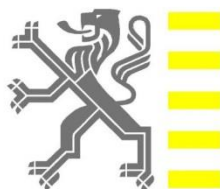

Referentiecharter

Aanbevelingen voor Goed
Bestuur in de Vlaamse
Universiteiten



Samenspel tussen Economie,
Wetenschap en Innovatie voor
een betere samenleving

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit referentiecharter ondersteunt artikel 22 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 21 december 2012 *'betreffende de financiering van de Bijzondere Onderzoeksfondsen aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap'*. Het strekt ertoe de bestuursstructuren en de besluitvormingsprocessen van een universitaire organisatie efficiënter te organiseren en te objectiveren, en zodoende transparanter te maken. Eerder dan een 'Charter Goed Bestuur' tot stand te laten brengen door elke universiteit afzonderlijk, verkiest de overheid - ondanks de grote diversiteit in universitaire onderwijsinstellingen - een door het hoger onderwijsveld algemeen gedragen Referentiecharter.

Hoewel het charter als referentietekst geldt, wordt toch de bestuurlijke autonomie van de universiteiten gerespecteerd. Dit referentiecharter biedt immers elke universiteit de flexibiliteit om deze bepalingen toe te passen dan wel aan te geven waarom zij beslist heeft daarvan af te wijken (het zogenaamde 'pas toe of leg uit' principe).

In het charter worden een beperkt aantal fundamentele beginselen van deugdelijk bestuur ontwikkeld, binnen een conceptueel coherent kader. De 6 basisprincipes kunnen gerealiseerd worden via een aantal aanbevelingen, aangevuld met een reeks aandachtspunten, die de invoering van de aanbevelingen in de praktijk faciliteren. Als de universiteiten deze aanbevelingen niet wensen toe te passen, worden zij geacht uit te leggen waarom zij daarvan afwijken.

Het **eerste principe** handelt over de instellingsstructuren. Deugdelijk bestuur vereist een duidelijke afbakening van de taken en verantwoordelijkheden, de rechten en de plichten, evenzeer als een efficiënte samenwerking en interactie tussen elk van deze organen. Het is sterk aan te bevelen een onderscheid te maken tussen drie governance organen die samen de governance tripod of triptiek vormen, met name het inrichtingsorgaan, het bestuursorgaan en het uitvoerend orgaan.

- Het inrichtingsorgaan is de instantie die de missie omschrijft, de doelstellingen en onderliggende waarden vastlegt en, met de nodige aandacht voor kwaliteitszorg, de strategische beleidsvisie goedkeurt. Het kan niet interveniëren in het dagelijkse beheer van de instelling.
- Het bestuursorgaan moet de instelling besturen, de deelstrategieën vastleggen, het management controleren, toezien op de uitvoering van de strategie, enz. Het bestuursorgaan beschikt over de residuaire bevoegdheid.
- Het uitvoerend orgaan krijgt vanuit het bestuur de delegatie om de algemene leiding en het dagelijks beleid waar te nemen.

Het **tweede principe** focust op een doeltreffende samenstelling van de instellingsstructuren. Dit principe omvat vijf onderdelen en een reeks van aanbevelingen waaronder de nood aan een gediversifieerde samenstelling van de organen. Het specificeert onder andere dat indien de rector zowel voorzitter is van het bestuursorgaan als van het uitvoerend orgaan, de nodige voorzorgen dienen te worden genomen voor een voldoende scheiding tussen de leiding van de bestuurs- en managementfuncties. Naast het creëren van een voldoende maatschappelijk draagvlak is ook de

onafhankelijkheid van de diverse governance organen essentieel voor deugdelijk bestuur van de universiteit. Om de onafhankelijkheid van het besluitvormingsproces te bewaken is het aan te bevelen over te gaan tot de benoeming van voldoende onafhankelijken. Tevens dient er in het bestuursorgaan een zeker evenwicht te zijn tussen uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders. Een doeltreffende samenstelling veronderstelt een professionele selectie van de leden van de diverse organen – met voldoende aandacht voor gezag en expertise. Teneinde de deugdelijkheid van het bestuur te toetsen, zal de werking en de samenstelling van de instellingsorganen periodiek het voorwerp van evaluatie uitmaken.

Aangezien een optimale onderlinge samenwerking tussen de verschillende organen essentieel is stelt het **derde principe** duidelijke regels voor goed functionerende governance organen. Er is nood aan een afdoend systeem van ‘checks and balances’. Een machtsconcentratie bij een beperkt aantal mensen, die mandaten vervullen in diverse bestuurslagen, biedt geen garantie voor het goed functioneren van deze organen.

Het **vierde principe** handelt over de informatiedoorstroming en het belang van een combinatie van openheid en transparantie zowel als discretie (en dit met respect voor de specifieke wetgeving inzake openbaarheid van bestuur). Bovendien wordt aanbevolen dat naast het uitvoerend orgaan ook het inrichtings- en het bestuursorgaan tijdig over alle nodige en relevante informatie beschikken om hun functie naar behoren uit te kunnen voeren.

In het **vijfde principe** wordt voorgesteld om (minimaal) een audit- en remuneratiecomité op te richten. Het auditcomité en de interne auditdienst dienen in onafhankelijkheid te werken en zullen uiteraard gebruik maken van het verslag van de commissaris-revisor van de instelling. Het remuneratiecomité kan belast worden met de ondersteuning van het bestuursorgaan in het ontwikkelen van een gepast verloningsbeleid voor de universiteit, met inbegrip van de vergoeding van de leden van het uitvoerend orgaan en de gedelegeerde functies.

Ten slotte, refereert het **zesde principe** naar de medezeggenschap of het medebestuur in hoofde van de studenten en het personeel. Aanbevolen wordt dat de universiteiten van de autonomie, die de decretale regelgeving toelaat, gebruik maken en op een transparante manier invulling geven aan de participatie van personeel en studenten.

De universiteiten worden uitgenodigd om jaarlijks te rapporteren over de toepassing van de principes van goed bestuur in hun jaarverslag, en in het bijzonder over de toepassing van alle aanbevelingen opgenomen in dit referentiecharter (toezicht hierop is een gedeelde bevoegdheid van onderwijs en vorming enerzijds en EWI anderzijds).

I. INLEIDING EN POSITIONERING VAN HET ONTWERP CHARTER

1. - Voorliggend Charter ondersteunt artikel 22 van het *Besluit van de Vlaamse Regering van 21 december 2012 'betreffende de financiering van de Bijzondere Onderzoeksfonds aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap'* (B.S. 22 maart 2013).

Artikel 22 bepaalt dat de overheidsbijdragen aan het Bijzonder Onderzoeksfonds voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek toegekend worden onder voorwaarde van het opstellen van een reglement voor de interne toewijzing van de globale middelen van zijn Bijzonder Onderzoeksfonds. Dat reglement moet ingebed zijn in het 'Charter Goed Bestuur van de universiteit'. Het artikel 23 van hetzelfde BVR bepaalt daarenboven dat het strategisch beleidsplan in een afzonderlijk hoofdstuk bijzondere aandacht besteedt aan de principes van goed bestuur in het onderzoeksbeleid.

