte van de aandeelhouders en alle stakeholders, en het zou een positief signaal uitsturen dat het bedrijf begaan is met het ontwikkelen van kwaliteitsvol bestuur, ook op individueel niveau. Bovendien geeft dit de nodige flexibiliteit om, op een voor het bedrijf gepaste wijze, om te gaan met dit charter. Tot slot, zou het ook mogelijk zijn om dit charter meer te verankeren in de organisatie door de aan de organisatie aangepaste versie formeel te laten goedkeuren door de aandeelhouders. Het zou zelfs een mogelijkheid kunnen zijn om dit als bepaling op te nemen in de statuten.

2. 'Modelcharter voor de bestuurder van overheidsbedrijven'

Principe 1: Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

Het opnemen van een bestuursmandaat is een keuze die zorgvuldig gemaakt moet worden: het is geen eretitel, maar een functie waarbij men een verantwoordelijkheid opneemt die tijd en inzet vereist, en die ook het nodige professionalisme vergt. Een bestuurder moet zich bewust zijn van de rechten, de plichten en de verantwoordelijkheden, waarmee hij akkoord gaat wanneer hij een bestuursmandaat aanvaardt.

Aanbevelingen:

- De bestuurder informeert zich grondig alvorens een mandaat te aanvaarden⁷.
- Hij beschikt over competenties en nuttige ervaringen voor de goede uitvoering van het bestuursmandaat. Hij kent en respecteert het wettelijke kader, de relevante governance code(s), de statuten van de onderneming, en indien van toepassing, de beheersovereenkomst. Hij neemt het jaarverslag zeer grondig door.
- Hij neemt kennis van het specifieke aandeelhoudersbeleid en streeft ernaar dat de raad dit beleid als toetssteen hanteert bij de uitstippeling van haar strategie. Indien een dergelijk aandeelhoudersbeleid afwezig is, dient de bestuurder de ontwikkeling ervan aan te moedigen.
- Als lid van de raad van bestuur moet de bestuurder ervoor ijveren dat elke vacature gepaard gaat met een gepast functieprofiel, in lijn met de (toekomstige) noden van de raad van bestuur zoals die naar voor zijn gekomen in de evaluatie-oefening van de raad van bestuur⁸.

Aandachtspunten:

- Een bestuursmandaat kost tijd en dient uitgeoefend te worden met het nodige professionalisme. De kandidaat-bestuurder zou daarom enkel die mandaten mogen opnemen waarvoor hij zich ten volle kan inzetten.
- Alvorens een eventuele hernieuwing van zijn mandaat te aanvaarden, zou de bestuurder zichzelf de vraag moeten stellen of hij nog een toegevoegde waarde biedt voor het bedrijf, met specifieke aandacht voor de resultaten van de evaluatie-oefening van de raad van bestuur. Hij moet er zich bewust van zijn dat de hernieuwing van zijn mandaat niet automatisch gebeurt.

⁷ Voor meer informatie over de te volgen stappen alvorens een mandaat te aanvaarden, kunt u het Handboek voor de bestuurder (GUBERNA, 2015), Fase II 'Wat moet ik doen alvorens ik een mandaat aanvaard?' (p. 31) raadplegen.

⁸ Zie Principe 10

Principe 2: Concentreren op taken eigen aan de bestuurder

Er wordt van een bestuurder verwacht dat hij een aantal duidelijk afgelijnde taken vervult. Het is noodzakelijk dat de bestuurder deze taken vervult, zonder daarbij verder te gaan dan zijn specifieke prerogatieven. Voor de voorzitter gelden daarbovenop nog een aantal specifieke taken (zie aanbevelingen 2B)

2A - Aanbevelingen voor alle bestuurders:

