



Vlaams
Parlement

stuk **1715** (2011-2012) – Nr. 1
ingediend op 23 juli 2012 (2011-2012)

Nota van de Vlaamse Regering

Conceptnota inzake deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector

ingediend door de heer Geert Bourgeois,
viceminister-president van de Vlaamse Regering,
Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur,
Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand

INHOUDSTAFEL

1. Situering	3
1.1. Regeerakkoord	3
1.2. Beleidsnota Bestuurszaken	4
1.3. Bestaande initiatieven op vlak van deugdelijk bestuur	4
1.4. Guberna code	8
2. Toepassingsgebied van een regeling inzake deugdelijk bestuur	10
3. Inhoudelijke voorstellen	11
3.1. Billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel	11
3.2. Beperking van de vertrekpremies van uitvoerende bestuurders	14
3.3. Variabele verloning van uitvoerende bestuurders	15
3.4. Verruiming van het werkingsgebied van het Remuneratiecomité	16
3.5. Transparantie inzake de verloning	17
3.6. Aanstelling van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur	19
3.7. Deontologische code voor de leden van de raad van bestuur	20
3.8. Integriteitsbeleid t.a.v. personeelsleden	21
3.9. Generieke regels inzake de aanstelling van regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van financiën	21
4. Verankering van de principes inzake deugdelijk bestuur	23
5. Toezicht op de naleving van het decreet en de code inzake deugdelijk bestuur	25
6. Voorstel van beslissing	26
Bijlagen	
Bijlage 1: Samenvatting van de belangrijkste principes van de twee codes inzake deugdelijk bestuur voor de private sector	27
Bijlage 2: Samenvatting van de belangrijkste principes van de Guberna-code	31

1. Situering

De afgelopen decennia zijn er in de private sector een aantal codes goedgekeurd m.b.t. het deugdelijk bestuur in de bedrijven ('**corporate governance**'), met name de code Daems voor beursgenoteerde bedrijven en de code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Beide codes omschrijven 'corporate governance' als "een reeks regels en gedragingen die bepalen hoe vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd".

De code Daems kan worden geraadpleegd op volgende website:

http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/code_2009/recentste_uitgave/default.aspx

De code Buysse kan worden geraadpleegd op volgende website:

<http://www.codebuysse.be/nl/buyssenl.aspx>

Bijlage 1 geeft een overzicht van de belangrijkste elementen van deze codes.

Aangezien de publieke sector werkt met belastinggeld en verantwoordelijk is voor de optimale besteding ervan, kan ze op dat vlak niet achterblijven en moet ze evenzeer waken voor een deugdelijk bestuur binnen de diverse geledingen van de overheid ('**government governance**').

Het S-Bov-rapport over "Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid anno 2008"¹ neemt de definitie over die de Directie Accountancy van de Nederlandse Rijksoverheid hanteert: Government governance wordt gedefinieerd als "het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeven van de belanghebbenden."

Hetzelfde rapport wijst echter ook op de verschilpunten met het deugdelijk bestuur in de private sector, zoals de eigenheid van bestuur in de overheid, de structuur en het primaat van de politiek.

De vroegere 3 R's (Rechtmatigheid, Rechtszekerheid en Rechtsgelijkheid) blijven wel belangrijk in een overheidsbeleid. Anderzijds streeft een nieuwe overheid ook naar 3 E's (Effectiviteit, Efficiëntie, en Economie ofwel zuinigheid). Verantwoordelijkheden moeten duidelijk afgebakend zijn. Responsabilisering en aanspreekbaarheid zijn belangrijke aspecten daarin.

Zowel het regeerakkoord als de beleidsnota Bestuurszaken kondigen aan dat er in deze regeerperiode acties zullen worden ondernomen op vlak van deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector:

1.1. Regeerakkoord

Punt IV van het regeerakkoord 2009-2014 (een slagkrachtige overheid) bepaalt bij punt 1. "Een slagkrachtige werking van het overheidsapparaat" het volgende inzake deugdelijk bestuur bij de Vlaamse overheid:

¹ S-bov-rapport J. Spanhove en K. Verhoest "Deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid anno 2008", pag. 35.

“De Vlaamse overheid zal erover waken dat in al haar agentschappen en alle nv’s waaraan zijn rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur: a) de principes van deugdelijk bestuur worden toegepast, in het bijzonder dat er transparante verantwoordingstructuren zijn; b) qua loonbeleid:

- een billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel in acht wordt genomen;*
- de variabele vergoedingen worden bepaald op basis van een beleid dat gericht is op de lange termijn, met een balans tussen financiële en niet-financiële doelstellingen (zoals bijvoorbeeld de evoluties van de klantentevredenheid, kwaliteit van de dienstverlening, energiebesparingen, vermindering negatieve milieu-impact, personeelstevredenheid, deugdelijk bestuur,...);*
- de vertrekpremie van uitvoerende bestuurders, binnen de wettelijke mogelijkheden, wordt beperkt tot één vast jaarsalaris.”*

1.2. Beleidsnota Bestuurszaken

In de beleidsnota Bestuurszaken 2009-2014 werd op pagina 17 deze tekst grotendeels overgenomen en werden volgende 2 elementen toegevoegd:

- de reeds geleverde inspanningen in het kader van deugdelijk bestuur, met name de openbaarheid over het gevoerde beloningsbeleid en de werking van het remuneratiecomité, zullen worden verder gezet;
- de opname van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur van de Vlaamse overheidsbedrijven zoals voorzien in verschillende decreten.

De beleidsnota vermeldt ook dat de minister van Bestuurszaken het initiatief zal nemen om deze elementen zo snel mogelijk inhoudelijk uit te werken en de meest gepaste implementatiewijze te bepalen in functie van de versterking van het deugdelijk bestuur.

1.3. Bestaande initiatieven op vlak van deugdelijk bestuur bij de Vlaamse overheid

Op dit ogenblik bestaan er reeds diverse reglementaire teksten of andere initiatieven op vlak van deugdelijk bestuur bij de Vlaamse overheid.

Bij wijze van voorbeeld kan worden verwezen naar volgende initiatieven:

1.3.1. Kaderdecreet BBB

In de vorige regeerperiode, werd de Vlaamse overheid grondig geherstructureerd met de inwerkingtreding van nieuwe departementen, intern en extern verzelfstandigde entiteiten (IVA's, EVA's) in de diverse beleidsdomeinen:

- Er is een duidelijke taakafbakening tussen enerzijds de departementen die instaan voor beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie en anderzijds de agentschappen die instaan voor de beleidsuitvoering;
- De ministers sturen de departementen en agentschappen aan d.m.v. management- en beheersovereenkomsten die in een latere fase samen met de personeelsplannen deel zullen uitmaken van ondernemingsplannen (de managementovereenkomsten zijn evenwel niet decretaal verankerd);
- De lijnmanagers werden geresponsabiliseerd;
- Een ander basisprincipe van BBB is de primauteit van de politiek.

Het decreet op de strategische adviesraden vormt de kaderregeling voor de strategische adviesraden.

1.3.2. Efficiëntie en effectiviteit

De Vlaamse Regering heeft niet enkel nieuwe entiteiten opgericht, maar ook initiatieven genomen die moeten leiden tot een verhoging van de efficiëntie en de effectiviteit van deze entiteiten. In die zin werd in deze regeerperiode bijvoorbeeld de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid opgericht en werden met het lijnmanagement van de diensten van de Vlaamse overheid op diverse vlakken afspraken gemaakt om te komen tot een efficiëntere en effectievere werking.

1.3.3. Het charter voor samenwerking tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse administratie

In deze regeerperiode werd ook het charter tussen de Vlaamse Regering en de Vlaamse administratie ondertekend. Dit charter bevat afspraken over:

- bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- samenwerking en
- wederzijdse afstemming.

1.3.4. Uitwerking van een integriteitsbeleid bij de diensten van de Vlaamse overheid

In de vorige regeerperiode werd een integriteitsbeleid uitgewerkt voor de diensten van de Vlaamse overheid. De belangrijkste verwezenlijkingen op dit vlak waren de volgende:

- de aanstelling van een integriteitscoördinator;
- een nieuwe deontologische code met ruimer toepassingsgebied;
- een aantal omzendbrieven m.b.t. het detecteren van knelpuntfuncties, invoering van de dubbele handtekening, verbod op draaideurconstructies;
- de organisatie van dilemmatrainingen;
- het voeren van integriteitsaudits (door IAVA);

- de ondertekening protocol ter bescherming van de klokkenluiders.

1.3.5. Transparantie inzake de verloning

De Vlaamse Regering verleende op 1 juli 2007 haar goedkeuring aan het aangepast beloningsbeleid voor de topambtenaren bij de diensten van de Vlaamse overheid, waarbij onder meer de mandaattoelage werd ingevoerd.