Eerder dan een 'Charter Goed Bestuur' tot stand te laten brengen door elke universiteit afzonderlijk, verkiest de overheid **een door het hoger onderwijsveld algemeen gedragen Referentiecharter, ondanks de grote diversiteit in onderwijsinstellingen**. Dit kan bewerkstelligd worden door het Referentiecharter als referentietekst te bestempelen en aan elke universiteit de flexibiliteit te geven om deze principes onverkort toe te passen of (omstandig) aan te geven waarom zij beslist heeft daarvan af te wijken (het zogenaamde 'pas toe of leg uit' of 'comply or explain' principe).

2. - **Het Referentiecharter geldt als referentietekst maar respecteert tezelfdertijd de bestuurlijke autonomie van de zelfstandige universiteit**, die de academische vrijheid van de binnen de instelling werkzame academici en wetenschapsbeoefenaren waarborgt.

De bestuurlijke autonomie van de Vlaamse universiteiten zit vervat in het grondwettelijke en regelgevend kader. In de Vlaamse Gemeenschap heeft de overheid in beginsel een eerder afstandelijke rol aangenomen ten aanzien van het intern bestuur en de bestuursstructuren van de universiteiten.

Deze bestuurlijke autonomie gaat echter hand in hand met adequate waarborgen voor goed onderwijs en onderzoek, waarborgen die via een engagement voor deugdelijk bestuur kunnen waargemaakt worden.¹

3. - **Het Charter opteert voor het ontwikkelen van een beperkt aantal fundamentele beginselen van deugdelijk bestuur in een conceptueel kader**. In tegenstelling tot bv. de *'Code of good governance for universities 2012'* van de VSNU (Vereniging van universiteiten, Nederland) beoogt het Vlaams Charter een beknopte tekst.

Het kan daarenboven **niet opgevat worden als een reeks van aanvullende juridische regels**. Aan de geldende wettelijke normering wordt door dit Charter niet geraakt. Dit Charter beoogt een referentiekader te zijn met een aantal beginselen of principes aangevuld met een set aanbevelingen en aandachtspunten voor goed bestuur. Zoals al eerder aangegeven **kan elke instelling zijn eigen visie enten op dit Referentiecharter en er op een flexibele manier een eigen toets aangeven door toepassing van het 'comply or explain'-principe**.

Dit Charter kadert uitdrukkelijk in de doelstelling van de Vlaamse regering om de regeldruk te verminderen. Het Vlaams regeerakkoord² bepaalt uitdrukkelijk: “Een goede coördinatie van de wetgeving is essentieel, net zoals vereenvoudiging en transparantie. (...) Door ‘slimme’ wetgevingstechnieken reduceren we de regeldichtheid en maken we de bestaande en nieuwe regelgeving eenvoudiger en minder gedetailleerd. (...) Nieuwe regelgeving beperkt zich tot hoofdlijnen, en schrapt en vereenvoudigt tegelijkertijd bestaande regels.” Het uitgangspunt is hierbij dat ‘deregulering’ of ‘herregulering’ in het bijzonder de invoering en naleving van de beginselen van goed bestuur vergt.

Naarmate bijvoorbeeld de interne systemen van toezicht daadwerkelijk zijn voorzien of verfijnd en de verantwoordingsplicht t.a.v. de *stakeholders* expliciet werd ingevuld, wordt ook een ruimere reikwijdte voor autonomie genoegzaam aanvaard. Het ‘*vertrouwensbeginsel*’ steunt op de objectivering van degelijke zelfevaluatie en van de implementatie van vitale transparantieprocedés.

Daarenboven zullen de instellingsbesturen op hun beurt geconfronteerd worden met de aanspraak op de ‘*rechtszekerheid*’ t.a.v. *het zelfregulerend* vermogen. Hieronder dient dan begrepen: het beginsel van toegankelijkheid, betrouwbaarheid, uitvoerbaarheid, ... van de eigen regelgeving.

Het opzet ligt niet voor om een afzonderlijke (voortgangs-)rapportage te vragen teneinde publiek inzicht te verwerven in de naleving van het Charter, dan wel **om de universiteiten uit te nodigen jaarlijks te rapporteren over de toepassing van de principes van goed bestuur in hun jaarverslag** (toezicht hierop is een gedeelde bevoegdheid van onderwijs en vorming enerzijds en EWI anderzijds).

4. - Meerdere Vlaamse universiteiten en wetenschappelijke instellingen hebben zelf al in expliciete termen ervaring opgebouwd met een interne ‘Code’ of ‘Interne Richtlijnen’ voor ‘Goed Bestuur’. Er gelden ook uitstekende voorbeelden van prominente universiteiten in het buitenland of van verenigingen van universiteiten.

Naar deze ‘*Good Practices*’ wordt *in extenso* verwezen in de eerder aan de Minister-president, Viceminister-president en de Minister van onderwijs voorgelegde ‘*Proeve van Aanbevelingen – Beginselen van Goed Bestuur voor universiteiten, hogescholen en wetenschappelijke instellingen in de Vlaamse Gemeenschap*’ (Antwerpen/Tilburg, 2011).

Alle Vlaamse universiteiten hebben daarenboven de ‘Ethische Code van het wetenschappelijk onderzoek in België’ onderschreven, ontworpen door de vier Academiën evenals de ‘Gedragscode voor de rekrutering van onderzoekers’ in het kader van het ‘Europees Handvest voor onderzoekers’. Deze dienen geplaatst naast de procedures ter beveiliging van de wetenschappelijke integriteit, de ethiek van de wetenschap (ethische commissies), de vermogensrechtelijke aspecten van wetenschappelijke vindingen en de geschillenregeling in de instelling.

Het Charter vermijdt dan ook elke interferentie met deze procedés.

5. - Het staat de universiteit vrij deze beginselen al dan niet te articuleren naar het **Universitair Ziekenhuis**, - al dan niet met eigen rechtspersoon.

NOTEN:

¹ Zie ook, M. NOLEN, M., 'Goed bestuur in het onderwijs; legitimiteit bestuurlijke autonomie ter discussie', in *Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en onderwijsbeleid*, jaargang 25, nummer 1, 2013, 30.

² Het regeerakkoord *'Vlaanderen 2009-2014. Een daadkrachtig Vlaanderen in beslissende tijden. Voor een vernieuwende, duurzame en warme samenleving'*, 15 juli 2009.

II. DE TOEPASSING VAN DE BEGINSELEN VAN GOED BESTUUR OP UNIVERSITEITEN: de essentiële onderdelen van een Referentiecharter voor universiteiten: principes, aanbevelingen en aandachtspunten

Deugdelijk bestuur heeft te maken met (be)sturen, beheren en beheersen, organiseren en uitvoeren, responsabiliseren en verantwoorden, intern toezicht en controle en wordt ook in de internationale literatuur gesitueerd in de 'triptiek' van *deugdelijk bestuur, verantwoording en autonomie*.

De autonomie situeert zich zowel op het macro-, meso- als microvlak.³ De overheid moet de zelfstandigheid hard maken naar de instelling toe, waarvan de autonomie kadert binnen de regels van de 'subsidiariteit'.