- De bestuurder waakt over een efficiënte werking van de raad van bestuur en van eventuele gespecialiseerde comités. Als hij het gevoel heeft dat de legale en reglementaire verplichtingen niet worden gerespecteerd, dan heeft hij de plicht om onmiddellijk te reageren, en hiermee zijn civiele en strafrechtelijke verantwoordelijkheden te vervullen.
- Hij verifieert dat de raad van bestuur daadwerkelijk het dagelijks bestuur superviseert en de onderneming controleert.
- Hij vergewist zich ervan dat de raad van bestuur de strategische objectieven bepaalt (in lijn met een eventuele beheersovereenkomst) en dat die in een ondernemingsplan worden vertaald. Hij voorziet de nodige structuren en middelen om de objectieven te bereiken.
- In geval de bestuurder deelneemt aan een gespecialiseerd comité, dan:
 - engageert hij zich om dezelfde standaarden van betrokkenheid, integriteit en professionalisme te hanteren als diegene die vooropgesteld zijn in dit charter voor zijn lidmaatschap aan de raad van bestuur;
 - zorgt hij ervoor dat het comité op regelmatige tijdstippen bijeenkomt en zich focust op de toegewezen onderwerpen;
 - zorgt hij ervoor dat het gespecialiseerde comité geen beslissingen neemt zonder de goedkeuring van de raad van bestuur in zijn geheel; hij engageert zich om op een adequate manier te rapporteren aan de raad van bestuur, aangezien deze laatste de finale verantwoordelijkheid draagt.

2B - Specifieke aanbevelingen voor de voorzitter:

- Bovenop de taken eigen aan de bestuurder (zie aanbevelingen 2A), vervult de voorzitter taken eigen aan zijn specifieke rol⁹:
 - Hij is verantwoordelijk voor de goede werking van de raad van bestuur. Hij neemt de nodige maatregelen om een vertrouwensklimaat te ontwikkelen binnen de raad van bestuur door te zorgen voor open discussies, een constructieve benadering van uiteenlopende standpunten en de naleving van de beslissingen genomen door de raad van bestuur.
 - Hij waakt erover dat er een efficiënte en constructieve samenwerking is tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management. Hij onderhoudt een nauwe relatie met de CEO en geeft hem steun en advies, maar respecteert hierbij de uitvoerende verantwoordelijkheden van de CEO.
 - Hij waakt erover dat de bestuurders tijdig adequate en precieze informatie ontvangen voor de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen.

⁹ Zie Belgische Corporate Governance Code 2009

- Hij waakt erover dat alle bestuurders kunnen bijdragen aan de discussies binnen de raad van bestuur en dat de raad voldoende tijd neemt voor reflectie en discussie alvorens een beslissing te nemen.
- Hij waakt erover dat de spreektijd evenwichtig verdeeld wordt onder alle leden van de raad van bestuur.
- Hij waakt erover dat de nieuwe bestuurders een adequate introductie krijgen en effectief volgen die hen toelaat om snel te kunnen bijdragen aan de discussies binnen de raad van bestuur.
- Hij neemt het initiatief om regels vast te leggen over de communicatie met de buitenwereld.
- Hij waakt erover dat de rol van iedereen (bestuurder, top management...) duidelijk vastgelegd wordt.

Principe 3: Verdedigen van de belangen van het overheidsbedrijf in lijn met diens specificiteit

Een van de basisprincipes van deugdelijk bestuur is dat de bestuurder allereerst handelt in het belang van het bedrijf dat hij bestuurt.

Aanbevelingen:

- De bestuurder behoudt in alle omstandigheden (van analyse over beslissing naar actie) zijn onafhankelijkheid, en laat zich niet onder druk zetten. Hij verdedigt steeds de belangen van het bedrijf. Wanneer er een beslissing zou genomen worden door het beheersorgaan, die het bedrijf zou schaden, dan engageert de bestuurder zich om zijn bezwaren duidelijk te maken en zich volledig in te zetten om de anderen te overtuigen van zijn idee.
- De bestuurder waakt erover dat belangenconflicten¹⁰ op een professionele manier aangepakt worden binnen de raad van bestuur volgens een vooropgestelde procedure.