Tegelijkertijd verleende de Vlaamse Regering ook haar goedkeuring aan een nota inzake de verhoogde openbaarheid van het beloningsbeleid bij de Vlaamse overheid. Deze openbaarheid werd opgedeeld in 3 niveaus:

- Niveau 1: informatie die extern bekend gemaakt wordt (het salaris, de eindejaarstoelage en het vakantiegeld);
- Niveau 2: informatie die enkel intern binnen de entiteit bekend wordt gemaakt (prestatietoelagen en projectleiderstoelagen);
- Niveau 3: informatie die niet (extern of intern) wordt bekend gemaakt, maar wel wordt gearhiveerd bij het departement bestuurszaken, teneinde met kennis van zaken een coherent beloningsbeleid te kunnen voeren.

Het toepassingsgebied van deze nota is evenwel beperkt tot de entiteiten die ressorteren onder het organisatiebesluit², aangevuld met de secretariaten van de strategische adviesraden, en gold bijvoorbeeld niet voor de VOI's of de vennootschappen die zijn opgericht bij wet of decreet en waar de Vlaamse Regering 50% of meer zeggenschap heeft.

Deze nota gaf aanleiding tot een omzendbrief die een aantal praktische richtlijnen bevatte in uitvoering van de nota³, maar werd niet reglementair verankerd in een decreet, een besluit van de Vlaamse Regering of een code.

1.3.6. Codes inzake deugdelijk bestuur

Een aantal entiteiten beschikken reeds over een code deugdelijk bestuur, bijvoorbeeld LRM⁴, PMV, VITO, FWO, Herculesstichting en VRT die aspecten regelen zoals de rol en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur, een gedragscode voor de leden van de raad van bestuur, de oprichting van een remuneratiecomité, audit, rapportering en bepalingen op vlak van integriteit.

1.3.7. Het decreet inzake deugdelijk bestuur bij de investeringsmaatschappijen

Het decreet van 15 december 2006 betreffende corporate governance en andere bepalingen inzake de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid bepaalt onder meer dat de Vlaamse Regering slechts overgaat tot het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst met een investeringsmaatschappij (o.a. LRM en PMV)

² Besluit van de Vlaamse Regering van 3 juni 2005 met betrekking tot de organisatie van de Vlaamse administratie.

³ Omzendbrief PEBE/DVO/2007/18 van 6 juli 2007.

⁴ Corporate Governance charter van de NV Limburgse Reconversie Maatschappij, goedgekeurd door de raad van bestuur op 23 december 2010.

indien zij kan instemmen met de door de investeringsmaatschappij vastgelegde basisaannames, methodes en procedures die de werking van de investeringsmaatschappij afstemmen op de beginselen van de Belgische Corporate Governance Codes en de door de Vlaamse Regering aangewezen internationale aanbevelingen op het vlak van corporate governance.

1.3.8. Het decreet inzake de genderdiversiteit in de adviesorganen en raden van bestuur van de Vlaamse overheid

De code Daems bepaalt dat de raad van bestuur moet worden samengesteld op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen.

Voor de Vlaamse overheid geldt het decreet van 13 juli 2007 houdende bevordering van een meer evenwichtige participatie van vrouwen en mannen in advies- en bestuursorganen van de Vlaamse overheid.

Krachtens artikel 3 van dit decreet mag, om een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen te bevorderen, ten hoogste twee derde van de stemgerechtigde leden van een advies-of bestuursorgaan van de Vlaamse overheid van hetzelfde geslacht zijn.

In het regeerakkoord (op pagina 83) is volgende bepaling opgenomen:

“We maken werk van een verhoging van de minimale aanwezigheid van beide geslachten in Vlaamse advies- en bestuursorganen tot 40% en van een gefaseerde aanpak om te komen tot een minimale aanwezigheid van 5% van personen van allochtone afkomst.”

Dit vergt een wijziging van het decreet van 13 juli 2007.

Voorstel:

Theoretisch kan overwogen worden het decreet van 13 juli 2007, uitgebreid met een bepaling inzake de minimale aanwezigheid van allochtonen, te integreren in een decreet deugdelijk bestuur. Omdat dit decreet evenwel niet enkel betrekking heeft op bestuursorganen, maar ook op adviesorganen van de Vlaamse overheid, wordt voorgesteld dit niet te doen en deze afzonderlijke regeling te behouden.

1.3.9. De Leidraad interne controle / organisatiebeheersing

Deze leidraad is het referentieraamwerk inzake organisatiebeheersing binnen de Vlaamse overheid (cf. VR 2008 3005 DOC.0501). De leidraad verenigt de thema's van het COSO-/ERM-model en de principes van deugdelijk overheidsbestuur om een zo ruim mogelijke invulling te geven aan het begrip interne controle / organisatiebeheersing. Deze raamwerken leveren de theoretische onderbouw voor een efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en ethische organisatie(beheersing).

1.3.10. Uitvoeren van een corporate governance scan

Guberna voerde in opdracht van het departement EWI op vraag van minister Lieten een onderzoek uit inzake deugdelijk bestuur. Minister Lieten wou met deze opdracht de toepassing van de principes inzake deugdelijk bestuur promoten bij de instellingen die onder haar bevoegdheid ressorteren en dat vanuit de overtuiging dat elke organisatie baat heeft bij het respecteren van een aantal relevante basisprincipes inzake deugdelijk bestuur wil zij haar handelingen op een meer efficiënte en doeltreffende manier realiseren.

Elke betrokken organisatie kreeg in december 2009 een verzoek om een gepersonaliseerd 'good governance' traject uit te werken, met o.a. volgende aspecten:

1. Evaluatie stand van zaken op vlak van toepassing basisprincipes (MOVI-aanbevelingen);
2. Eerste aanzet tot ontwikkelen van een stappenplan voor de verdere uitbouw van (beste) governance praktijken;
3. Opmaak van profielschetsen (aangewezen profielen en mix van profielen) met het oog op vernieuwing van bestuursraden.

1.3.11. Het besluit over de financiering van de bijzondere onderzoeksfondsen aan de universiteiten

De Vlaamse Regering verleende op 29 juni 2012 haar principiële goedkeuring aan het ontwerpbesluit van de Vlaamse Regering betreffende de financiering van de Bijzondere Onderzoeksfondsen aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap. In dit ontwerpbesluit worden de universiteiten gevraagd om in hun strategische beleidsplan in een afzonderlijk hoofdstuk bijzondere aandacht te besteden aan de principes van goed bestuur binnen het onderzoeksbeleid en om hun reglement voor de interne toewijzing van de middelen van het Bijzonder Onderzoeksfonds in te bedden in hun Charter Goed Bestuur.

1.4. Guberna-code

Op vraag van MOVI heeft GUBERNA, instituut voor bestuurders, een ontwerpcode opgesteld met een aantal principes en aanbevelingen inzake deugdelijk bestuur voor extern verzelfstandigde agentschappen.

Deze ontwerpcode is opgebouwd uit een aantal **principes** die de pijlers vormen waarop deugdelijk bestuur binnen ieder extern verzelfstandigd agentschap dient te steunen. Tevens werden een aantal aanbevelingen ontwikkeld, die omschrijven hoe de principes moeten worden toegepast.

Net zoals bij de code Daems en Buysse werd ook hier ervoor geopteerd om te werken met **aanbevelingen**, eerder dan met een gedetailleerde reeks van regels omdat aanbevelingen de mogelijkheid bieden aan de EVA's om bij de invulling van de principes van deugdelijk bestuur rekening te houden met de specifieke kenmerken van de organisatie. Deze werkwijze laat maatwerk toe.

In de ontwerpcode is dan ook een grote mate van flexibiliteit ingebouwd. Net als bij de codes Daems en Buysse werd ook hier geopteerd voor een 'pas toe of leg uit'-benadering die aan de EVA's de mogelijkheid biedt om af te wijken van de aanbevelingen wanneer de specifieke kenmerken van het agentschap dit rechtvaardigen.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de in de Guberna-code opgenomen principes.

Deze ontwerpcode is niet goedgekeurd door de Vlaamse Regering, alhoewel een aantal elementen betrekking hebben op de verhouding tussen de raad van bestuur en de Vlaamse Regering en/of de functioneel bevoegde Vlaamse minister.

Deze code heeft ongetwijfeld de verdienste een aantal goede principes inzake deugdelijk bestuur bij de Vlaamse overheid op te lijsten. Positief is bijvoorbeeld dat in de ontwerpcode ook is opgenomen dat er onafhankelijke bestuurders zijn. Deze worden door de door de Vlaamse Regering aangestelde leden (dus niet door de regering zelf) aangesteld vanwege hun relevante expertise en onafhankelijkheid.

