



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



DEUGDELIJK BESTUUR BIJ VLAAMSE PUBLIEKE ORGANISATIES

Rapport over de verwezenlijkingen en de uitdagingen anno 2016

Met de steun van:



Oktober 2016

INHOUDSTAFEL

INLEIDING	3
STEEKPROEF	4
BESTUURSSTRUCTUREN EN -PROCESSEN	5
A. Samenstelling raad van bestuur	5
B. Onafhankelijke bestuurders	6
C. Selectie en benoeming van bestuurders	8
D. Werking van de raad van bestuur	9
E. Rol en taken van de raad van bestuur	13
F. Vergoeding bestuurders	17
G. Comites van de raad van bestuur	19
AANDEELHOUDERSCHAP	21
MANAGEMENT	22
TOEZICHT OP DE ORGANISATIE	22
AANDEELHOUDERSSTRATEGIE EN -CONTRACT	24
CONCLUSIE	27
SLEUTELVRAGEN VOOR DEBAT & REFLECTIE	29

INLEIDING

“Public governance” is bijna twee decennia een belangrijk aandachtsgebied binnen GUBERNA. Eind de jaren negentig werden de eerste studiedagen georganiseerd en rapporten gepubliceerd. Aanvankelijk werd er in de betrokken overheidscontext soms nog wat aarzelend gereageerd op het idee van ‘public governance’. GUBERNA is echter een bevoorrechte getuige geweest van de grote vooruitgang die heeft plaatsgevonden in de overheidssector. Het grote maatschappelijke belang van publieke organisaties in combinatie met het feit dat zij voor een (groot) deel werken met overheidsmiddelen, dus publieke middelen, heeft de belangstelling voor en toepassing van deugdelijke bestuur binnen de overheidscontext enorm doen toenemen, zeker in het laatste decennium. Anno 2016 wordt er niet meer aarzelend gereageerd op het idee van ‘public governance’, maar is er een breed draagvlak om de governance principes ten volle toe te passen.

GUBERNA was dan ook benieuwd of deze positieve tendens zich ook materialiseert in de bestuurspraktijk in de publieke sector en welke de vooruitgang is t.o.v. eerder onderzoek. In 2008 voerde het Centrum Public Governance¹ een grootschalige enquête uit, gericht op deugdelijk bestuur in federale en regionale publieke organisaties met een raad van bestuur². Zeven jaar later besloot GUBERNA om deze oefening te herhalen, maar nu specifiek gericht op de regionale context. In 2014 kwamen Wallonië en Brussel Hoofdstedelijk Gewest aan de beurt³, in 2016 was het aan Vlaanderen. Het voorliggende rapport presenteert de verwezenlijkingen en de

uitdagingen op vlak van deugdelijk bestuur bij 37 Vlaamse publieke organisaties.

In dit rapport wordt eerst dieper ingegaan op de bestuursstructuren en –processen. We focussen op de samenstelling van de raad, de onafhankelijke bestuurders, selectie en benoeming, de werking van de raad, rollen en taken, vergoeding van bestuurders en voorzitter, de gespecialiseerde comités, en tot slot kijken we naar de gebruikte ‘governance instrumenten’. Daarna wordt achtereenvolgens het aandeelhouderschap, het management, het toezicht op de organisatie en de aandeelhoudersstrategie en contract besproken. Dit rapport bevat niet enkel een neerslag van de belangrijkste onderzoeksresultaten, waar mogelijk en relevant leggen we ook de link, enerzijds met de aanbevelingen in andere codes en decreten (OESO-code, Code Buysse, Belgische Corporate Governance Code 2009, Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, Decreet Deugdelijk Bestuur), anderzijds met de resultaten in de enquêtes van 2008 en 2014. In 2008 werden 452 organisaties aangeschreven en dit zowel op federaal, gemeenschaps- als gewestelijk niveau. Uiteindelijk antwoordden 87 organisaties wat resulteerde in een responsgraad van 19.25%. In 2014 werden 58 Waalse en Brusselse publieke organisaties geïdentificeerd en werd een responsgraad van 30% behaald. Wanneer de link gelegd wordt naar één van deze enquêtes gaat het dus om een vergelijking van meer algemene trends.

¹ In 2006 richtte GUBERNA, met de steun van Belfius en Deloitte, het Centrum Public Governance op dat zich specifiek richt op de analyse van bestuurspraktijken in publieke organisaties in België.

² GUBERNA, *Een aantal essentiële uitdagingen inzake goed bestuur in overheidsorganisaties*, 2008.

³ GUBERNA, *Etat des lieux des pratiques de gouvernance des organisations publiques en Wallonie et à Bruxelles*, 2015.

Steekproef

Het bepalen welke organisaties bestempeld kunnen worden als Vlaamse publieke organisaties was geen gemakkelijke oefening. De heterogeniteit binnen het landschap aan organisaties is zeer groot (intern verzelfstandigde agentschappen, extern verzelfstandigde agentschappen, handelsvennootschappen, VZW's, stichtingen, CVBA's, instellingen van openbaar nut...), net zoals de ondoorzichtigheid. Een essentieel criterium voor deze oefening is de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur. Uiteindelijk heeft GUBERNA **57 Vlaamse publieke organisaties geïdentificeerd met een actieve raad van bestuur**. De belangrijkste categorieën van organisaties zijn publiekrechtelijke extern verzelfstandigde agentschappen (EVA), privaatrechtelijke EVA's, instellingen van openbaar nut, handelsvennootschappen en VZW's. Sociale huisvestingsmaatschappijen, intercommunales en alle filialen en participaties van de investeringsmaatschappijen PMV, LRM en VPM werden niet opgenomen in de steekproef⁴.

Tijdens het voorjaar van 2016 werd een schriftelijke enquête toegestuurd aan de voorzitter van de raad van bestuur en de algemeen directeur van elke organisatie. We kregen 37 bruikbare enquêtes teruggestuurd. Dit resulteert dus in een globale responsgraad van 64.9%, wat vanuit wetenschappelijk oogpunt als zeer goed te beschouwen is. Bovendien was de respons van de verschillende types organisaties zeer evenredig. Geen enkel type organisatie is onder- of oververtegenwoordigd. Ondanks het feit dat de

enquête steeds werd toegestuurd aan de voorzitter van de raad van bestuur heeft hij/zij slechts in 11.1% van de organisaties de enquête persoonlijk beantwoord. Meestal vulde de CEO (38.9%) of iemand anders van het management (27.8%) de vragenlijst in. Tot slot werd de enquête in 22.2% van de gevallen ingevuld door de secretaris van de raad van bestuur. De resultaten weergegeven doorheen dit rapport vormen een neerslag van de reflecties van deze mensen.

Als we kijken naar het profiel van de organisaties in de gerealiseerde steekproef, dan zien we dat op één organisatie na, alle organisaties aangeven dat minstens één van hun hoofdactiviteiten gericht is op het publieke belang (en niet op een commercieel belang). In 86.4% van de organisaties is de meerderheid van de hoofdactiviteiten gericht op het publiek belang en dus in 13.6% op het commercieel belang. Het is interessant om op te merken dat, ondanks het feit dat de meerderheid aan hoofdactiviteiten gericht zijn op het publieke belang, de meerderheid van de organisaties (61.9%) toch in concurrentie staan voor hun hoofdactiviteiten. In 81.8% van de organisaties gebeurt de financiering van de meerderheid van de activiteiten door de overheid, in 18.2% gebeurt dit hoofdzakelijk door de markt. De steekproef bestaat voor 32.4% uit publieke EVA's, voor 13.5% uit private EVA's en de andere organisaties (o.a. instellingen van openbaar nut, handelsvennootschappen en VZW's) vormen 54.1% van de steekproef.

⁴ Voor meer informatie over deugdelijk bestuur bij intercommunales, zie: GUBERNA, *Bestuurspraktijken bij Vlaamse intercommunales*, 2012.

BESTUURSSTRUCTUREN EN –PROCESSEN

A. SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

Bij Vlaamse publieke organisaties nemen **gemiddeld 14 personen deel aan de raad van bestuur**. We zien hier een evolutie tegenover de regionale en federale publieke organisaties, bevestigd in 2008⁵. Toen bestond een raad van bestuur gemiddeld uit 17 personen. Binnen de Vlaamse publieke organisaties varieert de omvang evenwel van 4 tot 25. Eigenlijk bestaat er geen concrete richtlijn over de ideale omvang van een raad van bestuur. Enerzijds is het belangrijk dat er een voldoende grote mix van expertise en ervaring aanwezig is, anderzijds mag de raad van bestuur ook niet zo groot zijn dat efficiënte besluitvorming niet meer mogelijk is. Dus vanuit de optiek van de optimale werking van een raad van bestuur kan men de vraag stellen of een raad van bestuur van 4 niet wat aan de lage kant is, en of efficiënte besluitvorming mogelijk is met 25 bestuursleden.

Het is eigen aan publieke organisaties dat er personen deelnemen aan de raadsvergaderingen, die geen stemrecht hebben. Denk hierbij aan regeringscommissarissen, leden van de directie en waarnemers. **Als we enkel de personen met stemrecht in rekening brengen, zetelen er gemiddeld 11 bestuurders in de raad van bestuur**. Er nemen dus gemiddeld 3 mensen deel aan de bestuursvergaderingen die niet officieel het statuut van bestuurder hebben.

De functie en rol van niet-stemgerechtigde leden verschilt sterk van raad tot raad. Het is echter belangrijk om de rollen, rechten en verplichtingen duidelijk te bepalen van diegene die deelnemen aan de raadsvergaderingen zonder het statuut van bestuurder. Dit is zeker het geval voor waarnemende leden. Deze leden hebben over het algemeen dezelfde toegang tot informatie, worden soms zelfs vergoed volgens dezelfde criteria als de bestuurders, maar ze hebben niet het recht om mee te stemmen. Welke rechten en plichten hebben deze personen met betrekking tot aansprakelijkheid voor genomen beslissingen en discretie rond verkregen informatie? Momenteel bestaat hierrond een wettelijk vacuüm, dus het is belangrijk om hier als raad van bestuur bij stil te staan.

Op vlak van genderdiversiteit scoren de Vlaamse publieke organisaties een mooi en beloftevol resultaat. **Vrouwen vertegenwoordigen een gemiddeld percentage van 37%**. Alhoewel er nog verschillen zijn tussen de organisaties, ligt dit gemiddelde hoger dan de hoogste quotaverplichtingen (1/3). In 2008 bedroeg het gemiddeld aantal vrouwen nog 1 op de 4, terwijl nu in 31 van de 37 organisaties er minstens 1 op de 3 vrouwelijke bestuurders zijn. In één organisatie bestaat de raad van bestuur uit 67% vrouwen, anderzijds omvat één raad van bestuur geen enkele vrouw. De

⁵ VBO en GUBERNA, *Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 bij de BEL 20, BEL Mid en BEL Small ondernemingen (jaarverslagen 2014), 2015.*

organisaties waarbij de raad van bestuur nog steeds niet voor één derde uit vrouwen bestaat, moeten dringend een tandje bijsteken, zeker aangezien zij een publieke organisatie zijn. De groeiende 'gender' diversiteit past immers in de maatschappelijke verplichting dat maximaal 2 op de 3 van de stemgerechtigde bestuursleden en topambtenaren van hetzelfde geslacht mogen zijn (een verplichting

die niet alleen geldt voor de bestuurs- en adviesorganen van de Vlaamse Overheid, de economische overheidsbedrijven, de Federale Overheid en de wetenschappelijke instellingen maar ook voor de beursgenoteerde bedrijven). Maar de ambitie kan nog hoger, want Gelijke Kansen Vlaanderen ijvert voor een volledig paritaire samenstelling als ultieme doelstelling.