Aandachtspunten:

- De keuze van overheidsbestuurders is vaak de rechtstreekse verantwoordelijkheid van publieke autoriteiten en, als gevolg daarvan, is het mogelijk dat de perceptie leeft dat bestuurders handelen in naam van de overheid of specifieke politieke organen. Bestuurders zouden dan die deelbelangen voor ogen hebben in plaats van de langetermijnbelangen van het bedrijf. Daarom is het essentieel te onderlijnen dat alle bestuurders de wettelijke verplichting hebben om te handelen in het belang van het bedrijf en alle aandeelhouders eerlijk moeten behandelen.
- De bestuurder van een overheidsbedrijf zou evenwel ook de maatschappelijke belangen niet uit het oog mogen verliezen (zeker wanneer het overheidsbedrijf quasi-exclusief aan publieke dienstverlening doet en niet onderworpen is aan concurrentie). Hij verifieert of de objectieven (inclusief de maatschappelijke) van het bedrijf duidelijk gedefinieerd zijn en handelt vervolgens in het exclusieve belang van het bedrijf.

¹⁰ Belangenconflicten worden besproken in artikel 523 en 524 van de Vennootschapswetgeving en in de aanbevelingen 3.5 en 3.6 in de Belgische Corporate Governance Code 2009.

- Hij moet erover waken dat de notie ‘ondernemingsbelang’ duidelijk gedefinieerd wordt. Deze notie mag zeker het financieel evenwicht en het voortbestaan van de organisatie niet in vraag stellen, alsook het imago van de organisatie niet schaden.

Principe 4: Streven naar een onafhankelijke positie

Onafhankelijkheid is primordiaal bij het uitoefenen van een bestuursmandaat. Dit principe is bovenal een ‘state of mind’. De bestuurder moet een onafhankelijke houding aannemen, niet enkel tegenover de aandeelhouders, maar ook tegenover interne personen van het bedrijf, en meer algemeen, tegenover alle stakeholders.

Aanbevelingen:

- Elke bestuurder streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling.
- De bestuurder laat zich in zijn analyse of beslissingen niet beïnvloeden door persoonlijke belangen noch door eventuele relaties met aandeelhouders of belanghebbenden¹¹.
- De bestuurder informeert het beheersorgaan op voorhand wanneer er een belangenconflict zou zijn, waarbij hij direct of indirect betrokken zou zijn. De bestuurder onthoudt zich vervolgens van debatten en besluitvorming over de betrokken kwestie.

Aandachtspunten:

- Om onafhankelijkheid binnen de raad van bestuur te promoten en belangenconflicten zoveel mogelijk te voorkomen, zou de bestuurder de raad kunnen aanmoedigen om minimaal een derde onafhankelijke bestuurders aan te trekken:
 - Deze bestuurders zijn in geen enkele mate – direct of indirect – gerelateerd aan de aandeelhouder, noch aan het management van de onderneming.
 - Voor de definitie van ‘onafhankelijkheid’ kan ook in een overheidscontext inspiratie opgedaan worden in de privaatrechtelijke definitie (art 526ter Wetboek Vennootschappen).
 - De benoeming van dergelijke onafhankelijke bestuurders moet minimaal het voorwerp uitmaken van een eensluidende voordracht door de raad van bestuur (op voordracht van het nominatiecomité zo dit bestaat binnen de onderneming).

¹¹ Voor meer informatie over de relaties tussen de bestuurder, en de aandeelhouders en andere stakeholders, kunt u Principe 9 raadplegen.

Principe 5: Volgen van hoge standaarden van integriteit

Goed bestuur wordt in belangrijke mate gedreven door zowel gedrag als normen. Elke bestuurder moet hoge standaarden van integriteit hanteren; dit is de basis van goed bestuur. Het respecteren van deze integriteitstandaarden moet bijdragen tot de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van het bedrijf. Het volgen van deze standaarden heeft zowel betrekking op het eigen gedrag van de bestuurder, als op het toezicht houden op de acties van het management.

Aanbevelingen:

- De bestuurder gedraagt zich integer. Hierbij is het belangrijk dat de bestuurder zichzelf uitdaagt om niet enkel naar de letter van de wet te handelen, maar ook belang hecht aan de essentie van de wet. Integriteit gaat verder dan de letterlijke bepalingen van de wet en dient door de bestuurder zo geïnterpreteerd te worden.
- Hij bezit persoonlijke en professionele kwaliteiten die beantwoorden aan de hoogste normen van eerlijkheid en loyaliteit.
- Hij is transparant over voordelen die hij ontvangt en die kunnen worden beschouwd als een potentiële beïnvloeding van zijn integriteit of beoordelingsvermogen.