Deugdelijk bestuur⁴ steunt op een aantal **algemene, essentiële principes**, die betrekking hebben op de 'delegatie van bevoegdheden' (hoe autonomie vorm geven via een duidelijke toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden) met het oog op 'efficiëntie' (doelmatigheid) en 'effectiviteit' (doeltreffendheid), de ermee gepaard gaande (interne en externe) 'verantwoordingsplicht' en 'transparantie' evenals 'integriteit' (als onderdeel van de primaire beginselen van 'ethisch handelen'). Verweven met deze principes is de regel van het machtsevenwicht of de zogenaamde '*checks and balances*'. Er mag geen sprake zijn van machtsconcentratie noch van misbruik van machtspositie of van de promotie van eigen belang. De belangen en invloeden van de verschillende stakeholders moeten op een evenwichtige manier tot hun recht kunnen komen. Checks zijn de controlemechanismen die een evenwichtige balans tussen de mogelijks verschillende belangen, gangbaar binnen de instelling, waarborgen. Daarmee verweven zijn de principes van 'rechtmatigheid' ('*compliance*'), de 'rechtszekerheid' en de 'rechtsgelijkheid', die bijzonder relevant zijn voor **de publieke sector**.

Het Charter geeft weer hoe een organisatie in de praktijk invulling kan geven aan de principes van deugdelijk bestuur. Het Charter strekt ertoe de bestuursstructuren en de besluitvormingsprocessen van een organisatie efficiënter te organiseren en te objectiveren, en zodoende transparanter te maken⁵. Dit faciliteert niet alleen het verwezenlijken van de vooropgestelde missie en strategie, maar waarborgt tevens de continuïteit van 'de organisatie'⁶. Een goed model van deugdelijk bestuur bereikt zijn doel door te zorgen voor een goed evenwicht tussen ondernemerschap en controle, tussen prestatie en conformiteit met de relevante regels. Een Charter Goed Bestuur kan inderdaad de verwevenheid van '*governance*' met '*management*' niet vermijden.⁷

Teneinde deze **principes**⁸ te kunnen realiseren worden een aantal **aanbevelingen** ontwikkeld. De universiteiten worden uitgenodigd hun bestuur conform deze aanbevelingen uit te bouwen. Zij hebben echter de flexibiliteit om daar een eigen toets aan te geven of ervan af te wijken. In dit laatste geval behoren zij wel toe te lichten waarom zij van deze aanbevelingen afwijken (conform het '**pas toe of leg uit**' principe). Daarnaast worden ook een specifiek aantal **aandachtspunten** ontwikkeld die de invoering in praktijk van deze aanbevelingen faciliteren.

Dit Referentiecharter is **opgebouwd rond een 6-tal algemene bestuursprincipes**, die de ruggengraat vormen van deugdelijk bestuur in universiteiten:

1. Instellingsstructuren met een duidelijke taakafbakening
2. Een doeltreffende samenstelling van de instellingstructuren
3. Duidelijke regels voor goed functionerende governance organen
4. Informatiedoorstroming
5. Toezicht op de governance cyclus, de naleving van behoorlijk bestuur en financiële orthodoxie
– afdoende auditsysteem
6. Medezeggenschap of medebestuur

Principe 1 – Instellingsstructuren met een duidelijke taakafbakening

Good governance heeft te maken met besturen, beheersen, responsabilisering, monitoring, intern toezicht en controle.

Een duidelijke bestuursstructuur is van het grootste belang met het oog op de organisatie van efficiënte besluitvormingsprocessen, verantwoording af te leggen en de nodige transparantie ten toon te spreiden.

Het inrichtingsorgaan zowel als het bestuursorgaan vervullen daarin de hoofdrol. De werking en samenstelling van deze organen beïnvloeden de strategische keuzes van een instelling. Het dagelijks beleid en/of het operationeel management van de instellingen is evenzeer essentieel voor het realiseren van de missie, de doelstellingen en het waarmaken van de strategie. Het management berust veelal bij een beperkt aantal personen met hoge verantwoordelijkheid. **Voor deugdelijk bestuur is de juiste afbakening van de taken en verantwoordelijkheden, de rechten en plichten van groot belang evenzeer als de efficiënte samenwerking en interactie tussen elk van deze organen.** Een afgebakende bestuursstructuur zorgt tevens voor een evenwichtige balans tussen de diverse belangengroepen binnen een universiteit. Structuren en processen zijn echter onvoldoende om deugdelijk te besturen. Deze dienen ingebed te worden in een geheel van universele *governance* principes, zoals een adequate transparantie, ‘verantwoording’, onafhankelijke ‘*checks and balances*’, reële *benchmarking*, eerlijkheid en integriteit.

▪ Aanbevelingen (waarop ‘comply or explain’ van toepassing is)

Het is sterk aan te bevelen om een duidelijk onderscheid te maken tussen drie governance organen die samen de *governance tripod* of triptiek vormen, met name het inrichtingsorgaan, het bestuursorgaan en het managementorgaan. Helderheid dient te bestaan over de verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opdrachten met betrekking tot de hele *governance*-cyclus (sturen, beheersen, verantwoorden, toezicht houden) tussen het inrichtingsorgaan, het bestuursorgaan, en het management.

Essentieel is om eveneens de verhouding tussen het centrale universiteitsbestuur en de decentrale beslissingsorganen zoals faculteiten en instituten duidelijk vast te leggen. Daarbij dient een heldere verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opdrachten voorhanden te zijn.

Bij intern reglement wordt bepaald hoe de procedures van communicatie, rapportage, evocatie, verantwoording verlopen en hoe het principe van ‘*checks and balances*’ is geconcretiseerd.

1) Een **eerste orgaan is het inrichtingsorgaan** of het vertegenwoordigingsorgaan van de inrichtende macht. In de praktijk is dit de Algemene Vergadering - formule VZW -, of de Raad van Bestuur - binnen de instellingen van publiek recht. Gezien de **term ‘Raad van Bestuur’** in de universiteiten die onder de vorm van een vzw zijn opgericht, gebruikt wordt voor het bestuursorgaan (zie verder onder punt 2) kan **gemakkelijk verwarring ontstaan**. Te meer, daar ook in de meeste codes en in de vennootschapswetgeving de term ‘Raad van Bestuur’ voorbehouden is voor het bestuursorgaan. Teneinde elke verwarring te vermijden, zal daarom verder in dit Charter de term ‘Raad van Bestuur’ niet gebruikt worden maar enkel sprake zijn van het inrichtingsorgaan, respectievelijk het bestuursorgaan.

Het inrichtingsorgaan is de instantie die de missie omschrijft, de doelstellingen en onderliggende waarden vastlegt en, met de nodige aandacht voor kwaliteitszorg, de strategische beleidsvisie goedkeurt. Tevens buigt dit orgaan zich over de financiële vertaalslag van de strategie, via de goedkeuring van het meerjarenplan en de begroting. Dit orgaan is ook finaal verantwoordelijk voor de goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag en verleent kwijting (of *décharge*) voor het gevoerde beleid. Het inrichtingsorgaan dient evenzeer als eindverantwoordelijke zijn beslissingsbevoegdheid te nemen inzake algemene strategie.

Als onderdeel van zijn toezichtfunctie beoordeelt het *inrichtingsorgaan*, met behulp van de (externe en/of interne) auditor(s) ook het functioneren van de instelling. Wat de concrete inrichting van het toezicht op de organisatie en op de financiële verslagen betreft, bestaat er **geen eenduidig systeem** binnen de Vlaamse universitaire wereld. De instelling van een auditcomité en van een interne audit (rechtstreeks rapporterend aan het auditcomité) kan immers zowel gebeuren op niveau van het inrichtingsorgaan als op niveau van het bestuursorgaan (zie ook Principe 5.1.). Het is daarom essentieel dat elke universiteit duidelijk aangeeft hoe de instelling is gestructureerd, waar de respectieve verantwoordelijkheden en delegaties liggen en hoe daarover dient gerapporteerd te worden.