B. ONAFHANKELIJKE BESTUURDERS

“To enhance the objectivity of State-Owned Enterprise (SOE) boards, a certain minimum number of independent board members on SOE boards should be required.”⁶

De OESO benadrukt in zijn richtlijnen voor overheidsbedrijven duidelijk het belang van onafhankelijke bestuurders. Niet enkel de OESO, maar alle internationale en nationale governance codes aanzien de onafhankelijkheid van de raad van bestuur als een essentieel element van deugdelijk bestuur. Een voldoende aantal onafhankelijke bestuurders opnemen in de raad van bestuur wordt gezien als het middel om dit doel te realiseren. Ook het Decreet Deugdelijk Bestuur⁷ besteedt heel wat aandacht aan onafhankelijke bestuurders. Tegen 1 juli 2018 dient minimaal een derde van het aantal stemgerechtigde leden van de raad van bestuur verplicht een onafhankelijke bestuurder te zijn. Een grote verandering ten opzichte van de aanvankelijke facultatieve optie om een vierde onafhankelijke bestuurders te benoemen, zoals initieel vermeld in het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid. Heel wat Vlaamse publieke organisaties worden echter vrijgesteld van deze verplichting. Mogelijke redenen voor deze vrijstelling zijn: de paritaire samenstelling van

de raad van bestuur (bv. VDAB), samenwerkings-overeenkomsten met impact op de samenstelling van de raad van bestuur (bv. Plantentuin Meise), integratie (bv. IWT), verdere verzelfstandiging (bv. UZ Gent) of vereffening (bv. EPON).

Maar hoe is de situatie momenteel bij de Vlaamse publieke organisaties? Van de 37 bestudeerde organisaties geven er **43.2% aan dat onafhankelijke bestuurders deel uitmaken van hun raad**. In vergelijking met de enquête in 2014 uitgevoerd bij Waalse en Brusselse publieke organisaties is dit een opmerkelijk resultaat, aangezien daar geen enkele organisatie aangaf onafhankelijke bestuurders te hebben. We moeten hier wel de kanttekening maken dat er in Wallonië en Brussel geen wettelijke richtlijnen/verplichtingen zijn, in tegenstelling tot Vlaanderen.

⁶ OESO, *OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*, 2015.

⁷ Voor meer informatie over het Decreet Deugdelijk Bestuur: <https://overheid.vlaanderen.be/deugdelijk-bestuur-de-vlaamse-publieke-sector>

Wanneer we een vergelijking maken tussen de organisaties uit de steekproef die onder het Decreet Deugdelijk Bestuur vallen en diegene die niet onder het Decreet vallen of de organisaties die hiervoor een uitzondering verkregen, dan is het opmerkelijk om vast te stellen dat diegene die geen decretale verplichting hebben vaker onafhankelijken opgenomen hebben dan de organisaties die volgens het Decreet in 2018 een derde onafhankelijke bestuurders in hun raad moeten hebben (52.6% versus 33.3%). De onafhankelijken zijn dus talrijker daar waar ze niet wettelijk door het Decreet vereist zijn. Dit betekent dus dat de naleving van het Decreet grotere inspanningen zal vergen, dan men op het eerste zicht zou vermoeden aan de hand van de cijfers. GUBERNA vraagt zich af hoe dit te verklaren valt? Is het Decreet er net gekomen omdat die organisaties wat meer aanmoediging nodig hebben of ligt de verklaring elders? We zijn aan de hand van de enquête niet in staat om dit verder te duiden, maar het is een interessante bevinding die meer onderzoek vraagt.

In vergelijking met de enquête uitgevoerd in 2008 lijkt het alsof er geen vooruitgang is geboekt. Toen gaf 42.4% van de organisaties aan dat er onafhankelijke bestuurders waren. Het grote verschil schuilt echter in de interpretatie van de term 'onafhankelijke bestuurder'. We nemen de OESO definitie als uitgangspunt: *“Independent board members should be free of any material interests or relationships with the enterprise, its management or its ownership that could jeopardise the exercise of objective judgement. It is also considered good practice to exclude persons based on marital, family or other personal relationships with the enterprise’s executives or controlling shareholders. Independent board members should have the relevant competence and experience to enhance the effectiveness of SOE boards.”* In 2008 typeerde meer dan de helft (52.7%) van de organisaties met onafhankelijke bestuurders de vertegenwoordigers van private aandeelhouders als 'onafhankelijken' omdat zij, in principe, onafhankelijk zijn van de overheid als controlerende aandeelhouder. Dergelijke definitie strookt geenszins met de normen ontwikkeld door de OESO (onafhankelijke bestuurders kunnen noch banden hebben met de aandeelhouder, noch met het management, noch met de organisatie). In de huidige enquête typeert geen enkele van de Vlaamse publieke organisaties de vertegenwoordigers van private

aandeelhouders als 'onafhankelijken'. Quasi alle organisaties halen één of meer elementen van de OESO-definitie aan (d.i. onafhankelijkheid ten opzichte van aandeelhouders, management en organisatie en het belang van competentie en ervaring). Er zijn zelfs 6 van de 16 organisaties, die alle elementen van de benadrukken.

Dit is ook in lijn met de omschrijving die gehanteerd wordt in het Decreet Deugdelijk Bestuur. Het Decreet omvat geen duidelijke allesomvattende definitie, maar wijst op het belang van deskundigheid inzake het algemeen bestuur van de organisatie, inhoudelijke deskundigheid inzake het beleidsveld, alsook onafhankelijkheid ten aanzien van de Vlaamse Overheid, dagelijks bestuur en de organisatie. Om de onafhankelijkheid te bepalen, verwijst het Decreet naar de bepalingen die opgenomen zijn in de Belgische Corporate Governance Code 2009.

Zoals ook benadrukt in de OESO richtlijnen en opgemerkt door één van de respondenten, is het belangrijk om hierbij de kanttekening te maken dat het belang van een **onafhankelijke state-of-mind voor ELKE bestuurder** niet mag vergeten worden. Onafhankelijkheid in de raad van bestuur wordt mede bereikt door de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders, maar het is vooral belangrijk dat elke

bestuurder steeds handelt in het belang van de organisatie en niet in het belang van de aandeelhouder of een politieke partij.

C. SELECTIE EN BENOEMING VAN BESTUURDERS

Geen deugdelijk bestuur, zonder deugdelijke bestuurders. **De selectie en benoeming van nieuwe onafhankelijke en niet-onafhankelijke bestuurders dient dan ook met veel zorg te gebeuren.** In de publieke sector is het zeker van belang om voldoende stil te staan bij het selectieproces van nieuwe bestuurders. Zoals ook besproken in de OESO richtlijnen, het feit dat niet-onafhankelijke bestuurders worden aangesteld door politieke partijen of de regering, en dat de meeste bestuurders worden benoemd door de regering, zorgt er voor dat de aanstelling met meer argwaan wordt gevolgd. Gebeurt de aanstelling op basis van expertise of op basis van partijkaart? Zullen zij wel de belangen van de organisatie verdedigen? De OESO raadt dan ook aan om zeer open en transparant te zijn over het selectieproces en over de kwalificaties van de bestuurders. Dit kan het professionalisme en zo ook het vertrouwen in de raad van bestuur sterk doen toenemen.

Wanneer een nieuwe bestuurder moet geselecteerd worden, is het belangrijk om eerst stil te staan bij de huidige samenstelling van de raad van bestuur. Welke expertise is reeds aanwezig en welke expertise zou een toegevoegde waarde kunnen betekenen ten opzichte van de huidige en toekomstige uitdagingen van de raad van bestuur? Deze reflex is duidelijk vaker aanwezig in de zoektocht naar onafhankelijke bestuurders, dan wat niet-onafhankelijke bestuurders betreft. **Bij het selecteren van onafhankelijke bestuurders wordt in 75% van de gevallen rekening gehouden met de reeds aanwezige**

competenties, bij niet-onafhankelijke bestuurders is dit 46.9%.

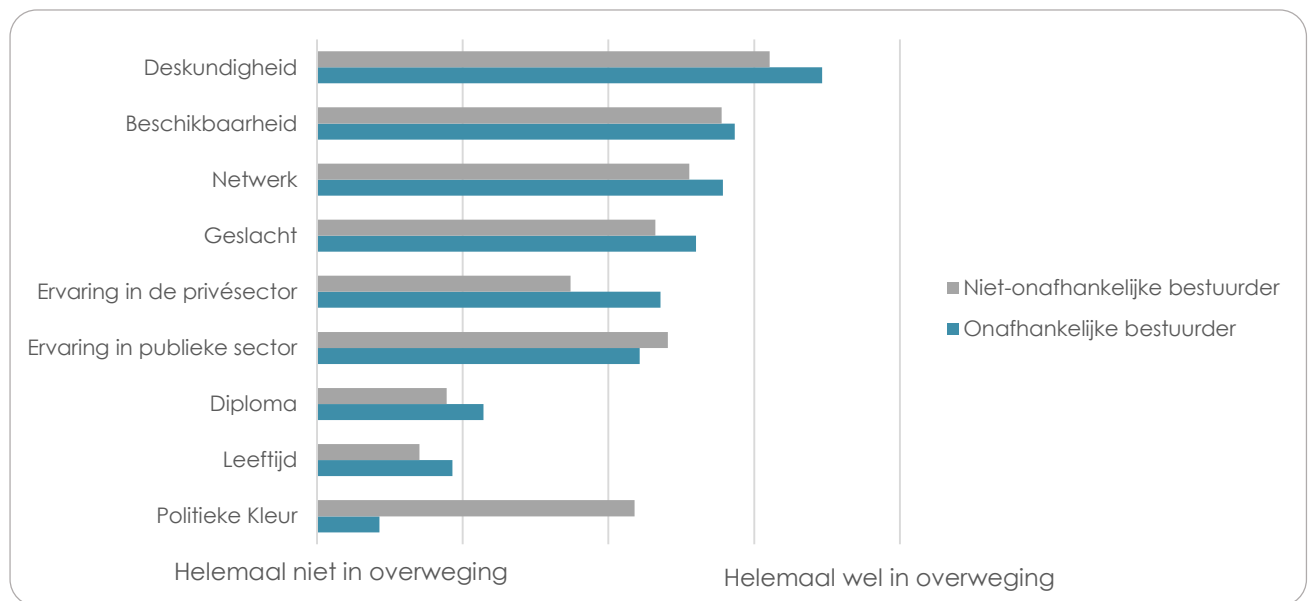
Vervolgens is het belangrijk om een **functieprofiel op te stellen.** Dit functieprofiel omvat enerzijds specificaties met betrekking tot de bestuurder zijn/haar specifieke rol binnen de raad van bestuur, anderzijds een aantal basiskennmerken waar elke bestuurder moet aan voldoen. Dergelijk functieprofiel kan zowel als toetssteen worden gebruikt bij de selectie van nieuwe bestuurders, als voor de evaluatie en herbenoeming van bestuurders. Het versterkt ook de transparantie en professionalisering van het selectieproces, omdat men heel bewust een profiel moet neerschrijven op papier. Het opstellen van een functieprofiel gebeurt echter opvallend meer bij het zoeken naar onafhankelijke bestuurders, dan bij het zoeken naar niet-onafhankelijke bestuurders. **Bij het zoeken naar onafhankelijke bestuurders stelt 60% van de organisaties een functieprofiel op. Bij het zoeken naar niet-onafhankelijke bestuurders is dit maar 19.4%,** terwijl 8.3% van de respondenten niet wist of er een functieprofiel werd opgesteld.