Aandachtspunten:

- Concepten zoals ethiek en integriteit zijn moeilijk te vatten of te kwantificeren. Echter, wanneer een bestuurder zichzelf de vraag stelt of bepaald gedrag als onethisch zou kunnen aanzien worden, dan wijst dit er al op dat er waakzaamheid vereist is.
- De bestuurder zou ervoor moeten ijveren dat de onderneming een raamwerk (of ethische code) ontwikkelt, zodanig dat er een overeenstemming is ten aanzien van wat als onethisch gedrag zou kunnen aanzien worden.

Principe 6: Zich gepast gedragen bij besluitvorming

Het gedrag van de bestuurder tijdens debatten en besluitvorming binnen de raad van bestuur heeft een substantiële impact op de kwaliteit van het bestuur van een overheidsbedrijf. De individuele bestuurder moet zich gepast gedragen wanneer beslissingen worden genomen. Dit houdt in dat hij een juist evenwicht vindt tussen het uitdrukken van zijn individuele mening en het verdedigen van collegiale beslissingen.

Aanbevelingen:

- De bestuurder van een overheidsbedrijf woont regelmatig de vergaderingen van de raad van bestuur bij en, indien hij lid is, die van de gespecialiseerde comités. Hij neemt actief deel aan de vergaderingen en aan de debatten en besluitvorming. Hij is punctueel en blijft gedurende de hele vergadering.
- De bestuurder streeft naar consensus. Indien er, in uitzonderlijke gevallen, geen consensus kan bereikt worden, dan laat de bestuurder zijn afwijkende positie optekenen in de notulen. Desalniettemin, geeft de bestuurder naar buiten toe aan dat het een beslissing was die collegiaal genomen is, ongeacht zijn persoonlijke mening.

Aandachtspunt:

- Als college neemt de raad van bestuur collegiale beslissingen, die alle bestuurders bindt. Elk bestuurder is wel individueel en hoofdelijk aansprakelijk voor de genomen beslissingen.

Principe 7: Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

Informatie is de brandstof die er voor zorgt dat een bestuurder zijn mandaat kan uitoefenen. Hij heeft recht op informatie en de plicht om informatie op te vragen als hij het gevoel heeft dat de verkregen informatie onvoldoende is. De bestuurder beschouwt alle informatie die hij verkrijgt in het kader van zijn mandaat a priori als vertrouwelijk.

Aanbevelingen:

- De bestuurder moet goed, tijdig en volledig geïnformeerd zijn. In samenspraak met de voorzitter van de raad van bestuur, zoekt de bestuurder de informatie die hem toelaat om op een onderbouwde manier te debatteren en beslissingen te nemen.
- Hij besteedt voldoende tijd aan het doornemen van de ontvangen informatie.
- De bestuurder gaat in alle omstandigheden discreet om met vertrouwelijke informatie. De bestuurder zal de informatie met betrekking tot de onderneming waarvan hij weet of kan vermoeden dat deze vertrouwelijk is, als zodanig behandelen en enkel gebruiken bij de uitoefening van zijn mandaat.
- Hij vergewist zichzelf ervan dat alle informatie die naar buiten toe gecommuniceerd wordt, op voorhand is goedgekeurd door de voorzitter van de raad van bestuur.
- Hij maakt geen misbruik van de informatie die hij verkrijgt via zijn bestuursmandaat, ongeacht of hij er nu persoonlijk voordeel uithaalt of niet, en ongeacht of het het bedrijf schaadt of niet.
- Hij respecteert het confidentieel karakter van de informatie, zelfs nadat hij zijn mandaat als bestuurder beëindigd heeft.