Deze code geldt enkel voor de extern verzelfstandigde agentschappen (publiek- en privaatrechtelijke EVA's) en dus niet voor de departementen, de IVA's en de VOI's (VRT, VMW, GO!, VITO).

Het verdient de voorkeur één omvattende visie uit te werken voor management- en beheersovereenkomsten, met – waar wenselijk/nodig – een aantal specifieke bepalingen voor de EVA's.

Ook het CAG pleitte tijdens zijn vergadering van 15 september 2011 voor een geïntegreerde benadering inzake deugdelijk bestuur die ook geldt voor de ministeries (departementen en IVA's zonder rechtspersoonlijkheid). Het CAG merkte bovendien op dat de ontwerp-code inhoudelijk afwijkt van de bepalingen van het kaderdecreet bestuurlijk beleid, sommige oprichtingsdecreten en het Vlaams personeelsstatuut, zonder dat hierover een inhoudelijk debat werd gevoerd.

2. Toepassingsgebied van een regeling inzake deugdelijk bestuur

Een eerste vraag die rijst is welk toepassingsgebied zal worden gehanteerd inzake deugdelijk bestuur bij de Vlaamse overheid.

Gelet op de bewoordingen van het regeerakkoord (“De Vlaamse overheid zal erover waken dat in al haar agentschappen en alle nv’s waaraan zij rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur: a) de principes van deugdelijk bestuur worden toegepast,...”) wordt een ruim toepassingsgebied beoogd, dat verder gaat dan de entiteiten die in de vorige regeerperiode werden opgericht ingevolge de herstructureringsoperatie BBB.

Voorgesteld wordt om volgend toepassingsgebied te hanteren:

- De ministeries (departementen en IVA’s zonder rechtspersoonlijkheid);
- De IVA’s met rechtspersoonlijkheid;
- De publiekrechtelijk vormgegeven EVA’s;
- De privaatrechtelijk vormgegeven EVA’s;
- De secretariaten van de strategische adviesraden;
- De Vlaamse openbare instellingen (o.a. UZ Gent, VRT, VMW, GO!, VITO);
- De vennootschappen die zijn opgericht bij wet of decreet en waar de Vlaamse Regering 50% of meer zeggenschap heeft.

De tekst van het laatste streepje is enerzijds ruimer dan “alle nv’s waaraan zij rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur” omdat het ook geldt voor andere vennootschapsvormen zoals coöperatieve vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid, en is anderzijds iets beperkter door de vereiste dat de Vlaamse Regering 50% of meer zeggenschap moet hebben. Deze beperking waarborgt echter dat de Vlaamse Regering omwille van haar meerderheids-participatie de principes inzake deugdelijk – waar nodig – ook effectief kan opleggen.

Ter vergelijking: het Franse decreet tot beperking van de lonen van topmanagers van overheidsbedrijven (zie punt 3.1.) zal gelden voor alle overheidsbedrijven waar de Franse staat 50 procent of meer bezit.

Volledigheidshalve wordt erop gewezen dat indien entiteiten een raad van bestuur hebben dit op een aantal vlakken een specifieke benadering vergt (bijvoorbeeld ingevolge de toepassing van de vennootschapswetgeving).

De rechtspersonen waar de Vlaamse Regering 50% of meer van de financiering op zich neemt, maar niet 50% of meer van de zeggenschap heeft, vallen buiten het toepassingsgebied van het decreet deugdelijk bestuur. Zij dienen wel dezelfde basisprincipes van deugdelijk bestuur na te leven.

Hiertoe zal de functioneel bevoegde minister evenwel in het subsidiebesluit of de beheersovereenkomst opnemen of op een andere manier bewerkstelligen dat deze rechtspersonen wel de basisprincipes inzake deugdelijk bestuur moeten naleven.

Deze richtlijn zal nog verder geconcretiseerd worden en ruimte laten voor diversificatie waar relevant.

3. Inhoudelijke voorstellen

3.1. Billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel

Zoals vermeld bepaalt het regeerakkoord dat de Vlaamse overheid erover zal waken dat in al haar agentschappen en alle nv's waaraan zijn rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur qua loonbeleid een billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel in acht wordt genomen.

Het verzekeren van een billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel kan op 2 manieren gebeuren:

- 1) Een eerste mogelijkheid is dat wordt afgesproken dat de hoogste lonen maximaal x maal hoger mogen zijn dan de laagste lonen in dezelfde entiteit. Dit is de werkwijze die de Franse overheid wenst te volgen. De nieuwe Franse eerste minister, Jean-Marc Ayrault, kondigde recentelijk aan dat de lonen van de topmanagers van de Franse openbare bedrijven bij decreet zullen worden geplafonneerd tot nog twintig keer het salaris van de minst betaalde werknemer.
- 2) Een tweede mogelijkheid is dat een algemeen maximum plafond wordt opgelegd voor de verloning van de topmanagers van overheidsbedrijven. Dit is de werkwijze die in Nederland wordt gehanteerd met de Balkenende-norm. Er wordt een uniform maximum-loon vastgelegd zodat de lat even hoog wordt gelegd voor alle overheidsbedrijven.

De Balkenende-norm⁵ is in 2006 ingevoerd als een vrijwillige norm die bepaalt dat openbare bestuurders in Nederland niet meer mogen verdienen dan 130 procent van het salaris van de minister-president. In 2011 ging het om 187.340 euro (inclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering) plus een maximale kostenvergoeding van 7.560 euro. Topinkomens bij de overheid die hoger zijn dan de norm zijn openbaar en moeten jaarlijks worden gepubliceerd. Alle noodzakelijke informatie (salaris, functie, dienstverband, motivering,...) moet daartoe jaarlijks via een financieel verslagleggingsdocument aan de minister van Binnenlandse Zaken worden bezorgd. Deze norm is tot stand gekomen nadat er een toenemende maatschappelijke verontwaardiging was ontstaan over de hoge salarissen (en ontslagvergoedingen) voor openbare bestuurders, vooral indien ook nog sprake was van slecht functionerende bestuurders.

Zoals vermeld is de Balkenende-norm momenteel een vrijwillige norm, maar omdat zelfregulering niet bleek te werken heeft het kabinet Rutte in 2011 een wetsvoorstel (Wet Normering Topinkomens) ingediend waardoor de Balkenendenorm niet langer een streven is, maar waar het organisaties in de semi-publieke sector verboden wordt om hun bestuurders meer te betalen. Tevens mag een ontslagvergoeding niet

⁵ Ook wel WOPT-norm genoemd, naar de 'Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens' waarin deze norm is opgenomen.

meer dan 75.000 euro bedragen. Op 6 december 2011 heeft de Tweede Kamer dit voorstel aanvaard. Het is de bedoeling de wet in werking te laten treden van zodra ook de Eerste Kamer deze wet heeft goedgekeurd.

De afgelopen maanden was er ook in ons land heel wat commotie over bepaalde toplonen in overheidsbedrijven zoals Belgacom, de NMBS en De Post. Verschillende politici (o.a. Didier Reynders, Charles Michel en Bruno Tobback) stelden voor om de verloning van de topmanagers van federale overheidsbedrijven te beperken tot maximaal de verloning van de premier. Minister van Overheidsbedrijven, Paul Magnette, heeft ondertussen een concreet voorstel geagendeerd op de federale regering. Krachtens dit voorstel zal een topmanager van een overheidsbedrijf nog maximaal 290.000 euro bruto per jaar mogen verdienen. Dat bedrag is inclusief bonus en andere voordelen zoals een bedrijfswagen of stortingen in een pensioenfonds.