We kunnen stellen dat er nog veel werk is met betrekking tot de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders. In het Decreet Deugdelijk Bestuur zien we dat er heel veel aandacht besteed wordt aan de selectie van onafhankelijke bestuurders, maar dit mag zeker geen vrijgeleide zijn om de lat niet hoog te leggen voor de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders. GUBERNA vraagt zich af hoe de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders zou kunnen worden georganiseerd zodat dezelfde principes gehanteerd worden als voor onafhankelijke bestuurders (eerst kijken naar de noden binnen de raden van bestuur, een functieprofiel opstellen, hoe de overheid overtuigen om van dat functieprofiel gebruik te maken bij de selectie)? Misschien kan de overheid zich laten inspireren door bepaalde aspecten van de 'fit en proper' test in de financiële sector. Een van de elementen van deze test is dat de organisatie op voorhand een schriftelijk functieprofiel opstelt dat nauwkeurig aangeeft welke invulling op vlak van deskundigheid en professionele betrouwbaarheid noodzakelijk is voor de uitoefening van de functie. In het geval dat de overheid aandeelhouder is, dan moet die zich bij het voordragen van kandidaat-bestuurders, ook houden aan de bepalingen in het functieprofiel. Dit zou een mogelijke piste voor de toekomst kunnen zijn. Wat betreft de benoeming van de onafhankelijke bestuurders, wordt er eigenlijk net een stap terug gezet in het Decreet Deugdelijk Bestuur. De benoeming gebeurt niet langer door middel van coöptatie (door de overheidsbestuurders) zoals voorzien in het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, maar de finale beslissing rust nu bij de Vlaamse Regering. De raad van bestuur dient twee kandidaten per vacature voor te dragen en vervolgens beslist de Vlaamse Regering.

Deskundigheid en beschikbaarheid zijn de criteria waarnaar gezocht wordt bij het aantrekken van nieuwe onafhankelijke en niet-onafhankelijke bestuurders (zie Figuur 1). Bij onafhankelijke bestuurders wordt diploma, leeftijd en politieke kleur weinig tot niet meegenomen bij de selectie. Voor niet-onafhankelijke bestuurders zijn dit ervaring in de publieke sector, diploma en leeftijd. **Diploma en leeftijd** werd ook weinig belangrijk gevonden in de enquête van 2008 en van 2014. Dit zijn duidelijk **twee criteria die weinig tot niet van tel zijn bij de selectie van bestuurders in publieke organisaties in België.**

Enmaal de bestuurders geselecteerd en benoemd zijn, is het belangrijk om een goede introductie te geven zodat zij snel optimaal zouden kunnen bijdragen aan de raad van bestuur. Een goede introductie helpt de bestuurder inzicht te verwerven in de fundamentele aspecten van de organisatie, met inbegrip van haar bestuur, strategie, voornaamste beleidslijnen, financiële en strategische uitdagingen. Vlaamse publieke organisaties zijn duidelijk ook overtuigd van het belang, want **94.3% van de organisaties voorziet een introductie.** De top 3 van meest gebruikte vormen van introductie zijn een introductiepakket over de organisatie, kopieën van de laatste verslagen van de raad van bestuur, en een rondleiding doorheen de organisatie.

Figuur 1. Criteria die in overweging worden genomen bij de selectie van onafhankelijke en niet-onafhankelijke bestuurders



D. WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Een goede werking van een raad van bestuur vraagt om een goede werking van verschillende deelaspecten. Hier gaan we achtereenvolgens in op enkele vergadertechnische aspecten van een raadsvergadering, het gebruik van informatie, het besluitvormingsproces en de evaluatie van de raad van bestuur.

Vergadertechnische aspecten

Om een raadsvergadering optimaal te laten functioneren, dienen een aantal vergadertechnische voorwaarden vervuld te zijn. Onnodig te zeggen dat dit ook niet mag overhellen naar een teveel aan bureaucratie. De Code Buysse II raadt niet-beursgenoteerde bedrijven aan om minstens vier vergaderingen per jaar te houden, maar waarschuwt er ook voor om niet teveel vergaderingen te organiseren. Immers de raad van bestuur moet afstand kunnen nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering om zo de strategie te kunnen beoordelen en bij te sturen waar nodig. Te frequente raadsvergaderingen kunnen snel leiden tot een vervaging tussen de rol van de raad van bestuur en die van de dagelijkse leiding. Deze richtlijn kan ook een bron van inspiratie zijn voor Vlaamse publieke

organisaties. Uit de enquête blijkt dat **de raad van bestuur gemiddeld 8 keer per jaar samenkomt, met een minimum van 3 keer en een maximum van 12 keer. Zo een raadsvergadering duurt gemiddeld iets meer dan 2 uur (136 minuten) en daarop zijn gemiddeld 84% van de bestuurders aanwezig.** De aanwezigheidsgraad blijkt niet te worden beïnvloed door het feit of de raadsvergaderingen al dan niet tijdens de kantooruren plaatsvinden. Het is interessant om op te merken dat deze cijfers quasi identiek zijn aan de cijfers opgetekend in de enquête van 2008 voor regionale en federale organisaties en in 2014 voor Brusselse en Waalse publieke organisaties. Figuur 2 geeft inzicht in allerlei andere procedurele en vergadertechnische elementen. Hieruit blijkt

dat Vlaamse publieke organisaties vlot een zeker niveau van formalisme hanteren, wat hen kan helpen om de vergaderingen efficiënt te laten verlopen.

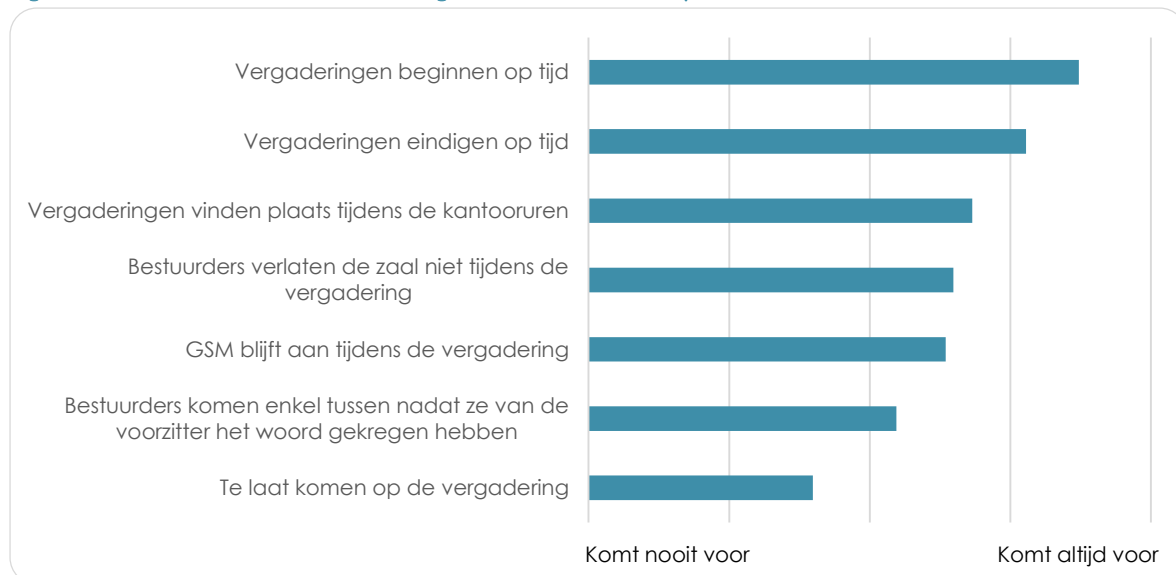
Informatie

Het is zeer positief om uit de enquête te leren dat alle organisaties **de agenda gemiddeld zeven dagen op voorhand doorsturen**, aangezien informatie onontbeerlijk is voor een bestuurder om zijn/haar mandaat te kunnen uitoefenen. **Dezelfde termijn wordt gehanteerd voor de voorbereidende documenten.** Daarnaast worden er ook **in alle organisaties notulen genomen van de raadsvergaderingen.** De notulen omvatten, in quasi elke organisatie, een besluitenlijstje. Dit wordt als een best practice beschouwd, aangezien dit bestuurders helpt om de informatie en to do's van vorige vergaderingen snel op te volgen. Het recht op informatie gaat wel gepaard met een plicht tot

discretie. Een deontologische code kan de raad van bestuur helpen om hier bij stil te staan. In 60% van de bevroegde organisaties werd zo een code opgesteld. In een minderheid van de Vlaamse publieke organisaties zijn er al problemen geweest met de discretieplicht, met name **in bijna 1 op de 5 organisaties werden documenten gelekt naar de pers, het personeel of de kabinetten.**

Het vertrouwelijk en discreet behandelen van informatie is een belangrijke plicht voor elke bestuurder. Het is iets waar blijvend aandacht aan besteed dient te worden. Het is natuurlijk niet altijd eenvoudig om een goed evenwicht te vinden tussen 'confidentialiteit' en 'openbaarheid van bestuur'. Gezien het openbare karakter is het volgens GUBERNA belangrijk dat organisaties voldoende tijd nemen om dit evenwicht te bepalen in functie van de eigenheid van de organisatie.

Figuur 2. Overzicht van verschillende vergadertechnische deelaspecten

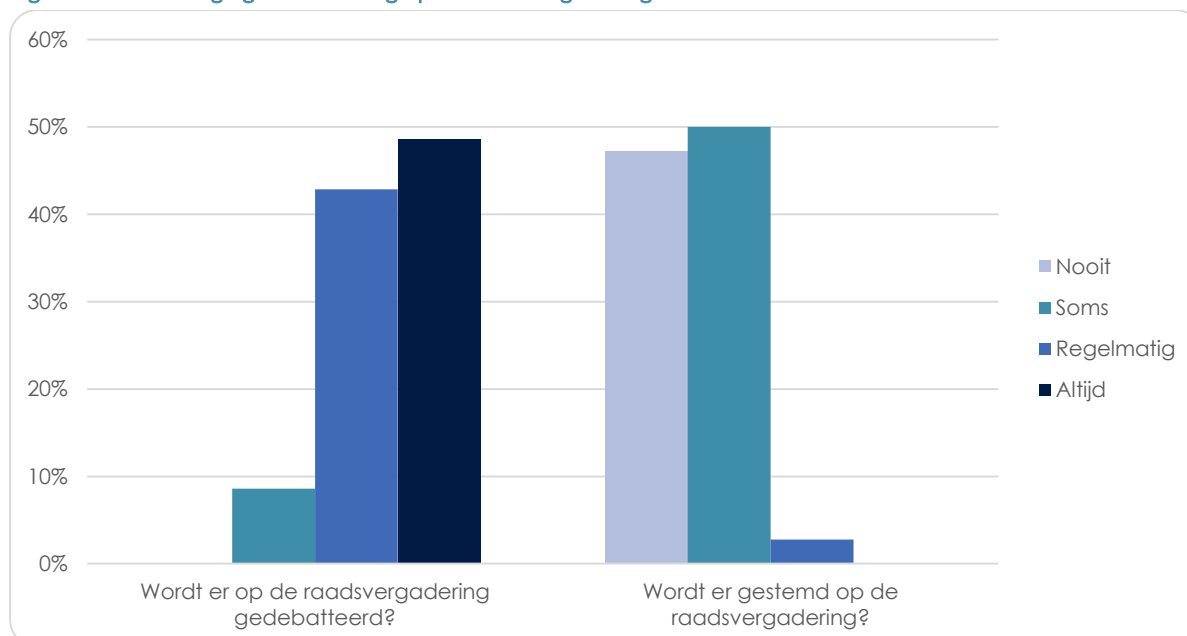


Besluitvorming

Net zoals in de regionale en federale organisaties (bevraagd in 2008) en de Brusselse en Waalse organisaties (bevraagd in 2014), wordt in de Vlaamse publieke organisaties anno 2016 **regelmatig (42.9%) of altijd (48.6%) gedebatteerd tijdens de raadsvergaderingen**. Volgens de principes van deugdelijk bestuur zou de mate waarin er gestemd wordt hier net een spiegelbeeld van moeten zijn. Een raad van bestuur is een collegiaal orgaan. De beslissingen dienen idealiter genomen te worden in consensus en niet bij stemming. Alle bestuurders zijn dan ook verantwoordelijk en aansprakelijk voor de genomen beslissingen. Daarenboven de zoektocht naar consensus verhoogt de kans dat beslissingen genomen worden in functie van het belang van de organisatie en niet in functie van een (extern) deelbelang van een deel van de bestuurders. In

Figuur 3 zien we dat in een groot deel van de Vlaamse publieke organisaties nooit gestemd wordt (47%), maar de groep van organisaties waarin soms gestemd wordt blijft toch zeer groot (50%). De groep waarin regelmatig gestemd wordt is gelukkig zeer klein (3%) en de groep waarin altijd gestemd wordt zelfs onbestaande. Het stemgedrag binnen Vlaamse raden van bestuur verschilt duidelijk van het stemgedrag binnen Waalse en Brusselse raden van bestuur. Uit de enquête van 2014 bleek dat slechts 6% van de bevroegde organisaties nooit stemt en er in 18% van de gevallen zelfs altijd gestemd wordt. Ook in vergelijking met 2008 zien we een duidelijk verschil. Toen werd er slechts in 18.8% van de gevallen nooit gestemd en in 23.6% van de gevallen regelmatig tot altijd.