Aandachtspunten:

- Gezien het openbare karakter van het overheidsbedrijf waarin de bestuurder zetelt, is het belangrijk om het juiste evenwicht te vinden tussen “confidentialiteit” en “actieve openbaarheid van bestuur”. De bestuurder heeft er alle belang bij dat het overheidsbedrijf op voorhand de tijd zou nemen om dit evenwicht te definiëren in functie van de eigen ondernemingskarakteristieken¹².

¹² Voor meer informatie hieromtrent: zie Commissie voor de toegang tot bestuursdocumenten (<http://www.ibz.rn.fgov.be/nl/commissies/openbaarheid-van-bestuur/inleiding/>)

Principe 8: Onderhouden van expertise

Een raad van bestuur kan niet functioneren zonder competente en betrokken bestuurders. De opleiding van bestuurders is een centraal element in deugdelijk bestuur. Elke bestuurder moet er voor zorgen dat hij zijn competenties up-to-date houdt en dat hij geïnformeerd is over zaken die van belang zijn voor zijn mandaat en het overheidsbedrijf waarin hij zetelt.

Aanbevelingen:

- De bestuurder dient steeds over de nodige competenties en voldoende kennis te beschikken met betrekking tot de sector en de onderneming.
- Hij onderhoudt en versterkt zijn expertise, waarbij hij rekening houdt met de steeds veranderende context waarin het overheidsbedrijf zich moet waarmaken. Hij kan daarbij rekenen op de ondersteuning en hulp van het overheidsbedrijf.

Aandachtspunten:

- Hij zou erover moeten waken dat er opleidingsplannen ontwikkeld worden voor de huidige en nieuw benoemde bestuurders, die gebaseerd zijn op de resultaten van de evaluatie-oefening van de raad van bestuur.

Principe 9: Onderhouden van adequate en constructieve relaties met het management, de aandeelhouders en andere stakeholders

De bestuurder bevindt zich niet in een vacuüm met de raad van bestuur. Hij moet gepaste relaties onderhouden met de aandeelhouders, het topmanagement en andere stakeholders.

Aanbevelingen:

- De bestuurder hecht belang aan een goede, respectvolle samenwerking tussen de raad van bestuur (en in het bijzonder de voorzitter), het topmanagement, de aandeelhouders en andere belanghebbenden.
- Hij waakt over adequate delegatiebevoegdheden en kent de delegatiebevoegdheden van de raad van bestuur ten opzichte van het management.
- In samenspraak met de voorzitter van de raad van bestuur, werkt hij samen met het topmanagement, maar is hierbij waakzaam dat hij zich niet inlaat met operationele zaken.
- De raad van bestuur beslist wie de communicatie met de aandeelhouder en de contacten met de stakeholders op zich neemt. Vervolgens is het belangrijk dat er regelmatig verslag uitgebracht wordt aan de raad van bestuur over dergelijke contacten.
- De bestuurder dient transparant te zijn over substantiële contacten met stakeholders: hij dient de voorzitter hierover te informeren.
- De voorzitter van de raad van bestuur zorgt er voor dat er een procedure bestaat om zulke contacten en de rapportering ervan te omkaderen. In elk geval dient de voorzitter altijd op de hoogte te zijn wanneer er contact genomen wordt met de aandeelhouder of zijn vertegenwoordigers.

Aandachtspunten:

- Hij zou erover moeten waken dat de raad van bestuur een beleid opstelt ten opzichte van de aandeelhouder(s) en andere stakeholders, zodat het top management rekening kan houden met de legitieme verwachtingen van de aandeelhouder(s) en de andere stakeholders.
- De term “stakeholder” kan verschillende realiteiten omvatten. Het is daarom noodzakelijk dat het overheidsbedrijf nauwgezet identificeert wie de sleutel-stakeholders zijn. De bestuurder zou erover moeten waken dat het overheidsbedrijf zijn stakeholders duidelijk identificeert en een goed dialoog ontwikkelt met hen.

Principe 10: Bevorderen evaluatiecultuur

Evaluatie is de sleutel tot het bevorderen en bewaken van kwaliteitsvol bestuur. Alle nationale en internationale governance codes bevelen aan om regelmatig de werking en samenstelling van de raad van bestuur te evalueren. Evaluatie laat toe om waar nodig de bestuurspraktijk aan te passen en kadert binnen een constant proces van verbetering. De bestuurder moet zowel een rol spelen in de promotie hiervan, als deelnemen aan de evaluatie.