Voorstel:

- *Er wordt voor de entiteiten die onder het in punt 2 vermelde toepassingsgebied ressorteren een eigen norm ingevoerd – de minister-president-norm – die hierop neer komt dat de topmanagers en de andere personeelsleden niet meer mogen verdienen dan de minister-president van de Vlaamse Regering. Bij deze vergelijking wordt rekening gehouden met het salaris, alle vergoedingen en toelagen, inclusief bonussen.*
- *Deze minister-president-norm zal enkel gelden voor de aanstelling van nieuwe topmanagers en andere personeelsleden. Er kan immers arbeidsrechtelijk geen afbreuk worden gedaan aan de bestaande arbeidsovereenkomsten.*
- *Inzake de pensioenregeling mag aan een topmanager of aan een ander personeelslid geen voordeligere pensioenregeling worden toegekend dan deze van de ministers;*
- *Tevens wordt er een verbod ingevoerd voor de overheidsmanagers of andere personeelsleden om een deel van hun loon in aandelen of aandelenopties ontvangen.*
- *Tenslotte wordt het ook verboden om het loon van topmanagers of andere personeelsleden te betalen aan een managementvennootschap. Een management-vennootschap is een vennootschap die managementactiviteiten ontplooit en ter beschikking stelt aan één of meerdere vennoten. Voor de geleverde diensten (consultancy,...) wordt gefactureerd. De bezoldiging van gedelegeerd bestuurders mag evenmin d.m.v. een managementvennootschap uitbetaald worden.*
- *Bij de verlenging van eenzelfde mandaat blijven de arbeidsvoorwaarden doorlopen. Zo zullen bijvoorbeeld de minister-president-norm, het verbod om loon te betalen in aandelen of aandelenopties, en het verbod op betaling aan een managementvennootschap dus enkel gelden van zodra er een nieuwe mandaathouder wordt aangesteld.*

Het maximum is dus geen 130% van het salaris van de minister-president, maar 100% van het salaris (zoals ook reeds door enkele politici voorgesteld voor de federale overheidsbedrijven). Bij de vergelijking met Nederland moet er namelijk rekening worden gehouden dat de verloning van de Nederlandse minister-president eerder bescheiden is in vergelijking met de andere EU lidstaten. Enkel in Noorwegen

is de verloning gelijkaardig met die van Nederland en in slechts één EU-lidstaat is de verloning nog lager, met name in Polen.

Ter vergelijking: de Vlaamse Regering verleende op 4 april 2012 haar definitieve goedkeuring aan een wijziging van de decreten lokale besturen (provincie-, gemeente- en OCMW-decreet) waardoor bij deze lokale besturen (en de dochterbedrijven van deze lokale besturen) geen enkel personeelslid meer mag verdienen dan de griffier of secretaris.

De minister-president-norm wordt vastgesteld als volgt:

Een topmanager of personeelslid mag niet meer verdienen dan 237.967 euro geïndexeerd op jaarbasis (gerekend aan de huidige index 1,546).

Dit is de som van het salaris, het vakantiegeld en de eindejaarstoelage die jaarlijks bruto wordt toegekend aan de minister-president.

Bij dit bedrag werd geen rekening gehouden met de vergoedingen die de minister-president geniet (representatievergoeding, forfaitaire maandelijkse vergoeding van voor huisvesting, huishoudkosten en telefoonkosten). Ook met sociale voordelen (zoals een hospitalisatieverzekering) en de ter beschikking stelling van een dienstwagen wordt geen rekening gehouden voor de bepaling van de minister-president-norm.

Wanneer de verloning van de topmanager of een ander personeelslid wordt vergeleken met de minister-president-norm zal dus eveneens rekening worden gehouden met:

- het salaris
- alle toelagen met inbegrip van eindejaarstoelage, het vakantiegeld en eventuele managementtoelagen of bonussen

en niet met:

- sociale voordelen zoals een hospitalisatieverzekering en de storting in een pensioenfonds
- de dienstwagen die ter beschikking gesteld wordt
- voordelen zoals GSM, PC, telefoon- en internetabonnement
- vergoedingen zoals een vergoeding voor representatiekosten, een kilometervergoeding of een fietsvergoeding, aangezien het gaat om de terugbetaling van gemaakte kosten. Ook als het om een forfaitair bedrag gaat wordt deze vergoeding niet meegerekend. Indien men de minister-president-norm zou willen omzeilen door een te hoge forfaitaire vergoeding aan te rekenen, zal de fiscus dit niet aanvaarden en deze vergoeding beschouwen als een voordeel van alle aard waarop belastingen moeten worden betaald.

Aan de entiteiten en instellingen die onder het toepassingsgebied ressorteren zal tevens worden gevraagd dat ze bij de uitwerking van hun verloningsbeleid ook rekening houden met de loonspanning. De entiteiten en instellingen moeten hierover periodiek rapporteren aan de Vlaamse Regering via de minister van Bestuurszaken.

Daarnaast moet eveneens rekening worden gehouden met de omvang van de entiteit of instelling. Zo is het bijvoorbeeld niet aanvaardbaar dat in entiteiten met een beperkt aantal personeelsleden een al te hoge verloning wordt toegekend (zie ook het punt m.b.t. het remuneratiecomité).

3.2. Beperking van de vertrekpremies van uitvoerende bestuurders

De afgelopen maanden was er in ons land heel wat commotie omtrent de vertrekpremie van de topman van Dexia, Pierre Mariani. Premier Elio Di Rupo verkondigde in de pers dat Pierre Mariani geen 'gouden parachute' zal krijgen wanneer hij de bank verlaat en voelde zich gesterkt door de Franse code voor goed bestuur.

In concreto gaat het om volgende bepalingen in 2 Franse codes:

- Code de gouvernement d'entreprises de sociétés cotés (cfr. pag. 31 punt 20.2.4 "Indemnités de départ"):
http://www.ecgi.org/codes/documents/afep_medef_cgcode_listed_corporations_20apr2010_fr.pdf
- Recommandations sur le gouvernement d'entreprise de l'AFG (Association Française de la Gestion Financière (cfr. pag. 23 punt 5 "Indemnités de départ"):
http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_recommendations_afg_2011_fr.pdf

Kort samengevat bepalen deze codes dat het niet aanvaardbaar is dat uitvoerende bestuurders van wie het overheidsbedrijf faalde of die zelf faalden in hun opdracht bij hun vertrek een hoge vertrekpremie krijgen.

Deze bepalingen zijn evenwel niet zomaar mutatis mutandis transposeerbaar naar de Vlaamse overheid, aangezien uiteraard ook rekening moet worden gehouden met het Belgisch arbeidsrecht dat bij ontslag van een werknemer (ook een CEO) verplicht tot hetzij toekennen van een opzegtermijn, hetzij het uitbetalen van een verbrekingsvergoeding.

Enkel in een beperkt aantal gevallen kan de arbeidsovereenkomst worden beëindigd zonder verbrekingsvergoeding, bijvoorbeeld bij ontslag om dringende redenen (bijvoorbeeld bij een ernstig misdrijf gepleegd door de werknemer) en bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst in onderling akkoord waarbij expliciet wordt afgesproken dat er geen verbrekingsvergoeding moet worden betaald.

Hetgeen wel kan is dat bij nieuwe indiensttredingen in de arbeidsovereenkomst de vertrekpremie wordt beperkt, zoals is aangekondigd in het regeerakkoord. Krachtens het regeerakkoord zal de Vlaamse overheid de vertrekpremie van uitvoerende bestuurders, binnen de wettelijke mogelijkheden, beperken tot één vast jaarsalaris. Deze bepaling strekt ertoe om misbruiken te voorkomen waarbij uitvoerende bestuurders een vertrekpremie genieten van meer dan één vast jaarsalaris, terwijl ze slechts zeer korte tijd in dienst waren. In die zin moet het dan ook verboden worden om in de arbeidsovereenkomst van een uitvoerend bestuurder op te nemen dat hem een opzegvergoeding van meer dan één jaar zal worden toegekend. Dit belet niet dat een werknemer nadien gerechtigd kan zijn op een hogere opzegvergoeding, bijvoorbeeld met toepassing van de formule Claeys. In dit geval betreft het dan namelijk geen misbruik, maar de normale toepassing van het arbeidsrecht. Het is de taak van de functioneel bevoegde Vlaamse ministers, de regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van Financiën om erop toe te zien dat er in de arbeidsovereenkomsten geen opzegvergoeding van meer dan één jaar wordt opgenomen.

De vertrekpremie omvat de opzegvergoeding, de eventuele vergoeding wegens concurrentiebeding, voordelen in natura of stortingen in een pensioenfonds die de werknemer ontvangt na beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

Ter vergelijking:

- In de code Daems voor de beursgenoteerde bedrijven is de vertrekpremie eveneens geplafonneerd tot 12 maanden basis- en variabele remuneratie. Deze bepaling in de code Daems werd opgenomen in de wet van 6 april 2010.
- Minister van Overheidsbedrijven, Paul Magnette, heeft ondertussen een voorstel geagendeerd op de federale regering dat eveneens de vertrekvergoedingen beperkt tot 12 maanden loon. Bij vrijwillig vertrek wordt geen vertrekpremie toegekend. Minister Magnette stelt ook voor te verbieden dat overheidsmanagers een deel van hun loon in aandelen of aandelenopties te ontvangen.