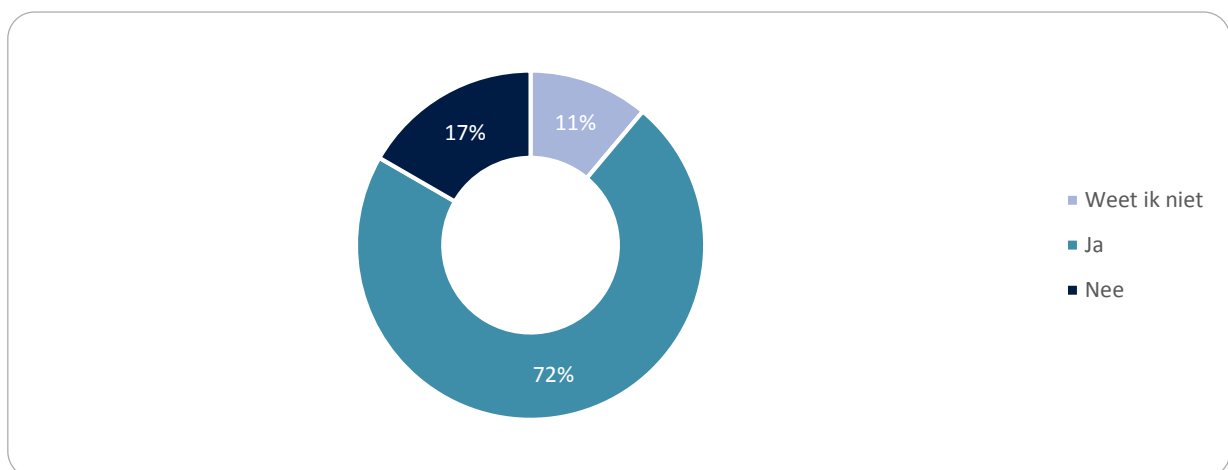
Figuur 3. Beraadslaging en stemming op de raadsvergaderingen



Onafhankelijk van het type organisatie is het essentieel dat een bestuurder handelt in het belang van de organisatie en niet in het belang van, bijvoorbeeld, de politieke partij die hem/haar heeft aangesteld. Dit is één van de basisprincipes van deugdelijk bestuur. Ook al is dit duidelijk het geval in de meerderheid van de Vlaamse publieke organisaties, 6 van de 37 bevraagde organisaties geven toch aan dat er hieromtrent soms moeilijkheden waren (zie Figuur 4). In sommige organisaties geven de bestuurders eerder de voorrang aan de belangen van de regering of de politieke partij

dan aan die van de organisatie. Dit bewijst - eens te meer - de noodzaak aan een onafhankelijke ingesteldheid ('state-of-mind') van alle bestuurders. Zowel onafhankelijke, als niet-onafhankelijke bestuurders moeten in alle omstandigheden (van analyse over beslissing naar actie) hun onafhankelijkheid behouden en steeds prioritair de belangen van de organisatie verdedigen, niet alleen vanuit het perspectief van deugdelijk bestuur maar zelfs vanuit hun wettelijke plicht als bestuurder.

Figuur 4. Verdedigen de bestuurders in de eerste plaats de belangen van de organisatie?



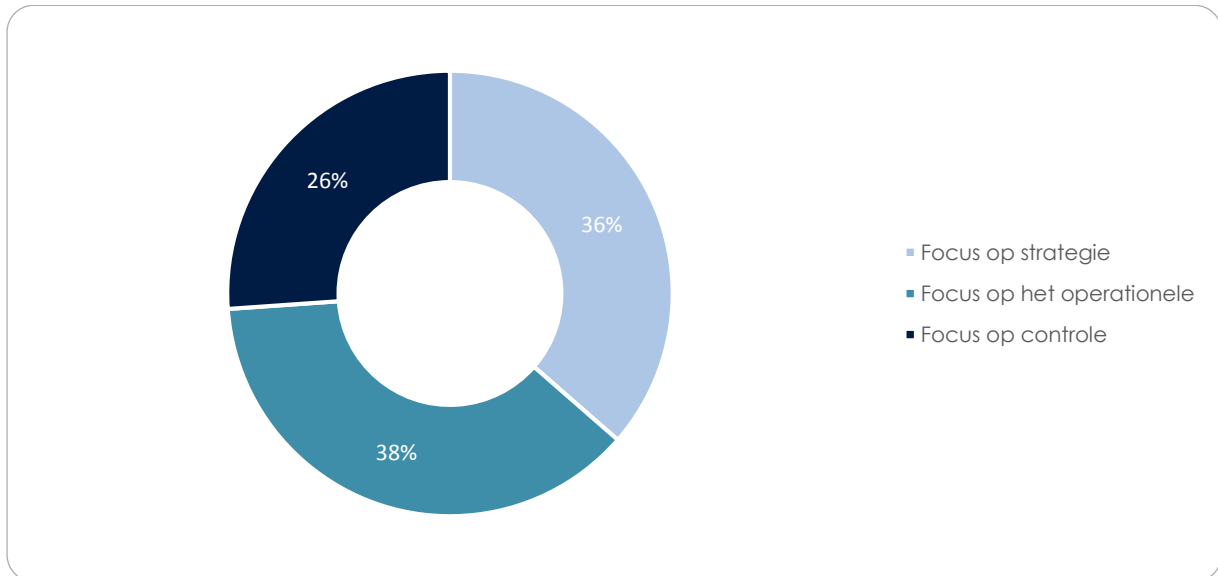
Evaluatie

Deugdelijk bestuur is geen statisch gegeven, maar dynamisch en vereist dus periodieke bijsturing. Daarom dat alle governance codes en ook de OESO code richtlijnen omvatten met betrekking tot evaluatie van de raad van bestuur. *“SOE boards should, under the Chair’s oversight, carry out an annual, well structured evaluation to appraise their performance and efficiency.”* Het helpt de raad van bestuur om de hele werking van de raad eens kritisch te onderzoeken en op zoek te gaan naar waar verbeteringen en meer toegevoegde waarde kan gebracht worden. In 2008 gebeurde er slechts bij 8.4% van de geënquêteerde regionale en federale organisaties een

evaluatie van de raad van bestuur. **Anno 2016 werd in 16.7% van de Vlaamse publieke organisaties de samenstelling van de raad van bestuur aan een evaluatie onderworpen. De individuele bestuurder was onderwerp van evaluatie in 11.4% van de organisaties, en de werking van de raad van bestuur werd in 38.9% van de organisaties doorgelicht.** We zien dus een duidelijke evolutie ten opzichte van 2008, maar nog steeds een kleine 60% van de organisaties voert geen enkele vorm van evaluatie uit. In 3 van de 37 Vlaamse publieke organisaties wordt zowel de samenstelling, de werking als de individuele bestuurder regelmatig geëvalueerd.

E. ROL EN TAKEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Figuur 5. Hoe is de jaarlijkse tijdsbesteding van de raad van bestuur opgedeeld?



De analyse van de rol van de raad van bestuur gebeurt in diverse stappen. Eerst staan we stil bij de tijdsallocatie van de vergaderingen van de raad van bestuur. In een volgende stap zoomen we dieper in op - de perceptie van - het belang van diverse onderdelen van het takenpakket. In een derde stap bekijken we hoe de rol van de raad van bestuur zich vertaalt naar de competentievereisten.

Een eerste belangrijk aandachtspunt is de mate waarin tijd wordt besteed aan strategie en controle en dit in vergelijking met de aandacht voor eerder operationele aspecten. Operationele taken worden in principe gedelegeerd aan het management of de directie en zouden - eens gedelegeerd - quasi geen tijd mogen innemen op de raadsvergaderingen, behalve dan wat de controle betreft op deze gedelegeerde taken. Uiteraard zal er ook altijd een zekere rapportering over de operationele gang van zaken moeten zijn (bv. business update) om de bestuurders voldoende te informeren over de evolutie van de onderneming. Opvallend is evenwel dat volgens de resultaten van deze

enquête **het meest tijd besteed wordt aan operationele taken (37.5%)** (zie figuur 5). Als we dit toepassen op de gemiddelde vergadertijd (136 minuten), dan betekent dit dat **51 minuten worden besteed aan operationele onderwerpen**. Dit is geen 'best practice' en wel om volgende redenen: 1) de grens tussen directie en raad van bestuur zal hierdoor vervagen; 2) het kan tot conflicten leiden met de directie omdat de raad van bestuur tussenkomt in haar takenpakket; 3) maar bovendien gaat dit dan ten koste van aandacht en tijd voor de essentiële rollen van een raad van bestuur. Als er 51 minuten worden besteed aan het operationele, dan hebben de bestuurders slechts 85 minuten (en dit gemiddeld 8 keer per jaar) om zich te focussen op de taken verbonden met hun leiderschaps-, strategie- en controle-rol.

GUBERNA beseft natuurlijk dat de realiteit genuanceerder is, maar wil dit punt toch aangrijpen om te benadrukken dat elk beheersorgaan duidelijk afgeleide verantwoordelijkheden dient te hebben en zich vervolgens ook aan die opdracht dient te houden. Het is daarenboven ook een terugkerend fenomeen, hoewel er op Vlaams niveau van enige verbetering sprake is. GUBERNA vraagt zich dan ook af wat er voor zorgt dat raden van bestuur in publieke organisaties zoveel tijd besteden aan operationele taken?

Bij de bevraging van de federale en regionale overheidsorganisaties in 2008 werd 45% van de tijd besteed aan het operationele, bij de Waalse en Brusselse publieke organisaties in 2014 was dit zelfs 53%. Nog een interessante vaststelling is dat de sui generis organisaties die geantwoord hebben op deze enquête opvallend minder tijd besteden aan het operationele dan de andere types van organisaties (30% versus de andere organisaties tussen de 39% en 44%).