Het inrichtingsorgaan kan niet interveniëren in het dagelijkse beheer van de instelling. Zijn onafhankelijkheid komt zodoende niet in het gedrang.

2) Een **tweede orgaan is het bestuursorgaan** dat de bevoegdheid heeft om de instelling te besturen, de deelstrategieën vast te leggen, het management te controleren, enz. Dit orgaan wordt in de instellingen met een vzw-statuut aangeduid als ‘Raad van Bestuur’, terwijl het in de universiteiten met een publiekrechtelijk statuut als ‘Bestuurscollege’ aangeduid wordt.

Het bestuursorgaan kan de ‘motor’ genoemd worden van de instelling en beschikt over alle bevoegdheden die niet expliciet zijn toegewezen aan de andere twee organen, met name inrichtingsorgaan en uitvoerend orgaan (de zogenaamde residuaire bevoegdheid). Het moet uitgroeien tot een bij uitstek collegiale en daadkrachtige beleidsinstantie. Het is de bedoeling dat dit college een hechte bestuursploeg vormt die de volle verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de instelling op zich neemt.

Binnen een reeks algemene richtlijnen opgesteld door het inrichtingsorgaan beslist dit bestuursorgaan autonoom over een reeks belangrijke aangelegenheden zoals het beschikken over de financiën en de roerende en onroerende goederen van de instelling, het sluiten van overeenkomsten en het verrichten van andere rechtshandelingen, het handhaven van de academische orde en de aanstelling/benoeming van het assisterend academisch personeel en het administratief en technisch personeel tot een af te bakenen niveau. Het beslist tevens over de besteding van de middelen voor onderwijs, onderzoek, dienstverlening, studentenbeleid. Het bewaakt de kwaliteitscontrole betreffende onderzoek en onderwijs en het heeft initiatiefrecht en adviesbevoegdheid ten aanzien van het inrichtingsorgaan. Het evalueert het uitvoerend orgaan.

Specifieke bevoegdheden (bijvoorbeeld inzake selectie, aanstelling of benoeming van academisch en administratief of technisch personeel) kunnen worden gedelegeerd naar academische organen en/of aan gedecentraliseerde niveaus, maar conform de principes van goed bestuur vergt dit de nodige motivering en informatie ter zake.

3) Het **derde orgaan is het uitvoerend orgaan** dat vanuit het bestuur de delegatie krijgt om de algemene leiding of het dagelijks beleid waar te nemen. In toepassing van het *subsidiariteitsprincipe* kunnen uitvoerende taken ook gedelegeerd worden op niveau van de gedecentraliseerde organen. De interne regelgeving (of het Reglement van Interne Orde) vermeldt de gedecentraliseerde organen en de delegatieverstrekkende instantie.

De organieke instellingsregeling verwijst uitdrukkelijk naar de *delegatieregeling* met dien verstande dat de delegerende bestuursorganen de juridische eindverantwoordelijkheid en –bevoegdheid dragen⁹ en derhalve moeten toezien op de goede uitoefening van de gedelegeerde bevoegdheden.

▪ Aandachtspunten

De invulling van deze triptiek vormt een fundamenteel governance vraagstuk. In het bijzonder de manier waarop bevoegdheden en delegatie afgebakend worden is een fundamenteel aandachtspunt voor deugdelijk bestuur. Van belang is het duidelijk expliciteren van de taakafbakening tussen de organen, zodat het voor elke betrokken partij en voor de academische gemeenschap duidelijk is waar welke bevoegdheden liggen, wie welke beslissingen kan nemen, hoe daarover verantwoording wordt afgelegd en wie hierop controle uitoefent.

Principe 2 – Een doeltreffende samenstelling van de instellingstructuren

Principe 2.1. – Gediversifieerde samenstelling van de organen

▪ Aanbevelingen

De samenstelling van de instellingsorganen dient (op periodieke basis) aan een kritische evaluatie onderworpen te worden, zowel in het licht van de principes van goed bestuur, als wat betreft conformiteit aan de decretale normering, inclusief deze inzake diversiteit en gender.

Het '**Inrichtingsorgaan**' dient onder zijn leden te tellen:

- (a) externe stakeholders: de 'inrichtende macht(en)' en (onafhankelijke) vertegenwoordigers uit de bredere maatschappelijke geledingen, die zich in de missie van de instelling herkennen. Deze groep beschikt over een significant 'aandeel' (minimaal 1/3^{de}) en eventueel over de meerderheid;
- (b) vertegenwoordigers van de (interne) geledingen;
- (c) leden *qualitate qua*, met name alvast de rector, de vice-rector (en), de algemeen beheerder en in de instellingen met een Universitair Ziekenhuis zonder rechtspersoon, mogelijkerwijze ook de afgevaardigd bestuurder.

De **voorzitter** is een extern lid, voorgedragen door en eventueel uit de groep zoals hierboven vermeld onder (a).

Het '**Bestuursorgaan**', met name de Raad van Bestuur in de VZW-structuur en het Bestuurscollege in de publiekrechtelijke instellingen, telt leden uit een viertal groepen: het inrichtingsorgaan, het executief orgaan (organen), vertegenwoordigers van (sommige) geledingen evenals externen.

Meer concreet kunnen als leden genoemd worden:

- (a) een minimale vertegenwoordiging van de (interne) geledingen. Ze treden niet op als vertegenwoordigers van hun belangengroep maar focussen op het belang van de instelling;
- (b) een minimale vertegenwoordiging van de externe stakeholders (vertegenwoordigers vanuit het inrichtingsorgaan);
- (c) 'onafhankelijke bestuurders', met een specifieke deskundigheid in één van de meest relevante domeinen (financiën, personeel, infrastructuur, ...). Zij worden voorgedragen door het bestuursorgaan en benoemd door het inrichtingsorgaan;
- (d) leden *qualitate qua*, zoals vermeld bij het inrichtingsorgaan.

Wat de samenstelling van het bestuursorgaan betreft, dient rekening te worden gehouden met de specifieke doelgroepen, zowel inzake participatie aan het bestuur als advisering ervan.

Elke instelling moet een onderling evenwicht tussen de verschillende 'groeperingen' uittekenen en verantwoorden. Er dient te worden bepaald hoe afstemming tussen de stakeholders plaats vindt.

Het **voorzitterschap** kan berusten bij de rector maar dat hoeft niet. Het is aan te raden ter zake een bewuste keuze te maken met de nodige onderbouwing.

Het '**Uitvoerend orgaan**' bestaat op instellingsniveau uit de rector, vice-rector(en) (of voorzitter van bijvoorbeeld de Onderzoeks- of Onderwijsraad), de algemeen beheerder of beheerders, het directiecomité (al dan niet cumulatief met de vorige functies),... Vanuit het oogpunt van deugdelijk bestuur is het aan te bevelen om de respectieve functies duidelijk af te bakenen (dit geldt des te meer voor de positie van de vice-rector(en) die vrij verschillend ingevuld wordt door de Vlaamse universiteiten).