Voorstel:

- *Gelet op deze expliciete bepaling in het regeerakkoord wordt voorgesteld om een verbod in te voeren om in de arbeidsovereenkomst van de uitvoerende bestuurders van de entiteiten die onder het in punt 2 vermelde toepassingsgebied ressorteren een vertrekpremie op te nemen van meer dan één vast jaarsalaris.*
- *Bij vrijwillig vertrek, d.i. op eenzijdige beslissing van de bestuurder, wordt geen vertrekpremie toegekend.*

3.3. Variabele verloning van uitvoerende bestuurders

Zoals vermeld bepaalt het regeerakkoord dat de variabele vergoedingen moeten worden bepaald op basis van een beleid dat gericht is op de lange termijn, met een balans tussen financiële en niet-financiële doelstellingen (zoals bijvoorbeeld de evoluties van de klantentevredenheid, kwaliteit van de dienstverlening, energiebesparingen, vermindering negatieve milieu-impact, personeelstevredenheid, deugdelijk bestuur,...).

Voorstel:

- *Gelet op deze expliciete bepaling in het regeerakkoord wordt voorgesteld om een regeling uit te werken waarbij voor alle entiteiten die onder het voormelde toepassingsgebied ressorteren de regeling inzake variabele verloning wordt bijgestuurd zodat meer rekening wordt gehouden met het lange termijn perspectief en met een balans tussen financiële en niet-financiële doelstellingen (zoals bijvoorbeeld de evoluties van de klantentevredenheid, kwaliteit van de dienstverlening, energiebesparingen, vermindering negatieve milieu-impact, personeelstevredenheid, deugdelijk bestuur,...). Door bijvoorbeeld meer rekening te houden met personeelstevredenheid zal een goed 'people management' aan belang winnen en de verhoogde aandacht voor klantentevredenheid sluit aan bij de waardengebonden competentie "klantgerichtheid" die nu reeds voorkomt in de functiebeschrijving van de topambtenaren bij de diensten van de Vlaamse overheid. Bij de evaluatie kan ook rekening worden gehouden met het niveau van*

maturiteit van de entiteit, de organisatiebeheersing en de mate waarin het strategisch plan wordt gerealiseerd.

Waar mogelijk wordt het VPS aangepast.

- *Tevens wordt naar analogie met de regeling in het Vlaams personeelsstatuut vastgelegd dat de variabele verloning wordt geplafonneerd tot maximum 20% van het jaarsalaris + mandaattoelage.*

3.4. Verruiming van het werkingsgebied van het Remuneratiecomité

De Vlaamse Regering verleende op 10 oktober 2008 haar definitieve goedkeuring aan het besluit van de Vlaamse Regering tot oprichting van het remuneratiecomité en tot regeling van de presentiegelden en vergoedingen van de leden (VR/2008/1010/DOC.1096). Dit besluit trad in werking op 3 oktober 2008.

Het remuneratiecomité bestaat uit 5 leden die voor 2 of 3 jaar worden aangesteld door de Vlaamse Regering en verleent advies over het beloningsbeleid van onder meer het top- en middenkader. Het remuneratiecomité zorgt ervoor dat het beloningsbeleid onder meer voldoet aan de volgende criteria:

- het beloningsbeleid moet billijk en gepast zijn om medewerkers in het top- en middenkader aan te trekken, te behouden en te motiveren;
- het moet redelijk zijn in het licht van de algemene financiële situatie van de Vlaamse overheid;
- het moet ondersteunend en versterkend zijn voor de strategische doelstellingen en visie van de Vlaamse overheid.

De werking en opdracht van het remuneratiecomité wordt als volgt ingevuld:

- het remuneratiecomité heeft aandacht voor het strategische beloningsbeleid en neemt hierin een adviserende rol op;
- het comité ziet toe op de integriteit van het beloningsbeleid bij de Vlaamse overheid;
- soms worden er nieuwe instrumenten of richtlijnen uitgewerkt voor de beloning van topambtenaren. Het comité fungeert daarvoor als klankbord;
- het comité geeft geen individuele adviezen in verband met verloning;
- het comité bestaat uit vijf leden en is een permanent orgaan;
- het departement Bestuurszaken staat in voor logistieke/administratieve ondersteuning.

In principe is het toepassingsgebied gelijk aan de entiteiten die vallen onder het organisatiebesluit⁶, aangevuld met GO!.

In de praktijk werd op initiatief van de functioneel bevoegde ministers ook advies gevraagd aan het remuneratiecomité voor de vaststelling van de verloning van de topmanagers van de VRT, LRM, de VMW, en het Vlaams Energiebedrijf, ook al ressorteren deze entiteiten niet onder het toepassingsgebied.

⁶ Besluit van de Vlaamse Regering van 3 juni 2005 met betrekking tot de organisatie van de Vlaamse administratie (B.S. 22.09.2005).

Zoals vermeld bepaalt het regeerakkoord dat de Vlaamse overheid erover zal waken dat de principes van deugdelijk bestuur worden toegepast in al haar agentschappen en alle nv's waaraan zijn rechtstreeks participeert en waar zij deel uitmaakt van de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur.

Voorstel:

- *Het toepassingsgebied van het remuneratiecomité van de Vlaamse overheid wordt uitgebreid tot het in punt 2 vermelde toepassingsgebied, tenzij de entiteit beschikt over een eigen remuneratiecomité (bijvoorbeeld de VRT, LRM en PMV). Alle instellingen en entiteiten die onder het toepassingsgebied ressorteren zullen voor de verloning van de topmanagers verplicht het advies moeten inwinnen van hetzij het remuneratiecomité van de Vlaamse overheid, hetzij het eigen remuneratiecomité.*
- *Het remuneratiecomité van de Vlaamse overheid zal ook individuele adviezen kunnen verlenen in verband met verloning.*
- *De adviezen van de remuneratiecomités worden ook steeds ter informatie bezorgd aan de minister-president en de ministers-vicepresidenten.*
- *Tevens kan van de gelegenheid gebruik worden gemaakt om mogelijk te maken dat het remuneratiecomité een advies uitbrengt met een schriftelijke procedure (dit is momenteel niet mogelijk). In de praktijk moet namelijk worden vastgesteld dat het remuneratiecomité soms onvolledig is samengesteld bij het uitbrengen van haar adviezen.*

Ter vergelijking: ook de code Daems voor de beursgenoteerde bedrijven bepaalt dat een remuneratiecomité voorstellen doet aan de raad van bestuur van het bedrijf omtrent het remuneratiebeleid. De vennootschap stelt een remuneratieverslag op dat deel uitmaakt van de Verklaring inzake corporate governance.

3.5. Transparantie inzake de verloning

Zoals vermeld in punt 1.3.5. verleende de Vlaamse Regering in de vorige regeerperiode haar goedkeuring aan een nota inzake de verhoogde openbaarheid van het beloningsbeleid bij de Vlaamse overheid. Het toepassingsgebied van deze nota was evenwel beperkt tot de entiteiten die ressorteren onder het organisatiebesluit⁷, aangevuld met de secretariaten van de strategische adviesraden, en gold bijvoorbeeld niet voor de VOI's of de nv's die zijn opgericht bij wet of decreet en waar de Vlaamse Regering een overwegend aandeel heeft in de algemene vergadering en/of de Raad van Bestuur.

Deze nota gaf aanleiding tot een omzendbrief die een aantal praktische richtlijnen bevatte in uitvoering van de nota⁸, maar werd niet reglementair verankerd in een decreet, een besluit van de Vlaamse Regering of een code.

⁷ Besluit van de Vlaamse Regering van 3 juni 2005 met betrekking tot de organisatie van de Vlaamse administratie.

⁸ Omzendbrief PEBE/DVO/2007/18 van 6 juli 2007.

Met een met redenen omklede motie van 9 november 2005⁹ vroeg het Vlaams Parlement de Vlaamse Regering onder meer de nodige maatregelen te nemen om – naar analogie van de initiatieven die genomen worden voor de beursgenoteerde bedrijven (de zogenaamde wet Picanol) – te komen tot een maximale transparantie van de zitpenningen en andere rechtstreekse of onrechtstreekse vergoedingen die personeelsleden van de Vlaamse overheid ontvangen voor de uitoefening van functies bij vennootschappen, agentschappen, instellingen of verenigingen die door de Vlaamse overheid worden opgericht of waar de Vlaamse overheid een overwegend aandeel heeft in de oprichting of het bestuur ervan. Deze transparantie zou echter niet enkel moeten gelden t.a.v. de personeelsleden van de Vlaamse overheid, maar eigenlijk voor alle leden van de raden van bestuur.