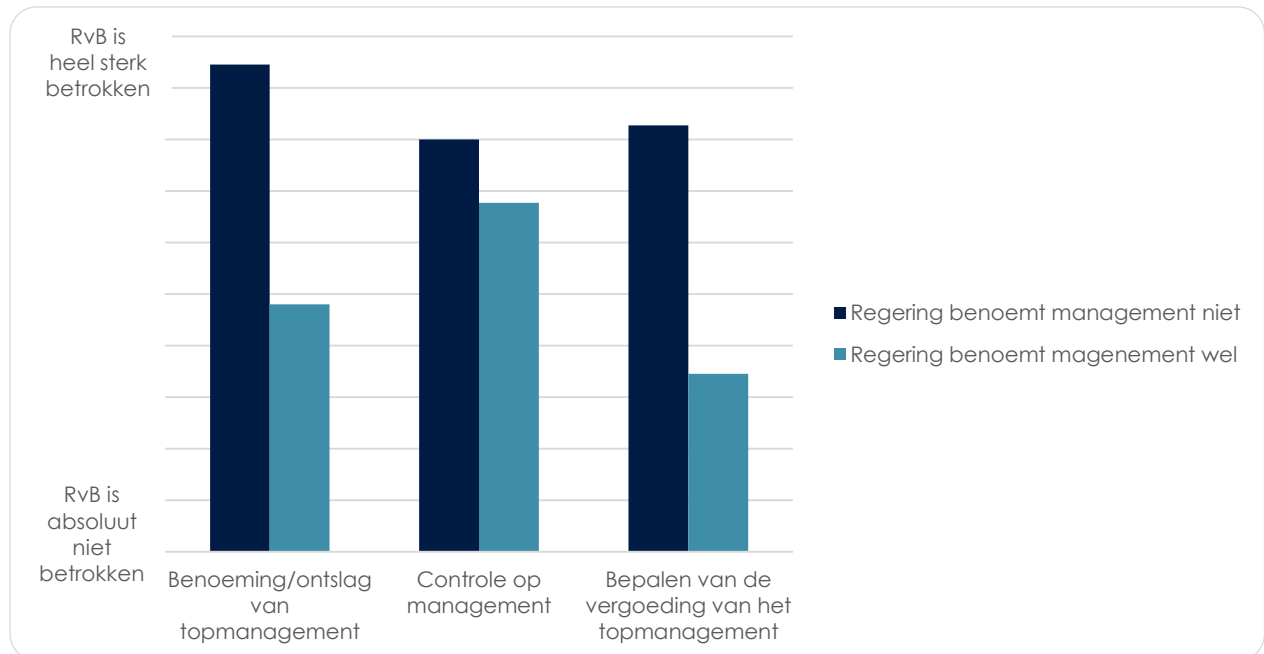
In het algemeen **besteden de Vlaamse publieke organisaties 36.4% van hun tijd aan het bespreken van strategie en 26.1% aan controle.** De tijd die sui generis organisaties niet besteden aan het operationele wordt voornamelijk aan strategie besteed (43.5% versus de andere organisaties tussen de 30% en de 38.6%).

In een tweede stap gaan we meer in detail kijken naar bepaalde delen van het takenpakket van een raad van bestuur. Als eerste staan we stil bij de leiderschapsrol. Naast de strategische en de controlerende rol is het belangrijk om deze rol niet te vergeten. De specifieke taken die onder de leiderschapsrol vallen, zijn van dien aard dat deze rol niet elke

raadsvergadering naar de voorgrond zal treden. De leiderschapsrol houdt in dat de raad van bestuur de taak heeft om er voor te zorgen dat de 'juiste' persoon aan het roer staat van de organisatie om de uitgestippelde koers te kunnen varen. Naast het selecteren van het management is het vervolgens ook belangrijk om de performantie van de directie op te volgen en ook de successieplanning niet uit het oog te verliezen. In Vlaamse publieke organisaties ligt deze rol soms heel moeilijk. **In 1 op de 5 Vlaamse publieke organisaties wordt de algemeen directeur geselecteerd door de regering en in 37.8% van de gevallen wordt de algemeen directeur benoemd door de regering.** Uit Figuur 6 blijkt dan ook dat Vlaamse publieke organisaties wel sterk betrokken zijn bij het benoemen en ontslaan van het management, behalve voor die organisaties waarvan de regering de benoeming van het management bepaalt. Bij deze organisaties is de belangrijkheidscore slechts 2.4 (op een schaal van 1-5) voor benoeming/ontslag van topmanagement, in plaats van 4.7 voor de organisaties bij wie de regering niet de benoeming doet. Wanneer de regering zelf de benoeming doet, is het gewoon onmogelijk voor de raad van bestuur om zelf de juiste man/vrouw aan het hoofd te plaatsen. Bovendien is het vreemd dat een raad van bestuur de performantie van de directie moet opvolgen, maar niet in staat is om hem/haar te benoemen of te ontslaan.

In het Memorandum⁸ over de rol van de overheid als aandeelhouder pleit GUBERNA er dan ook voor om een determinerende rol te geven aan de raad van bestuur in de selectie, benoeming en het ontslag van de directie. Dit voorstel is ook terug te vinden in de OESO aanbevelingen en internationale 'best practices'. Dit betekent niet dat de overheid niet kan/moet geconsulteerd worden, maar het is belangrijk om de eindverantwoordelijkheid bij de raad van bestuur te leggen. Dit is de enige manier waarop de raad van bestuur echt zijn leiderschapsrol kan vervullen.

Figuur 6. Leiderschapsrol

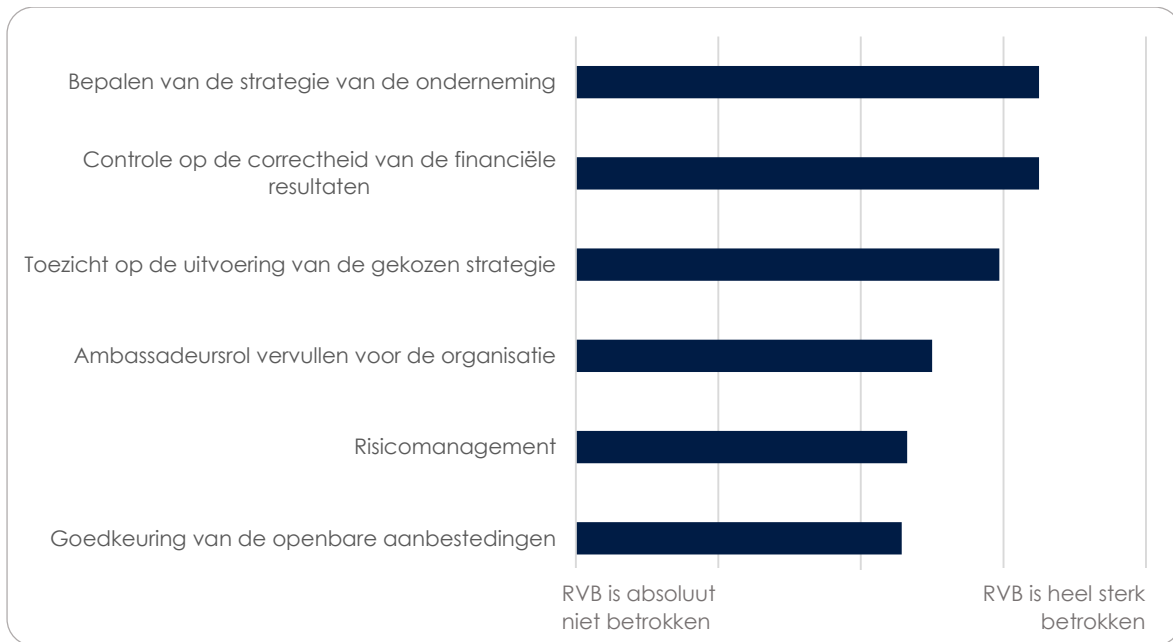


Ten tweede geven we in Figuur 7 meer specifiek een overzicht van de mate waarin de raad van bestuur betrokken wordt bij verschillende andere taken, zoals bepalen van de strategie of risicomanagement. Zoals ook mag verwacht worden, is de raad van bestuur in Vlaamse publieke organisaties sterk betrokken bij het bepalen van de strategie, toezicht op de uitvoering van de strategie en controle op de financiële resultaten. Gezien risicomanagement toch een belangrijk aandachtspunt is voor een raad van bestuur in deze snel evoluerende maatschappij, denken

Figuur 7. Taken van de raad van bestuur

we dat het wenselijk zou zijn dat ook raden van bestuur in Vlaamse Overheidsorganisaties dit hoger op de agenda plaatsen. Daarnaast hadden we verwacht dat de grote tijdsbesteding aan het operationele zou kunnen verklaard worden doordat een raad van bestuur verplicht wordt om openbare aanbestedingen goed te keuren. Dit blijkt echter de minst belangrijke taak, dus dit kan onvoldoende verklaren waarom bijna 40% van de tijd besteed wordt aan het operationele.

⁸ GUBERNA, *Memorandum aan de politieke partijen: Een aantal uitdagingen voor goed bestuur in overheidsorganisaties*, 2009



In een derde stap gaan we onderzoeken hoe dit takenpakket zich vertaalt in de vereiste competenties. Welke competenties worden als meest belangrijk beschouwd voor een bestuurder zetelend in de raad van een Vlaamse publieke organisatie? De respondenten zetten met stip strategisch inzicht op nummer 1. Daarna volgen governance en financiële competenties op 2 en 3. De competenties sluiten dus nauw aan bij de rollen en taken die verwacht worden van bestuurders. Wel valt op dat deze top drie niet verwijst naar kennis over de organisatie, daar waar de tijdsbesteding toch overmatig veel aandacht heeft voor operationele zaken. Dezelfde top 3 van competenties werd ook aangehaald in de enquête van 2014 van Brusselse en Waalse organisaties. Daar werd wel financiële competenties op 1 geplaatst en strategisch inzicht op 3. Belangrijk om te vermelden dat er in deze vraag werd gevraagd naar competenties die belangrijk zijn voor een raad van bestuur en niet naar de aanwezige competenties.

Het is interessant om op te merken dat zowel bij de Brusselse, Waalse als Vlaamse publieke organisaties veel belang gehecht wordt aan governance. Enkele decennia geleden was dit begrip nog onbekend en nu wordt het beschouwd als een topvaardigheid voor een bestuurder in een publieke organisatie. Vanuit haar ervaring en netwerk komt GUBERNA evenwel tot de vaststelling dat het belangrijk is om te blijven inzetten op sensibilisering en opleiding omtrent de rollen, rechten en plichten verbonden aan het uitoefenen van een bestuursmandaat, want de kennis hieromtrent ontbreekt soms. Ook het belang en de kennis rond de relaties tussen de aandeelhouders, het management en de raad van bestuur kan nog aangescherpt worden. GUBERNA wil als kenniscentrum deugdlijk bestuur dan ook blijven inzetten op opleiding en sensibilisering (zie kader voor een voorbeeld). Ze is ervan overtuigd dat dit de werking van raden van bestuur in publieke organisaties nog verder zal optimaliseren.