De rector geldt doorgaans als **voorzitter** van het uitvoerend orgaan en beschikt over aanzienlijke gedelegeerde en operationele bevoegdheden.

Indien de rector zowel voorzitter is van het bestuursorgaan als van het uitvoerend orgaan, dienen de nodige voorzorgen te worden genomen voor een voldoende scheiding tussen de leiding van de bestuurs- en management functies. Zo dient nagegaan welke maatregelen worden genomen om deze cumul van functies te verzoenen met de principes van *checks and balances*. Het is in voorkomend geval aangewezen om binnen het bestuursorgaan een 'lead director' te benoemen, die de leiding kan nemen over het bestuursorgaan als er mogelijks een conflicterend belang zou zijn of de rector verhinderd is om het bestuursorgaan voor te zitten.

Dit principe van respect voor voldoende 'checks & balances' geldt evenwel voor de totaliteit van de organen. Indien de meerderheid van het bestuursorgaan en/of het inrichtingsorgaan bestaat uit leden van het uitvoerend orgaan van de universiteit, is er ook niet voldoende scheiding van functies.

▪ Aandachtspunten

Het inrichtings- evenals het bestuursorgaan worden samengesteld uit **zowel interne als externe leden**, - zij het in andere verhoudingen. De samenstelling van deze organen in de Vlaamse universiteiten blijkt zeer divers. De verhouding tussen interne en externe leden, tussen vertegenwoordigers van personeelsgeledingen of leden uit het breder maatschappelijk veld stemt in belangrijke mate overeen met de waarden die de instelling nastreeft.

Ten einde een **efficiënt vergader- en besluitvormingsproces** tot stand te brengen, is het aan te bevelen het **aantal leden van de diverse organen daartoe in overeenstemming** is, rekening houdend met de finaliteit van het orgaan en de vergadertechnische vereisten. In principe moet het inrichtingsorgaan meer aandacht hebben voor een voldoende draagvlak en vertegenwoordiging van de diverse stakeholders, terwijl een bestuursorgaan vooral moet inzetten op een efficiënte samenstelling met het oog op de effectieve werking ervan. Het bestuursorgaan moet voldoende talrijk zijn om alle vereiste expertise en aandachtsgebieden af te dekken, maar tezelfdertijd niet te talrijk om een efficiënte en effectieve bestuursdynamiek tot stand te kunnen brengen¹⁰.

Principe 2.2. – Onafhankelijkheid van de leden van de diverse organen

Onafhankelijkheid is essentieel voor deugdelijk bestuur. Ieder lid van de diverse governance organen dient de belangen van de instelling te bewaken, conflicten te beheersen, toe te zien op de naleving van de principes van behoorlijk bestuur, en dit met respect voor de specificiteit van de instelling.

▪ Aanbeveling

Om de **onafhankelijkheid van het besluitvormingsproces** te bewaken is het aan te bevelen over te gaan tot de benoeming van voldoende onafhankelijken. Dit geldt in het bijzonder voor het bestuursorgaan. Dankzij hun expertise en onafhankelijke opstelling -zowel t.o.v. de inrichtende macht als t.o.v. het uitvoerend orgaan- zijn zij bij uitstek de bewakers van het belang van de universiteit. Zij garanderen mede een onafhankelijke besluitvorming en controle op het management.

Tevens dient er in het bestuursorgaan een zeker **evenwicht te zijn tussen uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders**.

Principe 2.3. – Collegialiteit en samenwerking

▪ Aandachtspunt

Het bestuursorgaan fungeert als college, en dus is naleving van het collegialiteitsprincipe belangrijk. Gezien de collegiale aansprakelijkheid dienen de verantwoordelijkheden rechtszeker te worden vastgelegd. Wat de publiekrechtelijke instellingen betreft lijkt op dit punt de complexiteit beduidend hoger dan in de privaatrechtelijke rechtspersoon, waar kwijting (door het inrichtingsorgaan) als wettelijke regeling helder omschreven staat¹¹.

Daarnaast moeten de governance organen oog hebben voor een **optimale samenwerking, zowel onderling als met andere interne organen**. Er dient tevens aandacht uit te gaan naar bepalingen voor samenwerking met instellingen binnen de associatie waartoe de universiteit behoort.

Principe 2.4. – Professionele selectie

▪ Aanbeveling

Met het oog op een efficiënte en effectieve werking is het aan te bevelen dat de leden van de 3 organen op een professionele manier worden geselecteerd, met voldoende aandacht voor gezag en expertise. De leden dienen (in totaliteit) te beschikken over de vereiste complementaire deskundigheid. Het geheel van vaardigheden en ervaring in hoofde van de leden van elk van de 3 organen dient immers voldoende te zijn om tegemoet te komen aan de respectieve verantwoordelijkheden en om het vertrouwen van alle belanghebbenden te verzekeren. Ter aanvulling van de complementaire deskundigheid kunnen onafhankelijke leden worden aangetrokken die de vastgestelde hiaten in relevante domeinen (bv. inzake financiën, personeel, infrastructuur) compenseren.

Eén van de belangrijke hefbomen hierbij is dat de **mandattermijnen** gelimiteerd zijn.

▪ Aandachtspunt

Idealiter wordt voor de samenstelling van het inrichtingsorgaan en het bestuursorgaan uitgegaan van een vooraf bepaald en duidelijk omschreven **profiel** met aanduiding van de vereiste specifieke deskundigheid. Zeker voor het aantrekken van onafhankelijke leden is het aangewezen van een profielschets uit te gaan.

Het is wenselijk dat een nieuwe bestuurder een afdoende **introductie** in het orgaan krijgt. De gelegenheid krijgen tot bijkomende **vorming** zou ideaal zijn.

Iedere bestuurder investeert **voldoende tijd** om zijn mandaat op een professionele manier uit te oefenen.

Principe 2.5. – Evaluatie

▪ **Aanbeveling**

Ten einde de deugdelijkheid van het bestuur te toetsen, zal de werking en het bestuur van de organen van de governance triptiek (en eventuele comités) **geregeld het voorwerp van evaluatie** uitmaken. Het principe van evaluatie dient hetzij opgenomen te zijn in een reglement, hetzij geïnstitutionaliseerd.

▪ **Aandachtspunt**

De evaluatie verloopt via een intern proces door middel van zelfevaluatie; eventueel worden externe adviseurs of stakeholders ingeschakeld. Daarna worden actie- en verbeterpunten geformuleerd en gecommuniceerd.

De **effectiviteit en werking** van de diverse organen worden kritisch doorgelicht. Dit is des te belangrijker voor het bestuurs- en uitvoerend orgaan, waar effectiviteit en efficiëntie centraal staan. Dit omvat ook een evaluatie van de **daadwerkelijke bijdrage** van elke bestuurder, zijn/haar aanwezigheid bij vergaderingen en zijn/haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en besluitvorming. Dergelijke evaluatie vereist echter de nodige vertrouwelijkheid en het respecteren van de discretieplicht.

Principe 3 – Duidelijke regels voor goed functionerende governance organen

Een optimale onderlinge samenwerking tussen de verschillende organen is essentieel.

Principe 3.1. – Scheiding functies – Interne *checks and balances*

▪ Aanbeveling

Aandacht voor een afdoend systeem van '**checks and balances**' is onontbeerlijk. Een **machtsconcentratie** bij een beperkt aantal mensen, dat mandaten vervult in diverse bestuursorganen, biedt geen garantie voor het goed functioneren van deze organen.