Voorstel:

- *De transparantie inzake verloning (niveau 1: externe bekendmaking) wordt reglementair verankerd. Deze transparantie geldt voor zowel de verloning van de topmanagers (bezoldiging en eventuele vertrekvergoeding) als voor de zitpenningen en vergoedingen van de leden van de raad van bestuur: de entiteiten die onder het in punt 2 vermelde toepassingsgebied ressorteren moeten in alle transparantie hierover communiceren, aangezien het een uitgave van belastinggeld betreft.*
- *Wat de verloning van de topmanagers betreft wordt het reële loon bekend gemaakt, ook indien het een puntverloning (= vast bedrag) betreft.*
- *Deze transparantie wordt gewaarborgd door publicatie in het jaarverslag dat publiek toegankelijk moet zijn door publicatie in het Belgisch Staatsblad en/of de website van de instelling. Bovendien moeten alle entiteiten en instellingen die onder het toepassingsgebied ressorteren deze gegevens ook verplicht bezorgen aan de Vlaamse Regering via de minister van Bestuurszaken.*

Ter vergelijking:

- De nieuwe code Daems van 2009 pleit eveneens voor een volledige transparantie over de remuneratie en de vertrekvergoeding van de topmanagers t.a.v. de aandeelhouders en de buitenwereld.
- De Nederlandse Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) bepaalt eveneens dat er transparantie moet zijn over de lonen in de publieke en semi-publieke sector. De WOPT is van toepassing op niet enkel overheidsinstellingen als het Rijk, provincies en gemeenten, maar ook op uitvoeringsorganisaties, onderwijsinstellingen, zorginstellingen en woningbouwcorporaties, aangezien deze instellingen uit de publieke en semi-publieke sector, voor een groot deel met overheidsgeld worden gefinancierd.
- Ook de lonen van ministers en de lonen van de bestuurders van de federale overheidsbedrijven (bijvoorbeeld de NMBS, Belgacom, en De Post) worden algemeen bekend gemaakt.

⁹ Met redenen omklede motie tot besluit van de op 18 oktober 2005 door de heer Carl Decaluwe in commissie gehouden interpellatie tot de heer Geert Bourgeois, Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands beleid, Media en Toerisme, over de uitstapregeling en het cumuleren van functies bij Vlaamse ambtenaren.

3.6. Aanstelling van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid bepaalt dat publiekrechtelijke EVA's onafhankelijke leden in de raden van bestuur kunnen opnemen vanwege hun voor het bestuur van het agentschap relevante expertise en vanwege hun onafhankelijkheid ten aanzien van het dagelijks bestuur. Het aantal mag een vierde van het aantal stemgerechtigde leden van de raad van bestuur niet overschrijden. De mogelijkheid om onafhankelijke bestuurders aan te stellen is gesteund op de principes van deugdelijk bestuur.

Deze bepaling uit het kaderdecreet bestuurlijk beleid heeft het echter over een "mogelijkheid", en dus niet over een verplichting, die daarenboven qua toepassingsgebied beperkt is tot de publiekrechtelijke EVA's.

In de beleidsnota Bestuurszaken 2009-2014 is opgenomen dat werk zal worden gemaakt van de opname van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur van de Vlaamse overheidsbedrijven zoals bepaald in verscheidene decreten.

De inbreng van onafhankelijke bestuurders is een bijkomende garantie dat de raad van bestuur zijn verantwoordelijkheid met de nodige openheid, integriteit en verantwoordingsplicht zal kunnen invullen.

Deze onafhankelijke bestuurders worden geselecteerd op grond van hun capaciteiten inzake het algemeen bestuur van het agentschap, specifieke deskundigheid, alsook omwille van hun onafhankelijkheid t.a.v. de deelgenoten van het agentschap of de instelling (de Vlaamse Gemeenschap, het Vlaamse Gewest, andere deelgenoten uit de openbare of private sector) en het dagelijks bestuur van het agentschap of de instelling. Een "onafhankelijke bestuurder" is iemand die geen relatie heeft met de organisatie en de aandeelhouders en die een specifieke kennis of ervaring heeft die een bijdrage kunnen leveren tot het bestuur van de organisatie.

Voorstel:

- *Gelet op het belang van de onafhankelijke bestuurders zal naar analogie met de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven (Code Daems) het principe verankerd worden dat minimum een derde van de leden van de raad van bestuur een onafhankelijke bestuurder moet zijn.*
- *Indien om te voldoen aan het quotum van een derde, extra bestuurders moeten toegevoegd worden, dan komen deze extra onafhankelijke leden van de raad van bestuur bovenop het bestaande quotum. Zij worden toegevoegd omwille van hun bijzondere deskundigheid.*
- *De raad van bestuur maakt een evaluatie van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn. De raad van bestuur doet een open oproep tot kandidaatstelling en ontvangt van elke kandidaat de benodigde informatie waaronder een curriculum vitae. De raad van bestuur bezorgt vervolgens per vacante betrekking van onafhankelijke bestuurder de namen van 2 kandidaten aan de Vlaamse Regering. De Vlaamse Regering kiest tenslotte uit één van deze 2 kandidaten.*
- *De code bevat voorts ook bepalingen over de professionele vorming van nieuwe leden en over de regelmatige evaluatie van de samenstelling en prestaties van de raad van bestuur.*

Ter vergelijking: het Corporate Governance Charter van de LRM bevat eveneens een bepaling over de permanente vorming van de bestuurders. Zo zorgen de voorzitter en de raad van bestuur ervoor dat nieuw benoemde bestuurders een passende introductie krijgen om hun effectieve bijdrage tot de raad van bestuur te versnellen. Deze introductie bevat een toelichting m.b.t. onder meer het wettelijk en organisatorisch kader.

Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat de invoering van de regel dat een derde van de leden van de raad van bestuur een onafhankelijke bestuurder moet zijn tot gevolg heeft dat een aantal decreten zal moeten worden aangepast:

- gelet op de beperkte samenstelling van sommige raden van bestuur (bv. 5 of 7 leden) moet artikel 18, §2 van het kaderdecreet BB ("Het aantal onafhankelijke bestuurders mag een vierde van het aantal stemgerechtigde leden van de raad van bestuur niet overschrijden") worden gewijzigd;
- ook een aantal oprichtingsdecreten van publiekrechtelijke EVA's, VOI's en nv's zullen moeten worden aangepast.

Aanvullend: het volstaat niet enkel dat onafhankelijke leden worden opgenomen in de raden van bestuur. De leden van de raad van bestuur (zowel de leden die door de Vlaamse Regering of andere instanties worden aangesteld als de onafhankelijke bestuurders die door de raad van bestuur worden aangesteld) moeten hun functie ook in alle onafhankelijkheid kunnen uitoefenen. Er mag m.a.w. geen enkele vorm van belangenvermenging of belangenconflicten zijn.

Voorstel: om belangenvermenging en belangenconflicten te voorkomen/vermijden moeten alle leden van de raad van bestuur bij hun aanstelling de nodige transparantie verschaffen over hun andere mandaten en activiteiten. Indien er nadien wijzigingen optreden moeten ze dit eveneens signaleren. Hier wordt gewerkt met een systeem van mandataangifte dat gelijkaardig is aan dat gebruikt wordt voor de topambtenaren (systeem Rekenhof).

Ter vergelijking: deze werkwijze werd ook voorgesteld in het rapport dat werd opgesteld door drie Franse topmagistraten met als titel "Een nieuwe deontologie voor de overheidssector" en waarin een aantal strikte gedragsregels werden uitgewerkt om belangenconflicten te voorkomen in onder meer overheidsbedrijven en -instellingen.

Dit rapport, dat nadien leidde tot een wetsontwerp over de deontologie in de overheidssector, adviseerde ook dat topmanagers van overheidsbedrijven niet tegelijkertijd een belangrijke functie mogen uitoefenen bij een privébedrijf.

3.7. Deontologische code voor de leden van de raad van bestuur

De code Daems bepaalt dat alle bestuurders blijk moeten geven van integriteit en toewijding, moeten beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel, belangenconflicten moeten vermijden, en omzichtig moeten omspringen met vertrouwelijke informatie waarover ze beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder.

Voorstel:

Naar analogie met deze bepalingen in de code Daems wordt een deontologische code ingevoerd voor de leden van de raden van bestuur waarin voormelde principes worden verankerd. Het verdient de voorkeur enkele modelbepalingen te ontwerpen, en de raden van bestuur te vragen zelf een eigen deontologische code uit te werken op maat van de organisatie, waarbij desgevallend gebruik kan worden gemaakt van deze modelbepalingen.

3.8. Integriteitsbeleid t.a.v. de personeelsleden

Niet enkel de leden van de raad van bestuur moeten integer zijn. Dit mag even zeer worden verwacht van de personeelsleden.

Bij de diensten van de Vlaamse Regering wordt er al sedert vele jaren een integriteitsbeleid gevoerd, dat zich onder meer verwezenlijkte in de uitwerking van een deontologische code, de aanstelling van een integriteitscoördinator, de organisatie van dilemmatrainingen, de oprichting van een virtueel bureau integriteit, de organisatie van forensische audits door IAVA, en een regeling ter bescherming van klokkenluiders.