Aanbevelingen:

- De bestuurder waakt erover dat er, onder toezicht van de voorzitter, regelmatig en op gestructureerde wijze een evaluatie wordt uitgevoerd van de werking en de samenstelling van de raad van bestuur.
- Hij waakt erover dat de oefening objectief verloopt, indien nodig met behulp van een externe partij.
- Hij participeert op actieve wijze in deze evaluatieoefening.
- Hij moedigt aan om de resultaten van de evaluatie binnen de raad van bestuur te bespreken en een actieplan voor continue verbetering op te stellen.

3. BIJLAGE

Lijst van de experten die hun medewerking verleenden aan de ontwikkeling van dit modelcharter

GUBERNA houdt er aan om de experten te bedanken die actief deelgenomen hebben aan deze reflectie en waarvan de bijdrage van essentieel belang was in de ontwikkeling van dit modelcharter:

- Marie-Elisabeth Bellefroid
- Jan Bens
- Agnes Bosmans
- Ben Broeckx
- Toon Colpaert
- Stefaan De Clerck
- Kathleen De Hornois
- Erik De Lembre
- Jeroen Delvoie
- Frank Demeyere
- Marc Descheemaeker
- Catherine Gernay
- Dirk Gyselinck
- Jean-Marc Goeders
- Thierry Meunier
- Luc Van den Brande
- Christine Vanderveeren
- Guido Vandervorst
- Georges Wanet
- Clair Ysebaert

GUBERNA wenst ook volgende leden te bedanken voor hun waardevolle commentaar: Minne Casteels, Inge De Roovere, Jean-Louis Duplat, Luc Lallemand en Koen Lenssens.

GUBERNA wenst tot slot de trouwe partners van het Centrum Public Governance te bedanken:



Het is echter belangrijk om te benadrukken dat de inhoud van dit modelcharter enkel de visie van GUBERNA reflecteert: de inhoud vertegenwoordigt niet noodzakelijk de persoonlijke visie van elke expert of van de partners van GUBERNA.

CONTACT

Prof. dr. Lutgart Van den Berghe
dr. Fanny D'hondt – fanny.dhondt@guberna.be – 09/210.92.53
Renaud Van Goethem – renaud.vangoethem@guberna.be

GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, is een **ledenorganisatie** met als doelstelling het **bevorderen van deugdelijk bestuur in al zijn dimensies en voor alle types bedrijven**. Aangezien GUBERNA ervan overtuigd is dat het sensibiliseren en stimuleren van public governance meer dan een “must” is, werd in 2006 het **Centrum Public Governance** opgericht met de steun van **Belfius** en **Deloitte**. In de voorbije 10 jaar hebben we door middel van academisch - en praktijkonderzoek alsook via expertengroepen, rondetafels en evenementen, de debatten over deugdelijk bestuur in overheidsorganisaties gevoed. We gingen dieper in op deugdelijk bestuur in Vlaamse en Waalse publieke organisaties, focussten op de bestuurspraktijken van Vlaamse en Waalse intercommunales, bestudeerden de rol van de Staat als aandeelhouder, etc.

De uitgebreide expertise die werd ontwikkeld binnen het Centrum Public Governance maakt dat GUBERNA is uitgegroeid tot een echte referentie om **evaluaties** van de werking van de raad van bestuur van overheidsbedrijven te begeleiden, **opleidingen op maat** te organiseren of **specifieke verzoeken** te beantwoorden.

Met de steun en de betrokkenheid van haar leden en haar partners blijft GUBERNA zich inzetten om deugdelijk bestuur in de publieke sector te promoten.

CONTACT: GUBERNA, Instituut voor Bestuurders vzw
dr. Fanny D'hondt
Reep 1, 9000 Gent/Bergstraat 30-34, 1000 Brussel
fanny.dhondt@guberna.be – 09/210.92.53

Met de steun van:

Deloitte.

 **Belfius**