Maar ook op het uitvoerend niveau moet bewaakt worden dat er bij belangrijke beslissingen en engagementen (bv. financieel) sprake is van voldoende checks & balances. Aandacht voor functiescheidingen en voor het zogenaamde **4-ogen principe** (een minimale goedkeuring door een 2^e persoon) zijn belangrijk in dit verband.

▪ Aandachtspunt

Uitspraak dient gedaan te worden in hoeverre de mandaten in één van de 3 organen (on)verenigbaar zijn met het lidmaatschap van één ander intern of extern orgaan. Het is opportuun in dit verband het verschil te maken tussen **complementaire en concurrerende functies**.

Principe 3.2. – Juiste houding, cultuur, ethiek, professionalisme

▪ Aandachtspunt

De interne reglementen bevatten bepalingen die voorschrijven hoe bestuursleden de eigenheid van de instelling dienen uit te dragen.

De **ethiek** van een instelling wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die er werkzaam zijn. Ethiek is echter niet alleen een individuele aangelegenheid. De ethiek van een organisatie –opgevat als de samenvatting van het ethisch beleid van de organisatie, het ethisch denken en het ethisch handelen van bestuurders, managers en medewerkers – dient te worden georganiseerd. Naast strategieën gericht op de beïnvloeding van moreel handelen, geldt een gedragscode als één van de instrumenten om invulling te geven aan het in praktijk organiseren van ethiek.¹²

Om richting te geven aan het handelen, formuleert men een set van basiswaarden. De basiswaarden zeggen iets over de wijze waarop een organisatie invulling wenst te geven aan de missie en de doelstellingen van de instelling. Veel voorkomend zijn de waarden zoals integriteit, respect, professionaliteit, kwaliteit, betrouwbaarheid en uitmuntendheid.¹³

Zulks geldt voor de leden van elk orgaan, weze het met een bepaalde specificiteit in functie van elk van de organen. Bijvoorbeeld, een bestuurder voert – als lid van het collegiaal bestuursorgaan van een instelling – mede **gezag**. Toch is hij daarbij **loyauteit** verschuldigd aan de instelling. Naast zijn functie als lid van het bestuursorgaan van de instelling, staat de bestuurder steeds in een zekere rechtsverhouding met de instelling.¹⁴

Ter interpretatie van de uitvoering van de bestuurdersovereenkomst wordt gebruik gemaakt van het begrip **goede trouw**.¹⁵ Deze open norm vervult een onmisbare rol in de interpretatie van de relatie bestuurder–instelling.

Principe 4 – Informatiedoorstroming

Principe 4.1. – Belang van openheid en transparantie

▪ Aanbeveling

Er dient een **helder beleid** uitgezet te worden betreffende openheid en transparantie, met de nodige aandacht voor de verantwoordelijkheden inzake informatieverspreiding, zowel intern als extern.

Maar men dient er ook rekening mee te houden dat niet alle informatie voor externe verspreiding vatbaar is. In voorkomend geval dient ieder lid (van de respectieve organen) zich te kwijten van een zekere **discretieplicht**, weliswaar rekening houdend met de specifieke wetgeving op de openbaarheid van bestuur.

Principe 4.2. – Informatiedoorstroming naar en tussen de diverse organen

▪ Aanbeveling

Het is aan te bevelen dat naast het uitvoerend orgaan ook het inrichtings- en het bestuursorgaan **tijdig over alle nodige en relevante informatie beschikken** om hun functie naar behoren uit te voeren. Binnen de instelling dient een regeling te bestaan voor de tijdige en volledige informatiedoorstroming van de dossiers (die al dan niet instellings- en persoonsgevoelige informatie bevatten) naar elk van deze organen.

▪ Aandachtspunt

In beginsel heeft elk orgaan **toegang tot de informatie** die hun functioneren rechtstreeks aanbelangen. Het kan in wel verantwoorde gevallen nuttig zijn dat de leden van één governance orgaan ook toegang hebben tot documenten van andere organen. In voorkomend geval dient dergelijke additionele informatiedoorstroming formeel geregeld te worden.

Principe 5 – Toezicht op de *governance* cyclus, de naleving van behoorlijk bestuur en financiële orthodoxie – afdoende auditsysteem

▪ Aanbeveling

Met het oog op het toezicht op de naleving van de principes en aanbevelingen van goed bestuur en op de financiële orthodoxie wordt voorgesteld om **(minimaal) over te gaan tot de oprichting van een audit- en een remuneratiecomité**. Daarnaast kan het aangewezen zijn om eventueel ook nog andere comités te voorzien (bv. een *governance* comité, een strategisch comité) zodat het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan ten volle kan terugvallen op de nodige voorbereiding, diepgang en expertise voor het waarmaken van diens specifieke opdrachten. Het uitvoerend orgaan organiseert zijn werkzaamheden op een dergelijke wijze dat de professionele beheerscapaciteit optimaal verzekerd wordt.

Principe 5.1. – Intern en extern controlesysteem voor financiële en operationele audit en risicoanalyse

Het extern toezicht en de controle op de wettigheid van het besluitvormingsproces en de financiële orthodoxie worden bij regelgeving bepaald. De instelling oefent echter zelf het ‘eerste lijns-toezicht’ uit op de wettigheid en regelmatigheid van haar beleid. Goed bestuur staat tevens ten dienste van de kwaliteitsborging.

Belangrijk hierbij is dat het ‘toezicht’ vaart onder de vlag van *Single Audit*.

Single audit wordt omschreven als één enkel auditmodel voor de Vlaamse overheid, waarbij elk controleniveau voortbouwt op het voorgaande, met als doel de last voor de gecontroleerde te verminderen en de kwaliteit van de audit op te voeren, maar zonder de onafhankelijkheid van de betrokken auditororganen te ondergraven.

De afstemming tussen de verschillende controleactoren, met name de regeringscommissaris, de interne audit, de afgevaardigde van de financiën, de bedrijfsrevisor en het Rekenhof is een taak van de Vlaamse Regering die ter zake een uitvoeringsbesluit zal nemen. De uitwisseling van de controleresultaten tussen deze controleactoren onderling is tevens decretaal vastgelegd.

De **onafhankelijke positionering** van de Interne Audit Dienst en het Auditcomité bij het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan waarborgt de audit zijn interne en externe legitimiteit.

Conform de internationale standaarden inzake **samenstelling** bestaat het Auditcomité uit minimaal drie leden, gekozen uit het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan: twee ‘onafhankelijke’ bestuurders (welke steeds de meerderheid uitmaken) en één ‘niet-onafhankelijke’. Het Auditcomité geldt dan als ‘verbijzondering van de toezichtfunctie’ van het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan.

Het **doel** van de rapportering van de Interne Audit Dienst aan het Auditcomité en het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan is in eerste instantie zekerheid bieden aan het management, het bestuursorgaan en het inrichtingsorgaan over het risicomanagement en de interne controle, of

m.a.w. te wijzen op belangrijke risico's die onvoldoende (zouden) zijn afgedekt door adequate controlemaatregelen. Het bestuurs-, c.q. het inrichtingsorgaan staat ook in voor het toezicht op de governance en kan desgevallend ook aan de Interne Audit en het Auditcomité opdracht geven om onderzoek uit te voeren naar *governance* vraagstukken of frauderisico's.