Inzake de bescherming van de klokkenluiders werd in de vorige regeerperiode een samenwerkingsprotocol gesloten met de Vlaamse ombudsman in toepassing van het ombudsdecreet. Dit ombudsdecreet heeft een zeer ruim toepassingsgebied en geldt voor de gehele Vlaamse publieke sector. Bij de meeste entiteiten buiten de diensten van de Vlaamse overheid wordt momenteel evenwel geen actief integriteitsbeleid gevoerd. Vaak moet worden vastgesteld dat hoe verder een entiteit verwijderd is van de klassieke administratie, hoe minder aandacht hieraan wordt besteed, terwijl nochtans ook deze entiteiten gefinancierd worden met belastinggeld en hiermee dus omzichtig en integer moet worden omgesprongen.

***Voorstel:** de entiteiten die ressorteren onder het in punt 2 vermelde toepassingsgebied, maar die geen deel uitmaken van de diensten van de Vlaamse overheid waarop voormelde deontologische code van toepassing is, zouden minstens een eigen deontologische code en een beschermingsregeling voor klokkenluiders moeten uitwerken. Deze beschermingsmaatregel geldt niet in geval van misbruik.*

3.9. Generieke regels inzake de aanstelling van regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van financiën

Zoals vermeld in punt 1 omvat de door S-Bov gehanteerde definitie van deugdelijk bestuur ook het “beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie”.

Wat dit toezicht betreft, heeft het Rekenhof in 2008 een onderzoek uitgevoerd naar de regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden, en gemachtigden van Financiën. Het verslag dat werd opgesteld na afloop van dit onderzoek werd in juli 2009 toegestuurd aan alle leden van de Vlaamse Regering¹⁰.

¹⁰ Verslag van het Rekenhof van 28 juli 2009 inzake de regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van Financiën.

De voornaamste conclusie van dit verslag was dat er nood is aan generieke regels voor de aanstelling, aanwervings- en selectievoorwaarden, functie-uitoefening, evaluatie, deontologie, en onverenigbaarheden van de regeringscommissarissen.

Alleen voor de bezoldiging en vergoeding bestaan 2 generieke regelingen¹¹, maar die hebben slechts een beperkt toepassingsgebied. Een aantal regeringscommissarissen valt buiten het toepassingsgebied van beide besluiten. Bovendien worden bepaalde regels ook niet overal uniform toegepast of zijn ze niet geactualiseerd.

Ter vergelijking: uit het rapport van het Rekenhof volgt dat er voor de Franse Gemeenschap en het Waals Gewest blijkbaar wel een uniforme regeling bestaat van het statuut van de regeringscommissarissen

Specifiek voor de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid bepaalt artikel 7ter¹² van het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen dat de Vlaamse Regering bij LRM en PMV een regeringsafgevaardigde kan aanstellen, maar tot nog toe heeft ze voor LRM van deze mogelijkheid geen gebruik gemaakt.

Voorstel:

1) er worden – waar mogelijk - generieke regels uitgevaardigd voor de aanstelling, aanwervings- en selectievoorwaarden, functie-uitoefening, evaluatie, deontologie, en onverenigbaarheden van de regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van financiën;

2) de bestaande regels worden – daar waar mogelijk – geüniformeerd en geactualiseerd.

Inzake de verloning van de regeringscommissaris moet uiteraard rekening worden gehouden met de enorme verscheidenheid; sommige regeringscommissarissen hebben een voltijdse functie, voor de meeste is dit slechts deeltijds.

Op vlak van aanstelling, evaluatie, deontologie en onverenigbaarheden moet het wel mogelijk zijn om voorschriften uit te werken die gelden voor alle regeringscommissarissen.

Bij de uitwerking van generieke regels voor de aanstelling, aanwervings- en selectievoorwaarden moet er wel rekening mee worden gehouden dat een regeringscommissaris een vertrouwenspersoon is die wordt aangesteld door de Vlaamse Regering. Hij is ad nutum afzetbaar, hetgeen tot gevolg heeft dat indien er een breuk komt in deze vertrouwensrelatie deze regeringscommissaris kan worden afgezet en dat daarvoor geen bijkomende motivatie moet worden aangebracht. Dit heeft ook tot gevolg dat er voor de aanstelling van een regeringscommissaris geen open oproep en selectieprocedure moet worden gevolgd met vergelijking van kandidaten. In die zin is deze functie vergelijkbaar met deze van gouverneur.

¹¹ Het besluit van de Vlaamse Regering van 9 maart 2007 regelt de vergoeding van de regeringsafgevaardigden die toezicht uitoefenen op de publiekrechtelijke EVA's van de Vlaamse overheid, een ander besluit van de Vlaamse Regering van 9 maart 2007 regelt de vergoeding voor de regeringscommissarissen die onder het toepassingsgebied vallen van het besluit van 27 januari 1988.

¹² Ingevoegd bij het decreet van 15 december 2006 betreffende corporate governance en andere bepalingen inzake de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid.

De regeringscommissaris moet wel deskundig zijn. Zo dient bijvoorbeeld bij de aanwervings- voorwaarden minimaal te worden bepaald dat de regeringscommissaris over voldoende relevante deskundigheid moet beschikken op het gebied van boekhouding en financiële aangelegenheden en vertrouwd moet zijn met het werken in een overheidscontext.

De regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden, en de afgevaardigden van financiën moeten de rapporteringsplicht ten opzichte van diegene die hen uitzendt respecteren en verschaffen tijdig de nodige informatie.

De Vlaamse Regering bepaalt bij de aanvang van het mandaat van regeringscommissaris, regeringsafgevaardigde, en afgevaardigde van financiën, de omvang en inhoud van het mandaat.

4. Verankering van de principes inzake deugdelijk bestuur

De meeste van de in punt 3 opgenomen elementen inzake deugdelijk bestuur moeten uniform geregeld zijn en ook juridisch afdwingbaar zijn.

Dit geldt voor volgende punten:

- 3.1. Billijke verhouding tussen toplonen en lonen van het personeel
- 3.2. Beperking van de vertrekpremies van uitvoerende bestuurders
- 3.3. Variabele verloning van uitvoerende bestuurders
- 3.4. Verruiming van het werkingsgebied van het Remuneratiecomité
- 3.5. Transparantie inzake de verloning
- 3.6. Aanstelling van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur
- 3.9. Generieke regels inzake de aanstelling van regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van Financiën

Deze elementen moeten dan ook **decretaal** worden **verankerd** (waarbij eventueel een aantal nadere modaliteiten kunnen worden opgenomen in een uitvoeringsbesluit).

Ter vergelijking: in Nederland is de Balkenende-norm eveneens wettelijk geregeld, met name in de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens

Voor een aantal andere elementen verdient een regeling in een **code deugdelijk bestuur** de voorkeur, naar analogie met de code Daems. Dit geldt voor de punten 3.7. (deontologische code voor de leden van de raad van bestuur) en 3.8. (integriteitsbeleid t.a.v. personeelsleden). Voor deze elementen zal er immers ruimte worden gelaten voor een entiteitsspecifieke invulling.

Deze code moet uitgaan van een goed evenwicht tussen transparantie, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Bij de uitwerking van deze code kan voor wat betreft de entiteiten en instellingen met een raad van bestuur inspiratie worden gevonden in de **Guberna-code**. Volgende principes, die worden vermeld op pagina 3 van de Guberna-code, zouden kunnen

worden verankerd in de code deugdelijk bestuur, zonder dat er evenwel afbreuk mag worden gedaan aan het kaderdecreet bestuurlijk beleid of het Vlaams personeelsstatuut:

- de overheid gedraagt zich als een actieve en geïnformeerde aandeelhouder en ontwikkelt een duidelijke en consistente eigenaarsstrategie ten aanzien van alle entiteiten en instellingen die onder het toepassingsgebied ressorteren en een raad van bestuur hebben;
- de raad van bestuur van deze entiteiten en instellingen beschikt over de nodige autonomie, competenties en objectiviteit om zijn verantwoordelijkheden inzake strategische controle van het uitvoerend management te kunnen uitvoeren;
- de raad van bestuur van deze entiteiten en instellingen wordt op een professionele manier samengesteld met de nodige aandacht voor diversiteit en complementariteit;
- de raad van bestuur van deze entiteiten en instellingen kijkt zich op een doeltreffende en efficiënte manier van zijn taken en levert zodoende een waardevolle bijdrage tot de realisatie van de doestellingen van de entiteit of instelling;
- de raad van bestuur kan gespecialiseerde comités (bijvoorbeeld een auditcomité) oprichten die de raad bijstaan in de uitvoering van zijn taken.
- iedere entiteit of instelling beschikt over een professioneel en geresponsabiliseerd uitvoerend management dat instaat voor de operationele leiding van de entiteit of instelling;
- iedere entiteit of instelling waarborgt een passende openbaarmaking van de principes inzake deugdelijk bestuur die worden nageleefd.