Toen GUBERNA vernam dat de federale regering de ambitie koesterde om een charter voor de bestuurder van overheidsbedrijven op te stellen, nam ze alvast zelf het initiatief om, samen met experts uit de publieke sector, een modelcharter te ontwikkelen. Het resultaat is een modelcharter opgebouwd rond 10 essentiële principes, verschillende aanbevelingen en aandachtspunten voor alle bestuurders in overheidsbedrijven. Het modelcharter kan teruggevonden worden op: www.guberna.be

F. VERGOEDING VAN BESTUURDERS

De vergoeding van bestuurders is zowel in een overheidscontext als in de privé sector een gevoelig, ja zelfs controversieel onderwerp. De OESO code, Code Buyse II (voor niet-beursgenoteerde ondernemingen) en de Belgische Corporate Governance Code 2009 bevelen allen aan dat de vergoeding hoog genoeg moet zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van gekwalificeerde bestuurders. De OESO waarschuwt er wel voor dat te hoge vergoedingen kwaad bloed kunnen zetten bij het bredere publiek, en daarom wijzen ze er op dat voordelen op vlak van reputatie, prestige en toegang tot een netwerk ook in rekening moeten worden gebracht. Uiteraard is het belangrijk om rekening te houden met verantwoordelijkheden en tijdsbesteding. Hoe belangrijker het mandaat wordt qua verwachtingen, taken, tijdsinzet en verantwoordelijkheden, hoe omvangrijker ook de vergoeding die daartegenover dient te staan. Het is duidelijk dat de internationale en nationale codes ervan overtuigd zijn dat elke bestuurder vergoed dient te worden. Het is nauw verweven met de vraag naar professioneel gedrag bij bestuurders en het idee dat verantwoordelijkheid en inzet dient vergoed te worden. Maar deze algemene aanbevelingen dienen in functie van hun juiste context genuanceerd te worden. Bijvoorbeeld, zowel binnen privé ondernemingen als in de publieke sector is het schering en inslag dat mandaten die binnen filialen opgenomen worden door full-time betaalde managers

daarom niet additioneel dienen vergoed te worden omdat hun basissalaris dit soort additionele diensten dekt. Iets totaal anders is wanneer het gaat om onafhankelijke bestuurders.

GUBERNA is de overtuiging toegedaan dat alle onafhankelijke bestuurders recht hebben op een vergoeding op maat van het bestuursmandaat (verschillend naargelang de complexiteit van het takenpakket, de vereiste inzet, de draagkracht van de onderneming of organisatie). Hierop kan eventueel een uitzondering gemaakt worden voor organisaties in de social profit (een soort 'giving back' kan nuttig zijn om ook in organisaties met weinig draagkracht professionele bestuurders aan te trekken). Wanneer we kijken naar de overheidscontext is het belangrijk om ook hier op een genuanceerde manier met bestuurdersvergoedingen om te gaan. Zo gelden o.i. dezelfde normen voor onafhankelijke bestuurders in privé-organisaties, als in publieke organisaties die werken in een concurrentieel omgeving. Er zijn echter gevallen, waarbij de vraag kan gesteld worden of het noodzakelijk is dat de bestuurders vergoed worden (bv. een niet-onafhankelijke overheidsbestuurder die bij de overheid reeds een voltijds betaalde job heeft of een onafhankelijke bestuurder in een publieke vzw met weinig draagkracht) Dit is zeker voer voor verdere reflectie en maatwerk.

In 73% van de Vlaamse publieke organisaties worden de bestuurders vergoed. Dit aantal ligt hoger in Vlaamse publieke organisaties met onafhankelijke bestuurders (81.3%) en lager in organisaties zonder onafhankelijke bestuurders (66.7%). Het aantal is zeer vergelijkbaar met de publieke organisaties aan Brusselse en Waalse zijde, waar 71% van de bestuurders vergoed wordt. Het is bovendien ook heel stabiel doorheen de tijd. De enquête bij federale en regionale organisaties uit 2008 toonde aan dat 74.7% van de bestuurders vergoed werden. Het vergoedingsbeleid verschilt sterk van organisatie tot organisatie. De meest gebruikte vorm van vergoeding is zowel voor een gewone bestuurder, als voor de voorzitter een zitpenning per vergadering (respectievelijk 96% en 84%). In 64% van de gevallen wordt daarbovenop een vaste jaarvergoeding voorzien voor de bestuurder. Voor de voorzitter is dit 66.7%. Daarnaast zijn er ook twee organisaties die de voorzitter enkel via een vast jaarbedrag vergoeden. In de enquête konden negen verschillende vormen van vergoedingspolitiek worden opgetekend voor bestuurders (verschillende combinaties van vaste vergoedingen, zitpenningen, extra comitévergoedingen, extralegale voordelen en andere vormen van vergoeding, en voor de voorzitter wordt dit enkel nog meer complex). Wanneer we inzoomen op de bedragen, blijkt uit de enquête dat de mediaan van de zitpenning voor een bestuurder 236 euro bedraagt. Voor een voorzitter is dit 450 euro. We gebruiken hier de mediaan (de middelste observatie), omdat het een meer correcte weergave geeft van de realiteit. We moeten bovendien vermelden dat verschillende organisaties deze vraag niet hebben beantwoord, wat toch wel wijst op een gebrek aan transparantie. De observaties gaan dus slechts over een 17-tal organisaties en niet over de 27 die hun bestuurders vergoeden. De mediaan van het vaste jaarbedrag bedraagt

2413 euro voor de bestuurder en voor de voorzitter is dit 4465 euro.

Vaak wordt de vraag gesteld of de vergoedingen in de publieke sector wel hoog genoeg zijn om ervaren en deskundige onafhankelijke bestuurders aan te trekken. Uit de enquête blijkt alvast dat de vergoedingen sterk verschillen tussen organisaties die onafhankelijken hebben opgenomen in hun raad van bestuur en organisaties die dit niet hebben gedaan. Voor de organisaties zonder onafhankelijken bedraagt de mediaan zitpenning 230 euro en het vast jaarbedrag 2412 euro. Voor de organisaties met onafhankelijken bedraagt de mediaan zitpenning 500 euro en het vast jaarbedrag 3625 euro. We moeten er wel bij vermelden dat deze gegevens gebaseerd zijn op een beperkt aantal organisaties. Desalniettemin vormt het een interessante bevinding en voer voor discussie.

De Code Buysse II (voor niet-beursgenoteerde ondernemingen) benadrukt dat de algemene vergadering vanzelfsprekend het laatste woord moet hebben in het vergoedingsbeleid. De Belgische Corporate Governance Code 2009 benadrukt daarentegen heel sterk de rol van de raad van bestuur en het remuneratiecomité. Het feit dat de overheid-aandeelhouder, hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks (via de algemene vergadering) een prominente rol vervult t.a.v. de bestuurdersvergoeding bij overheidsorganisaties is dus conform de nationale codes. Het is evenwel zo dat wanneer de Vlaamse overheid de vergoeding vastlegt in een overkoepelend decreet er weinig ruimte is voor de raad van bestuur om hiervan gemotiveerd af te wijken bijvoorbeeld via een voorstel op basis van de specificiteit van de raad van bestuur en de organisatie. Het decreet van 9 maart 2007 regelt de vergoeding voor publieke EVA's, dus in deze organisaties ligt de vergoeding voor de bestuurders van overheidswege vast. Voor private EVA's krijgen

we een gemengd beeld, terwijl bij de andere bevroegde organisaties de overheid niet rechtstreeks de hoogte van de vergoedingen bepaalt.

Transparantie over de vergoedingspolitiek en de hoogte van de vergoedingen (op individuele basis) wordt internationaal gezien als een best practice beschouwd. Zo ook in de OESO-aanbevelingen: *“It is important that SOEs ensure high levels of transparency regarding the remuneration of board members and key executives. Failure to provide adequate information to the public could result in negative perceptions and fuel risks of a backlash against the ownership entity and individual SOEs. Information should relate to actual remuneration levels and the policies that underpin them.”* **Uit de enquête blijkt echter dat slechts in 38.5% van de organisaties de bestuurdersvergoedingen gepubliceerd worden**

in het jaarverslag. Ook het vrij laag percentage organisaties dat bereid was ons vertrouwelijk inzage te geven in hun bestuurdersvergoedingen bewijst dat transparantie van vergoedingen zeker een aandachtspunt blijft voor goed bestuur in Vlaamse Overheidsorganisaties.

Alhoewel zij niet rechtstreeks afhankelijk zijn van publieke middelen, worden beursgenoteerde bedrijven toch verplicht om de individuele vergoedingen van elke bestuurder bekend te maken. GUBERNA vraagt zich af of we niet mogen verwachten dat dezelfde standaarden gehanteerd worden binnen Vlaamse publieke organisaties? Zou de overheid niet eerst zelf het goede voorbeeld moeten geven voor ze verplichtingen oplegt aan andere sectoren?

G. COMITES VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Om de effectiviteit van de raad van bestuur te verhogen, pleiten de meeste nationale en internationale governance codes en aanbevelingen ervoor om binnen de schoot van de raad van bestuur een aantal comités te vormen, vooral in die domeinen waar het risico op belangenconflicten het grootst is (audit, benoeming en vergoeding). Deze comités zijn opgericht om de raad van bestuur te ondersteunen door voorbereidend werk te verrichten, maar de beslissingsbevoegdheid ligt steeds bij de gehele raad van bestuur.

In 64.9% van de organisaties werd één of meerdere comités opgericht. Dit is volledig parallel aan de resultaten bij de Brusselse en Waalse organisaties in 2014. Ten opzichte van 2008 zien we een lichte toename. Toen hadden

54% van de bevroegde regionale en federale organisaties één of meerdere comités opgericht.

Het meest voorkomende comité is het audit comité (75%), gevolgd door het vergoedingscomité (50%) en het benoemingscomité (37.5%). In ongeveer twee derde van de gevallen werden het benoemings- en vergoedingscomité samengevoegd tot één comité (een praktijk die ook in de private ondernemingen vaak voorkomt).

De enquête leert ons dat een auditcomité gemiddeld uit 4 personen bestaat en 4 keer per jaar samenkomt. In 62.5% van de gevallen maken ook één of meerdere onafhankelijke bestuurders deel uit van het auditcomité. Deze

organisaties zijn dus in lijn met de wettelijke verplichting opgelegd aan beursgenoteerde ondernemingen, die stelt dat zij een auditcomité moeten oprichten, waarbij ten minste één lid een onafhankelijke bestuurder is. Het benoemingscomité bestaat gemiddeld uit 4 leden en komt 3 maal per jaar samen. In 70% nemen ook één of meerdere onafhankelijke bestuurders hieraan deel. Het vergoedingscomité is gemiddeld genomen iets groter en bestaat uit 5 leden en komt 4 keer samen. Hier nemen gemiddeld genomen wel minder onafhankelijke bestuurders aan deel, enkel in 42.9% van de gevallen zijn één of

meerdere onafhankelijke bestuurders lid van het vergoedingscomité.

Aangezien de beslissingsbevoegdheid op de gehele raad van bestuur rust, is de rapportering van de gespecialiseerde comités aan de raad van bestuur zeer belangrijk. Uit de gegevens blijkt dat het auditcomité en benoemingscomité het vaakst een combinatie van mondelinge en schriftelijke rapportering hanteren. Het vergoedingscomité rapporteert daarentegen het vaakst enkel mondeling. Dit verschil is waarschijnlijk te verklaren door het gevoelige karakter van wat besproken wordt in een vergoedingscomité.