▪ Aanbeveling

Een interne auditdienst en het auditcomité dienen in onafhankelijkheid te werken en hoe deze worden aangestuurd wordt helder omschreven. Daarenboven dient vast te staan welke organen bevoegd zijn voor het interne toezicht op de toepassing van de principes van behoorlijk bestuur.

Bij werkzaamheden over de jaarrekeningen kan de auditdienst / het auditcomité een beroep doen op het verslag van de **commissaris-revisor** van de instelling.

Hoe de commissaris-revisor wordt aangesteld en hoe zijn honorarium wordt bepaald moet eveneens worden omschreven.

▪ Aandachtspunt

Idealiter beschikken de auditdienst en het auditcomité over een heuse onafhankelijkheid en over afdoende middelen. De **communicatielijnen** met zowel het inrichtingsorgaan, het bestuursorgaan als de te auditen instanties zouden helder moeten vastgelegd zijn.

Principe 5.2. – Een deugdelijk remuneratiebeleid

▪ Aanbeveling

Het verdient aanbeveling om in de schoot van het bestuursorgaan een **remuneratiecomité** op te richten. Dit comité kan belast worden met de ondersteuning van het bestuursorgaan in het ontwikkelen van een gepast verloningsbeleid voor de universiteit, met inbegrip van de vergoeding van de leden van het uitvoerend orgaan en gedelegeerde functies.

▪ Aandachtspunt

Er dient duidelijk geëxpliciteerd te worden welk orgaan verantwoordelijkheid draagt voor de **ontwikkeling, respectievelijk de finale goedkeuring en de uitvoering van het beleid** inzake verloningsregelingen (en dit met nuanceringen naargelang het niveau en type personen).

Principe 6 – Medezeggenschap of medebestuur

- **Aanbeveling**

Het participatiedecreet omvat bepalingen over de **participatie van personeel en studenten** inzake onderwijsaangelegenheden en inzake het beheer van de sociale aangelegenheden.

Studenten kunnen met of zonder stemrecht zetelen in het bestuur van de instellingen. Het gekozen model, medezeggenschap of medebestuur, bepaalt de juridische krijtlijnen.

In de praktijk blijken de universiteiten, gebruik makend van de autonomie die de decretale regelgeving toelaat, een specifieke invulling te geven aan medezeggenschap of medebestuur en dit in lijn met hun eigen visie op het voor hen meest optimale en geëigende stramien.

NOTEN:

³ R. SALTMAN, A. Duran en H. Dubois, (2011) *Governing Public Hospitals. Reform strategies and the movement towards institutional autonomy*. WHO, European Observatory on health Systems and policies, Europe. In ICURO, Hospital Governance aanbevelingen 2012 waar de drie niveaus als volgt worden omschreven: 'het macroniveau= het overheidsniveau waar de basisstructuren en opties aangaande organisatie en financiering van ziekenhuiszorg worden bepaald (...). Het mesoniveau= het niveau waarop de besluitvorming aangaande de belangrijke opties voor een individueel ziekenhuis tot stand komt (...) Het microniveau= het niveau waarop de operationele besluitvorming voor een individueel ziekenhuis tot stand komt. Dit niveau wordt ook het 'hospital' managementniveau genoemd en het is dan ook het domein waarin de ziekenhuisdirectie en het ziekenhuismanagement, in een goed afgesproken context, zelfstandig beslissingen kunnen nemen. (...) Mutatis mutandis gelden dezelfde niveaus voor universiteiten en wetenschappelijke instellingen.

⁴ Zie bv. L. VAN DEN BERGHE & L. DE RIDDER, *Hoe optimaliseer ik mijn Raad van Bestuur?*, Ced.Samsom, 2002 en L. VAN DEN BERGHE & T. BAELDEN, *Vademecum van de bestuurder*, Kluwer 2007. Voor een meer internationale referentie, zie OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Parijs, 2004.

⁵ Terminologie gehanteerd in de Belgische codes voor ondernemingen. Zie *Code Beursgenoteerde ondernemingen, 2004 en 2009* (p.8) evenals de *Code Buysse: Corporate Governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, 2005 en 2009*, p. 6.

⁶ L. VAN DEN BERGHE, A. LEVRAU, A., De implementatie van 'good governance' in het hoger onderwijs, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 2007-2008, nr. 1-2, p. 129-138.

⁷ Management verwijst naar de implementatie van de doelstellingen welke de instelling zich voorgenomen heeft te bereiken op basis van geformaliseerde normen. Het biedt het antwoord op de vraag "... how are the rules applied", "... and is concerned with the efficiency, effectiveness and quality of services provided for internal and external stakeholders."

⁸ Deze indeling is gebaseerd op het gangbare onderscheid binnen 'Governance Codes'. 'Principes', zijn de pijlers waarop een good governance stelsel dient te berusten. Iedereen wordt geacht deze principes toe te passen, of schoon ze dermate ruim gedefinieerd zijn zodat alle instellingen, ongeacht hun specifieke kenmerken, er zich aan kunnen houden. Elk van de Principes wordt verduidelijkt via een reeks 'Bepalingen' of aanbevelingen, die omschrijven hoe de principes worden toegepast. Tenslotte is ook sprake van meer kwalitatieve leidraden (verkeerdelijk) ook als 'Richtlijnen' omschreven. Deze Richtlijnen dienen als leidraad voor de wijze waarop de instelling de bepalingen van de code dient toe te passen of te interpreteren. Alle instellingen dienen de principes toe te passen, zonder uitzondering. Wat de bepalingen betreft kunnen de instellingen aangeven wat zij beschouwen als de meest relevante regel in hun specifieke situatie en een verklaring geven waarom zij van één of andere bepaling of aanbeveling afwijken ('explain'). Richtlijnen lenen zich niet tot een evaluatie op het vlak van naleving en de verplichting om 'na te leven of uit te leggen' is hierop dan ook niet van toepassing.

⁹ *Idem* als voetnoot 14.

¹⁰ Zie ter zake A.KAKABADSE & L.VAN DEN BERGHE, *How to Make Boards Work: An International Review*, Palgrave, 2013.

¹¹ Een publiekrechtelijke rechtspersoon handelt door middel van zijn organen. De organen worden aangesteld in het wettelijk statuut van de rechtspersoon. Hun samenstelling en werking worden in dit wettelijk statuut geregeld, en waar nodig aangevuld in de statuten van de rechtspersoon voor zover hij, buiten de wet, 'statuten' kent die bij zijn oprichting worden aangenomen. Het orgaan verbindt alleen de rechtspersoon. Bestuursleden moeten hun opdracht uitoefenen in het belang van de rechtspersoon. De aansprakelijkheidsleer is afhankelijk van de kwalificatie van de bestuursopdracht als dienstverleningsovereenkomst of als lastgeving; indien de bestuursopdracht in ondergeschikt verband wordt uitgeoefend, zijn de regels inzake arbeidsovereenkomsten van toepassing.

De kwijting, ook wel décharge genoemd, is een rechtshandeling die typisch is voor lastgevingsverhoudingen. Deze verplichting dient in verband te worden gebracht met de in art. 1993 B.W. gestelde verplichting van de lasthebber om rekenschap af te leggen. De kwijting of décharge is een handeling van de lastgever waardoor deze te kennen geeft dat hij niet het inzicht heeft een vordering tot verantwoordelijkheid in te stellen tegen de

lasthebber. Uit de definitie kan worden afgeleid dat de kwijting niets anders is dan een afstand van een recht(svordering). De vennootschapsrechtelijke definitie van de kwijting luidt: De kwijting of décharge is een daad van de Algemene Vergadering, waardoor deze verklaart dat ze niet het inzicht heeft een aansprakelijkheidsvordering in te stellen tegen de bestuurders van de vennootschap.

De kwijting wordt verleend door het orgaan dat toezicht uitoefent op het bestuurslid dat om kwijting verzoekt. In rechtspersonen met een Algemene Vergadering, kan de aansprakelijkheidsvordering tegen leden van het hoogste bestuursorgaan enkel worden ingesteld op grond van een beslissing van de Algemene Vergadering (tenzij anders bepaald door de wet). Voor de VZW's wordt dit uitdrukkelijk bepaald in art. 4 van de Wet op de Verenigingen en Stichtingen. Dit is zo indien de goedkeuring van de jaarrekening wordt voorbehouden aan de Algemene Vergadering, wat in regel het geval is. De jaarrekening is immers de verantwoording die het hoogste bestuursorgaan aflegt over het gevoerde beleid.

Al geruime tijd bestaat de vraag naar regeling van kwijting bij publiekrechtelijke rechtspersonen. Hierbij zou verwezen kunnen worden naar de vergelijkbaarheid op dit punt tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke instellingen maar tevens naar de noodzaak van aanpassing van de 'principiële publiekrechtelijke vormgeving'. De overheid wordt uitgenodigd hiervoor een rechtszekere formule uit te werken met het oog op een decretale voorziening.

¹² H. HUMMELS, *Ethiek organiseren*, p. 1.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Die interne rechtsbetrekking wordt gekwalificeerd als een wederkerig contract, onbenoemd en gemengd daar niet door de wet gedefinieerd. Naar analogie past men de regels van de lastgeving toe, doch slechts voor zover zij een doelmatige en redelijke ordening verschaffen voor de rechtsstof (zie W. VAN EECKHOUTTE, "De sociaalrechtelijke positie van bedrijfsleiders", in *Liber Amicorum Yvette Merchiers*, Brugge, die Keure, 2001, 648).

¹⁵ H. DE WULF, *Taak en Loyauteitsplicht van het bestuur in de naamloze vennootschap*, Antwerpen-Groningen, Intersentia, 2002, 407.

III. BEKNOPTE BIBLIOGRAFIE

- Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties. Aandachtspunten en goede praktijken*, Koning Boudewijn Stichting, juni 2010.
- AGHION Ph., DEWATRIPONT M., e.a., *Higher aspirations: An agenda for reforming European universities*, Breugel, Brussel, 2008, p. 6.
- CAMPS Th.W.A., *Het besloten concilie der deskundigen*, CHEPS, Twente, 1995.
- Code Buysse: Corporate Governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*, 2005 en nadien updated, p. 6.
- DE BOER H., GOEDEGEBUURE L., 'Modern' governance and codes of conduct in Dutch higher education, *Higher Education Research and Development*, vol. 26, nr. 1, 2007, p. 45 e.v.
- DE GROOF J. en VAN DEN BERGHE L., *Beginselen van Goed Bestuur voor Universiteiten, Hogescholen en Wetenschappelijke Instellingen in de Vlaamse Gemeenschap? Proeve van Aanbevelingen*, Wolf Legal Publishers, 2011, 116 p.
- DE GROOF J., De gewijzigde regelgeving voor de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap. Het globale kader, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 1992-1993, p. 6-17.
- DE GROOF J., Recht en beleid ten behoeve van een gemeenschappelijke (hogere) onderwijsruimte der Lage Landen?, in ZOONTJENS P. en PETERS H. (red.), *Getuigend Staatsrecht; liber amicorum A.K. Koekkoek*, Nijmegen, Wolf Legal Publishers, 2005, p. 387-430.
- DE GROOF J., VAN LOON F. (eds.), *Optimalisering van beleidsbeslissingen in het hoger onderwijs*, Antwerpen, Kluwer Rechtswetenschappen, 1998, p. 118.
- GUBERNA, Instituut voor Bestuurders, *Toolkit, De evaluatie van de Raad van Bestuur*.
- HEA/IUA, *Governance of Irish Universities. A Governance Code of Legislation, Principles, Best Practice and Guidelines*, 2007, 71 p.
- ICURO, *Hospital Governance Aanbevelingen 2012*, 1 maart 2012, p. 15-16.
- Independent Commission for Good Governance in Public Services, *The good governance standard for public services*, Londen, 2004.
- JANSSENS F.J.G., NOORLANDER C.W., *Goed onderwijsbestuur. Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*, Den Haag, 2010.
- KAKABADSE A. & VAN DEN BERGHE L., *How to Make Boards Work: An International Review*, Palgrave, 2013.
- LEISYTE L., *University Governance and Academic Research*, Twente, CHEPS, 2007.
- NOLEN M., Goed bestuur in het onderwijs; legitimiteit bestuurlijke autonomie ter discussie, in *Nederlands tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, jaargang 25, nummer 1, 2013, 30.
- OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Parijs, 2004.
- PEIJ SC. e.a., *Handbook Corporate Governance*, Deventer, 2002.
- POPELIER P., De regelgeving inzake onderwijs en de juridische toetsing aan het rechtszekerheids -en vertrouwensbeginsel, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 1997-1998, nr. 1.
- Principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek*.
- SCHNEIDER I., De gemeenschapsuniversiteit, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 1992-1993, p. 33-38.
- SPANHOVE J., VERHOEST K., Analyse van government governance op verschillende niveaus: ontwikkeling van een normatief en analytisch raamwerk gebaseerd op principes, processen, instrumenten en cycli, *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 2007, nr. 4, p. 56-71.
- The Scottish Code of Good HE Governance*, April 2013, 39 p.
- University of Oxford, *White Paper on University Governance*, 2006, 70 p.
- VAN DEN BERGHE L., LEVRAU A., De implementatie van 'good governance' in het hoger onderwijs, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 2007-2008, nr. 1-2, p. 129-138.
- VAN DEN BERGHE L. & DE RIDDER L., *Hoe optimaliseer ik mijn Raad van Bestuur?*, Ced.Samsom, 2002
- VAN DEN BERGHE L. & BAELDEN T., *Vademecum van de bestuurder*, Kluwer 2007.
- VAN HEFFEN O., MAASEN P., VERHOEVEN J., e.a., *Overheid, Hoger Onderwijs en Economie. Ontwikkelingen in Nederland en Vlaanderen*, Cheps, Utrecht, 1999, p. 163.

- VERSTEGEN R., De regeling van het onderwijs in de universiteiten van de Vlaamse Gemeenschap, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 1992-1993, p. 18-32.
- VSNU, *Code of good governance for universities*, 2012, 11 p.
- Welk Hoger Onderwijs voor de Toekomst, *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 2007-2008, bijzonder nummer, nr. 1-2, 188 p.

CONTACT



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

GUBERNA
Prof. dr. Lutgart Van den Berghe
Ravensteinstraat 36
1000 Brussel

02/518.18.08