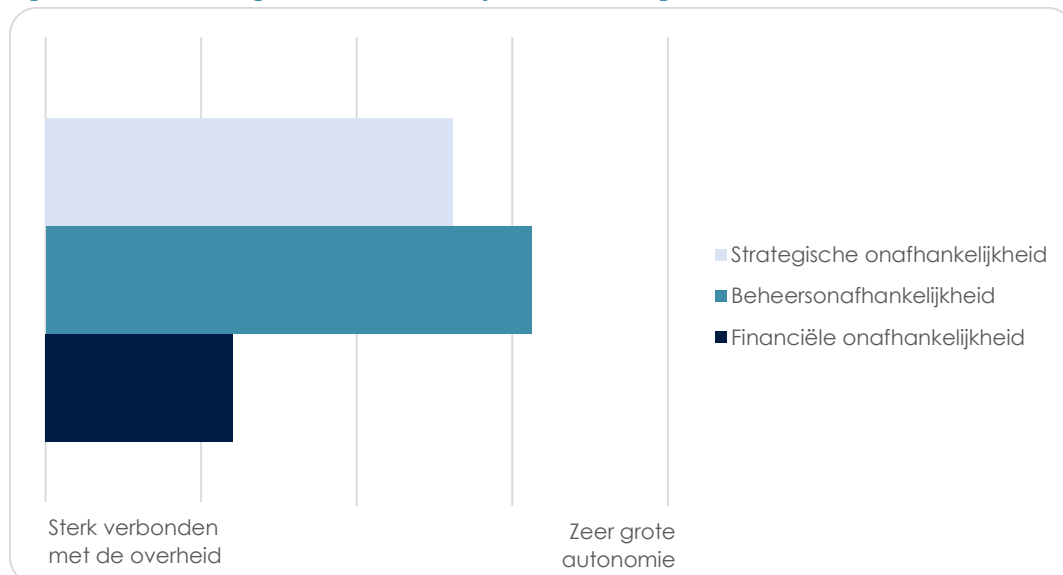
AANDEELHOUDERSCHAP

De geënquêteerde Vlaamse publieke organisaties worden gekenmerkt door een geconcentreerd aandeelhouderschap, waarbij de hoofdaandeelhouder gemiddeld 88% van de organisatie financiert. **In 93% van de gevallen is de overheid hoofdaandeelhouder** (in het algemeen de regio). Het blijkt echter niet zo eenvoudig te zijn om een hoofdaandeelhouder te identificeren, want 7 van de 37 organisaties vulden de vraag niet of onvolledig in.

Zoals blijkt uit Figuur 8, zijn de **Vlaamse publieke organisaties gemiddeld genomen het sterkst verbonden met de overheid op financieel vlak en genieten ze het meeste autonomie op vlak van het beheer van de organisatie**. Er zijn natuurlijk

verschillen op te merken naar gelang het type organisatie. Zowel op financieel gebied, beheer en strategie zijn de publieke EVA's het sterkst verbonden met de overheid. Private EVA's zijn financieel sterk verbonden met de overheid, maar kennen op vlak van beheer en strategie een grotere onafhankelijkheid. De andere types organisaties (sui generis publieke organisatie, vzw's, NV's) kennen financieel de minst grote betrokkenheid van de overheid (al gaat het gemiddelde niet hoger dan 2.6 op de 5, waarbij 5 staat voor een zeer grote autonomie). De gemiddelde scores op beheersonafhankelijkheid en strategische onafhankelijkheid lopen heel parallel met die van de private EVA's.

Figuur 8. Hoe zou u de graad van onafhankelijkheid van uw organisatie t.a.v. de overheid beoordelen?



MANAGEMENT

We bespraken reeds de selectie en benoeming van de directie (zie punt E). In deze sectie willen we kort nog het afleggen van verantwoording en vergoeding aanraken. De algemeen directeur legt in 97.2% van de Vlaamse publieke organisaties **verantwoording** af aan de raad van bestuur. Een kleine 40% legt daarnaast ook verantwoording af aan de bevoegde minister. Geen enkele directeur is verantwoording verschuldigd aan een politieke partij. Wanneer we ruimer kijken, dan hebben 94.1% van de directeurs contact met de overheid. Meestal zijn deze contacten met de bevoegde minister, zijn/haar kabinet en betrokken departementen.

De algemeen directeur krijgt in 71.9% van de gevallen geen variabele **vergoeding**. De vergoeding is voor de volle 100% vast. Daarnaast zijn er verschillende organisaties waarbij de algemeen directeur voor een deel vast en voor een deel variabel vergoed wordt.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 35% variabel het maximum is. De meeste organisaties die een deel variabel vergoeden, gaan voor een formule waarbij 80% van het loon vast is en 20% variabel. Dit is ook in lijn met de bepalingen in het Decreet Deugdelijk Bestuur. Wie verantwoordelijk is voor het vastleggen van de vergoeding van de algemeen directeur hangt wederom nauw samen met het type organisatie. Bij publieke EVA's beslist de Vlaamse Overheid hoofdzakelijk over de vergoeding. Al is het soms het geval dat de raad van bestuur kan meebeslissen over het variabele gedeelte van de vergoeding. Bij de private EVA's zien we een gemengd beeld, al is het toch in de grote meerderheid de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. In de andere types organisaties is het hoofdzakelijk de raad van bestuur die beslist, al dan niet op advies van het vergoedingscomité.

TOEZICHT OP DE ORGANISATIE

Zoals te zien in tabel 1, kennen Vlaamse publieke organisaties **veel verschillende lagen van controle: interne audit, externe audit door bedrijfsrevisoren, toezicht door regeringscommissarissen, toezicht door het Rekenhof, toezicht door de Inspectie van Financiën**. Bijna 1 op de 5 organisaties (18.9%) geven zelfs aan dat al deze voor opgesomde niveaus van toezicht op hen van toepassing zijn.

Tabel 1. Overzicht toezicht van toepassing op Vlaamse publieke organisaties

100%	Externe Audit door bedrijfsrevisor
67.6%	Toezicht door het Rekenhof
64.9%	Toezicht door regeringscommissaris(-en)
62.2%	Interne Audit
40.5%	Toezicht door Inspectie van Financiën

Een eerste belangrijke observatie is dat alle onderzochte organisaties beschikken over een **externe audit** door een erkend bedrijfsrevisor. Daar bovenop hebben 62.2% van de Vlaamse publieke organisaties, die deelnamen aan de enquête, een **interne audit**. Sinds 1 januari 2014 werd Audit Vlaanderen opgericht⁹. Dit agentschap is verantwoordelijk voor de interne audit bij de publieke EVA's en de openbare instellingen cat. A, dus niet elk van deze Vlaamse publieke organisaties heeft zijn eigen 'in-house' interne audit-dienst. Essentieel voor een kwaliteitsvolle interne audit is onafhankelijkheid. Aansturing van Interne Audit door een **auditcomité** wordt als een goede praktijk gezien, omdat dit zorgt voor een goed evenwicht tussen enerzijds onafhankelijkheid (zeker wanneer onafhankelijke bestuurders lid zijn van het auditcomité) en anderzijds kennis over de organisatie ter zake. Aansturing door de hoogste directie wordt als een goed alternatief beschouwd. Aangezien de interne audit niet opgenomen wordt in een hiërarchische structuur behoudt ze haar onafhankelijke positie in de organisatie en bovendien kan de directie erop toezien dat de aanbevelingen worden doorgevoerd in de gehele organisatie. Alle organisaties die een interne audit opgezet hebben, sturen de interne audit aan vanuit de raad van bestuur, het auditcomité of de algemene directie. Alle bevraagde Vlaamse publieke organisaties volgen dus deze best practice.

Ongeveer 2 op de 3 Vlaamse publieke organisaties staat onder controle van een **regeringscommissaris**. Bij ongeveer een derde gaat dit om één regeringscommissaris, bij de andere twee derde om twee regeringscommissarissen. In het algemeen

wordt één regeringscommissaris aangesteld door de bevoegde minister, een eventuele tweede regeringscommissaris door de minister van Financiën en Begroting. De regeringscommissarissen nemen altijd met raadgevende stem deel aan de raadsvergaderingen. In het Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid wordt ook gepleit om regeringscommissarissen te laten deelnemen aan de comitévergaderingen, behalve die van het auditcomité. Binnen de organisaties die zo een comité hebben, neemt 47.1% van de regeringscommissarissen ook effectief deel aan deze comitévergaderingen. In 3 organisaties neemt de regeringscommissaris ook deel aan de directievergaderingen.

Aangezien het de opdracht is van een regeringscommissaris om toe te zien of de beslissingen genomen door de raad van bestuur niet strijdig zijn met een bepaalde wettelijke bepaling of in zouden gaan tegen het openbaar belang, lijkt het GUBERNA vreemd dat regeringscommissarissen zouden deelnemen aan comitévergaderingen. In comitévergaderingen wordt het voorbereidende werk geleverd, maar beslissingen dienen steeds genomen te worden in de raad van bestuur. Gezien regeringscommissarissen enkel verantwoordelijk zijn voor rechtsgeldigheidscontrole en niet mogen oordelen over de opportuniteit van een beleidsbeslissing lijkt het wat overbodig om al deel te nemen aan de comitévergaderingen waar de discussies plaatsvinden en beter om enkel deel te nemen aan de raadsvergaderingen waar echt de beslissingen genomen worden.

⁹ De audits bij de Vlaamse administratie werden reeds sinds 2001 uitgevoerd door het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), dat geïntegreerd

werd in het agentschap Audit Vlaanderen. Audit Vlaanderen is dus een nieuw agentschap sinds 2014, maar kan bouwen op jarenlange ervaring.

Uit de resultaten van de enquête blijkt ook dat regeringscommissarissen ten volle hun rol op rechtsgeldigheidscontrole opnemen (gemiddeld 4.2 op de 5 gemiddeld, waarbij 5 staat voor sterke controle), maar dat ze zich toch in niet onbelangrijke mate ook inlaten met controle van de opportuniteit van een beleidsbeslissing (gemiddeld 3.3 op de 5). Dit punt vergt zeker wat meer aandacht.

Interne audit, externe audit, Rekenhof, Inspectie van Financiën, regeringscommissarissen. GUBERNA vraagt zich af of de vele lagen van controle er niet voor zorgen dat de controlerol van de raad van bestuur uitgehold wordt?

AANDEELHOUDERSSTRATEGIE EN -CONTRACT

Het beheerscontract werd, met uitzondering van De Lijn en VRT, op 31 maart 2014 afgeschaft. De Vlaamse Overheid besloot de koers te wijzigen toen bleek dat het beheerscontract gepaard ging met veel administratie, zowel naar planning als naar rapportering toe, en toch zijn doel als sturingsinstrument miste¹⁰. Sinds begin 2016 wordt gebruik gemaakt van een meerjarig **ondernemingsplan** voor publieke EVA's en een samenwerkingsovereenkomst voor private EVA's. De looptijd van een ondernemingsplan valt vanaf nu samen met de regeerperiode en volgt ook de logica van een beheerscyclus. In het eerste jaar dient meer aandacht besteed te worden aan de strategische meerjaren component. In deze fase moet het ondernemingsplan eveneens ter advies worden voorgelegd aan de Inspectie van Financiën. In de verdere jaren gaat het enerzijds om rapportering van het voorbije jaar en anderzijds om een update en bijsturing. Nu moet het plan enkel nog worden medegedeeld aan de Inspectie van Financiën. De jaarlijkse

vaststelling gebeurt door de raad van bestuur in samenspraak met de bevoegde minister. Daarnaast houden de betrokken regeringscommissarissen toezicht. Eenmaal het plan werd vastgesteld, moet het worden bezorgd aan de Vlaamse Minister voor Bestuurszaken, die het vervolgens laat publiceren op een publiek toegankelijke website.

Aangezien private EVA's meer autonomie hebben ten opzichte van de overheid, krijgt bij hen de samenwerkingsovereenkomst niet zo'n strikte vorm, noch een strikte looptijd¹¹. De bevoegde minister gaat in samenspraak met de private EVA een overeenkomst opstellen over de krachtlijnen van de beleidsuitvoering. Het omvat (indien van toepassing) bepalingen voor de samenwerking rond personeel, middelen en infrastructuur.

Aangezien dit nieuwe systeem nog maar net in voege is, kunnen we er in dit verslag nog niet over rapporteren. Waar we wel even bij stil

¹⁰ Voor meer informatie, zie: http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/5%20Martin%20Ruebens%20150908_BEPAN_Vlaamse%20overheid.pdf

¹¹ Voor meer informatie, zie: <https://overheid.vlaanderen.be/beheers-en-samenwerkingsovereenkomst>

willen staan, is de **aandeelhoudersstrategie**. Bij het samenwerkingsovereenkomst/ondernemingsplan ligt de bal in het kamp van de organisatie, maar welke rol speelt de overheid als hoofdaandeelhouder/hoofd financieringsbron ten opzichte van de betrokken organisatie? Er zijn beleidsnota's, -plannen, en -brieven, het Regeerakkoord, maar is de strategie van de overheid ten opzichte van een specifieke organisatie duidelijk? Op de vraag "Is de strategie van de hoofdaandeelhouder jegens de organisatie duidelijk", antwoorden de meeste organisaties (met de Vlaamse overheid als hoofdaandeelhouder) dat de strategie duidelijk tot zeer duidelijk is (68%). Toch blijkt uit de enquête dat de Vlaamse overheid of een vertegenwoordiger, maar in 26.1% van de organisaties de aandeelhoudersstrategie komt voorleggen tijdens een raad van bestuur. Hier botsen we op de grenzen van een schriftelijke enquête, maar als buitenstaander lijkt dit contradictorisch. We zijn zeer benieuwd hoe dit in de praktijk verloopt.

CONCLUSIE

Het opzet van deze enquête naar deugdelijk bestuur is het in kaart brengen van de bestuurspraktijken bij Vlaamse publieke organisaties anno 2016. Wat zijn de verwezenlijkingen en waar liggen de uitdagingen voor de toekomst? Dit laat GUBERNA ook toe meer te weten over de noden van haar leden uit de publieke sector en hoe ze deze leden ook in de toekomst optimaal kan blijven ondersteunen. Er werden zeker noden en uitdagingen geïdentificeerd, maar het is ook fantastisch om op te merken hoeveel principes van deugdelijk bestuur reeds opgenomen zijn of een positieve evolutie kennen in de bestuurspraktijk van heel wat Vlaamse publieke organisaties.

In maar liefst 43.2% van de organisaties werden één of meerdere **onafhankelijke bestuurders** opgenomen. Dit is niet enkel positief omdat er zo onafhankelijke perspectieven worden ingebracht in de raad van bestuur, maar ook omdat het inspirerend en motiverend kan werken om de raad van bestuur als geheel verder uit te bouwen als een professioneel en onafhankelijk beslissingsorgaan in plaats van een soort miniparlement. Dit mes snijdt echter aan twee kanten. Het opnemen van onafhankelijke bestuurders kan een bron van inspiratie zijn, zo zien we bijvoorbeeld dat er veel vaker gekeken wordt naar de reeds **aanwezige competenties** in de raad en er veel vaker **een functieprofiel** wordt opgesteld voor de selectie van onafhankelijke bestuurders. Een praktijk die idealiter ook zou moeten worden toegepast voor de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders. Het opnemen van onafhankelijke bestuurders kan echter ook een valkuil inhouden om minder bewust om te gaan met de selectie van niet-onafhankelijken. Voor

de toekomst blijft het dus een uitdaging om in nog meer organisaties onafhankelijken op te nemen en om dezelfde standaarden van professionalisme en onafhankelijkheid na te streven voor de selectie en introductie van alle bestuurders.

Ook op vlak van **genderdiversiteit** zien we een zeer mooi en beloftevol resultaat. Vrouwen vertegenwoordigen in de raad van bestuur een gemiddeld percentage van 37%. Dit is dus zelfs beter dan de genderquota (maximaal 2 op de 3 stemgerechtigde bestuursleden mogen van het hetzelfde geslacht zijn), die van toepassing zijn in tal van publieke en private organisaties. Gemiddeldes maskeren natuurlijk altijd individuele verschillen en in 6 van de 37 Vlaamse publieke organisaties bestaat de raad van bestuur voor maximum een vierde uit vrouwen. Een lange weg werd reeds afgelegd, maar de eindmeet is nog niet bereikt.

Wanneer we de algemene trends vergelijken met de enquêtes in 2008 en 2014 dan kunnen we vaststellen dat er in Vlaamse publieke organisaties een zeer positieve evolutie is, in de mate waarin er **gedebatteerd** wordt op raadsvergaderingen en hoe weinig er **gestemd** wordt. In 50.0% van de organisaties wordt er evenwel soms nog gestemd. Dit is zeker iets waar er in de toekomst nog evolutie mogelijk is en ook een belangrijke rol is weggelegd voor de voorzitter. Hij/zij heeft een enorme invloed op het besluitvormingsproces, op de mate waarin er gedebatteerd wordt en wanneer er tot stemming wordt overgegaan. De raad van bestuur is een collegiaal orgaan, waar consensus de regel zou moeten zijn en waar er eigenlijk zeer weinig plaats is voor de praktijk van stemmen.

Vlaamse publiek organisaties kunnen nog heel wat stappen in de goede richting zetten met betrekking tot **transparantie**. Transparantie ten opzichte van zichzelf en transparantie ten opzichte van de buitenwereld. De praktijk van evaluatie is nog maar in een minderheid van de organisaties ingeburgerd. Het helpt nochtans om het onzichtbare zichtbaar te maken om zo de werking van de raad van bestuur bij te sturen en te optimaliseren. Bovendien helpt evaluatie om rekenschap af te leggen naar buiten toe. Ook op vlak van transparantie met betrekking tot vergoeding kunnen er nog heel wat verbeteringen worden aangebracht. Aangezien publieke organisaties worden gefinancierd met publieke middelen zouden we toch mogen verwachten dat ze transparant communiceren over de vergoeding van hun bestuurders, zeker aangezien deze verplichting wel wordt opgelegd aan beursgenoteerde bedrijven. Van transparantie met betrekking tot vergoeding is echter slechts sprake in een minderheid van de organisaties.

Tot slot, willen we nog bij een laatste, maar zeer belangrijk punt blijven stilstaan. **Leiderschap, strategie en controle** zijn de drie belangrijkste taken van een raad van bestuur. Er zijn echter heel wat mogelijkheden tot verbetering te identificeren met betrekking tot deze taken. Opdat een raad van bestuur ten volle zijn taken zou kunnen uitvoeren, zijn de relaties met de aandeelhouder en het management zeer belangrijk. Elk beheersorgaan dient duidelijk te weten wat zijn verantwoordelijkheden en plichten zijn en ook niet verder te gaan dan deze verantwoordelijkheden. De overheid, als aandeelhouder, moet duidelijk zijn strategie en visie met de organisatie communiceren, zodat de raad van bestuur hierop kan inspelen bij het bepalen van de strategie. Als de overheid verantwoordelijk is voor het benoemen, ontslaan en bepalen van de vergoeding van het

management, dan is het voor de raad van bestuur zeer moeilijk om de leiderschapsrol op te nemen en ten volle uit te voeren. De raad van bestuur moet zichzelf uitdagen en zich niet in laten met het operationele, voor zover dit tot het takenpakket van het management behoort. Nu gaat er nog steeds te veel aandacht naar het **operationele**, terwijl dit niet tot de prioritaire verantwoordelijkheid of plicht van de raad van bestuur behoort. Als laatste stellen we ons de vraag of die vele lagen van controle, de controlefunctie van de raad van bestuur niet uitholt?

Deze enquête heeft heel wat interessante feiten aan het licht gebracht, maar kent ook **twee beperkingen**. Ten eerste, een **schriftelijke enquête** is een ideaal instrument om een aantal zaken in kaart te brengen en te ontdekken wat er, gemiddeld genomen, gebeurt in Vlaamse publieke organisaties, maar het laat niet toe om in de diepte zaken uit te spitten of om in meer detail zaken te verklaren en te nuanceren. Daarom vindt GUBERNA het heel belangrijk om hierover te debatteren en te reflecteren met haar leden om zo een nog beter zicht te krijgen op de uitdagingen, maar zeker ook om nog meer voeling te krijgen met de noden. Ten tweede, deze enquête is opgesteld om een blik te werpen op de raad van bestuur als orgaan, maar het belang van het **gedrag van elke individuele bestuurder** mag natuurlijk niet onderschat worden. De motivatie, expertise, ethiek, inzet, onafhankelijke state-of-mind van elke individuele bestuurder zijn essentieel voor de kwaliteitsvolle werking van een raad van bestuur. Daarom is het ook zo belangrijk dat elke bestuurder zichzelf uitdaagt of blijft uitdagen om de beste mogelijke bestuurder te zijn. GUBERNA wil bestuurders hier graag in ondersteunen en organiseert daarom specifieke opleidingen en evenementen. Voor meer informatie, zie: www.guberna.be

SLEUTELVRAGEN VOOR DEBAT & REFLECTIE

- Het is gebruikelijk in de raad van bestuur van Vlaamse publieke organisaties om leden op te nemen die geen stemrecht hebben. Welke rechten en plichten hebben deze personen met betrekking tot aansprakelijkheid voor genomen beslissingen en discretie rond verkregen informatie?
- Uit de resultaten blijkt dat er meer onafhankelijke bestuurders zetelen in de raden van bestuur die niet verplicht worden door het Decreet Deugdelijk Bestuur om tegen 2018 een derde onafhankelijken op te nemen. Hoe valt dit te verklaren? Is het Decreet er net gekomen omdat die organisaties wat meer aanmoediging nodig hadden of ligt de verklaring elders?
- Hoe zouden we de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders kunnen organiseren zodat dezelfde principes gehanteerd worden als voor onafhankelijke bestuurders (eerst kijken naar de noden binnen de raden van bestuur, een functieprofiel opstellen, hoe de overheid overtuigen om van dat functieprofiel gebruik te maken bij de selectie)?
- In elke enquête uitgevoerd door GUBERNA bij publieke organisaties wordt duidelijk dat er zeer veel tijd wordt besteed aan het operationele. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de raad van bestuur veel tijd moet besteden aan het goedkeuren van openbare aanbestedingen, maar uit onze resultaten blijkt dit niet het geval te zijn. Wat zorgt er voor dat raden van bestuur in publieke organisaties zoveel tijd besteden aan operationele taken?
- Als de verantwoordelijkheid voor de benoeming, ontslag en bepaling van de vergoeding van het management bij de overheid rust, hoe oefent de raad van bestuur dan haar leiderschapsrol uit? Of is dit gewoonweg onmogelijk?
- In publieke EVA's en sommige private EVA's wordt de vergoeding voor bestuurders bepaald door de overheid. Hoe ervaren zij dit? Wordt dit aangevoeld als een beperking om voldoende ervaren en bekwame bestuurders te vinden of is dit niet het geval? En wat met de onafhankelijke bestuurders? Mag/moet er gedifferentieerd worden in de vergoeding tussen onafhankelijken en niet-onafhankelijken?
- Alhoewel zij niet rechtsreeks afhankelijk zijn van publieke middelen, worden beursgenoteerde bedrijven toch verplicht om de individuele vergoedingen van elke bestuurder bekend te maken. Mogen we niet verwachten dat dezelfde standaarden gehanteerd worden binnen Vlaamse publieke organisaties? Zou de overheid niet eerst zelf het goede voorbeeld moeten geven voor ze verplichtingen oplegt aan andere sectoren?

- Interne audit, externe audit, Rekenhof, Inspectie van Financiën, regeringscommissarissen. Zorgen de vele lagen van controle er niet voor dat de controlerol van de raad van bestuur uitgehold wordt?

- Wat zijn de eerste ervaringen en bedenkingen bij het nieuwe systeem van ondernemingsplannen (en samenwerkingsovereenkomsten)? Wordt het ervaren als een stap vooruit?