Bij de uitwerking van deze code kan ook inspiratie worden gevonden in de **Nederlandse code goed openbaar bestuur** die de Nederlandse overheid heeft ontwikkeld om de professionaliteit en betrouwbaarheid van het openbaar bestuur in Nederland te vergroten (<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/goed-openbaar-bestuur>). Deze code omschrijft de manier waarop een overheidsbestuur hoort te werken. Zo weten de burgers wat van de overheid te verwachten. De Nederlandse code is gebaseerd op volgende 7 principes:

1. openheid en integriteit;
2. participatie;
3. behoorlijke contacten met de burgers;
4. doelgerichtheid en doelmatigheid;
5. legitimiteit;
6. lerend en zelfreinigend vermogen;
7. verantwoording.

Volledigheidshalve wordt er op gewezen dat er naast één algemeen decreet inzake deugdelijk bestuur, ook een aantal andere bestaande decreten zullen moeten worden gewijzigd, bijvoorbeeld het kaderdecreet bestuurlijk beleid dat bepaalt dat het aantal onafhankelijke leden in de raden van bestuur niet hoger mag zijn dan een vierde van het aantal stemgerechtigde leden van de raad van bestuur (zie punt 3.6.).

N.a.v. de goedkeuring van het algemeen decreet inzake deugdelijk bestuur zal de Vlaamse Regering ook, via de geëigende wegen, de raden van bestuur de opdracht moeten geven om de statuten van de diverse entiteiten en instellingen in overeenstemming te brengen met de bepalingen van het decreet.

5. Toezicht op de naleving van het decreet en de code inzake deugdelijk bestuur

De functioneel bevoegde Vlaamse ministers (en hun administratie) moeten toezicht uitoefenen op de toepassing van de afgesproken principes inzake deugdelijk bestuur. Ook de regeringscommissarissen, regeringsafgevaardigden en gemachtigden van Financiën die de Vlaamse Regering vertegenwoordigen in de diverse entiteiten en instellingen zijn belast met dit toezicht en hebben specifiek de taak de wettelijkheid na te kijken, waarbij ze dus eveneens moeten nagaan of het decreet en de code inzake deugdelijk bestuur worden nageleefd.

Zoals vermeld in punt 3.5. (transparantie inzake de verloning) moeten alle entiteiten en instellingen die onder het toepassingsgebied ressorteren de gegevens inzake de verloning ook verplicht bezorgen aan de Vlaamse Regering via de minister van Bestuurszaken.

6. Voorstel van beslissing

De Vlaamse Regering verleent haar goedkeuring aan deze conceptnota.

Deze conceptnota houdt geen financieel of budgettair engagement in vanwege de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest.

De viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand,

Geert BOURGEOIS

Bijlage 1: samenvatting van de belangrijkste principes van de 2 codes inzake deugdelijk bestuur voor de private sector, met name de code Daems (voor beursgenoteerde bedrijven) en de code Buysse (voor niet-beursgenoteerde bedrijven)

A. De Code Daems

De Belgische Corporate Governance code voor beursgenoteerde bedrijven, de zogenaamde “code Daems”, (vroeger “code Lippens” genoemd) dateert van 2004 en werd bijgesteld in 2009. Deze code is opgebouwd rond een aantal principes, bepalingen, richtlijnen en de ‘pas toe of leg uit-benadering’ (‘comply or explain’). De code steunt op **vrijwillige aanbevelingen ter aanvulling van de bestaande wetgeving** (het Wetboek van Vennootschappen en de financiële wetgeving).

De **openbaarmaking** is essentieel voor corporate governance en wordt bereikt door 2 verschillende documenten: het corporate governance charter dat op de website van de vennootschap wordt gepubliceerd en de Verklaring inzake corporate governance die een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag vormt.

Het **toezicht op de naleving** berust bij de raad van bestuur, de aandeelhouders van de vennootschap, de commissaris en de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), eventueel aangevuld met andere mechanismen.

De code telt 9 principes:

- 1) De vennootschap past een duidelijke governancestructuur toe; ze wordt geleid door een collegiale raad van bestuur. De vennootschap legt het intern reglement van de raad van bestuur vast en neemt dit op in haar corporate governance charter. De code geeft een omschrijving van de taken van de raad van bestuur (o.a. beslissen over de waarden en strategie van de vennootschap, beslissen over de structuur van het uitvoerend management en toezicht uitoefenen op dit uitvoerend management)
- 2) De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang. Zo bepaalt de code onder meer dat de raad van bestuur wordt samengesteld op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen, alsook complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis. De code bepaalt ook dat minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders en dat minstens drie leden van hen onafhankelijk zijn. De bijlage A bij deze code omschrijft zeer omstandig de onafhankelijkheids-criteria voor de onafhankelijke leden van de raad van bestuur.
- 3) Alle bestuurders geven blijk van integriteit en toewijding. De code bepaalt onder meer dat de bestuurders moeten beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel en dat ze omzichtig moeten omspringen met vertrouwelijke informatie waarover ze beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder. Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zo dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de

vennootschap ontstaan.

- 4) De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en beoordeling van haar raad en zijn leden. Zo stelt de raad van bestuur duidelijke selectiecriteria op voor de bestuurders en beveelt een benoemingscomité geschikte kandidaten aan. Voor elke nieuwe benoeming in de raad van bestuur gebeurt een evaluatie van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn. De raad van bestuur ontvangt van elke kandidaat de benodigde informatie waaronder een curriculum vitae. De code bevat voorts ook bepalingen over de professionele vorming van nieuwe leden en over de regelmatige evaluatie van de samenstelling en prestaties van de raad van bestuur.
- 5) De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op om bepaalde specifieke aangelegenheden te analyseren en de raad hierover te adviseren. Voor elk comité bepaalt de raad van bestuur het intern reglement en publiceert dit in het corporate governance charter.
- 6) De vennootschap werkt een duidelijke structuur uit voor het uitvoerend management. Zo legt de raad van bestuur bijvoorbeeld, in overleg met de CEO, het intern reglement van het uitvoerend management vast waarin de verantwoordelijkheden, de verplichtingen, de bevoegdheden, de samenstelling en de werking van het uitvoerend management worden opgenomen.
- 7) De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze. De remuneratie moet voldoende zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders en leden van het uitvoerend management die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur. Een remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad van bestuur omtrent het remuneratiebeleid. De vennootschap stelt een remuneratieverslag op dat deel uitmaakt van de Verklaring inzake corporate governance. Nieuw t.a.v. de code van 2004 is dat de code van 2009 pleit voor een volledige transparantie over de remuneratie en de vertrekvergoeding van de topmanagers t.a.v. de aandeelhouders en de buitenwereld. De vertrekpremie is ook geplafonneerd tot 12 maanden basis- en variabele remuneratie.
- 8) De vennootschap gaat met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders een dialoog aan, gebaseerd op een wederzijds begrip voor elkaars doelstellingen en verwachtingen. Op dit vlak vermeldt de code onder meer dat de vennootschap de aandeelhouders moet aanmoedigen deel te nemen aan de algemene vergadering en hen alle relevante informatie ter beschikking moet stellen.
- 9) De vennootschap waarborgt een passende openbaarmaking van haar corporate governance. Dit doet ze via de redactie van een corporate governance charter dat regelmatig moet worden geactualiseerd zodat het op elk ogenblik een correct beeld geeft van het bestuur van de vennootschap. Daarnaast is er de Verklaring inzake corporate governance die wordt

opgenomen in het jaarverslag.

B. De Code Buysse

De Corporate Governance aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven, de zogenaamde “code Buysse”, dateert van 2005 en werd geactualiseerd in 2009. Net als de code Daems bevat ook deze code **vrijwillige aanbevelingen** en is complementair aan de bestaande wetgeving.

Inhoudelijk is deze code echter iets minder relevant dan de code Daems om te vergelijken met de Vlaamse overheid, maar toch worden hierna de voornaamste principes van deze code weergegeven:

- 1) Deugdelijk ondernemen: de ondernemingen moeten hun strategie zo uitwerken dat zij hun aantrekkingskracht naar alle interne, maar ook externe betrokkenen duurzaam vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren. Hier komt onder meer het voeren van een goed personeelsbeleid en een goede relatie met bankiers en financiers, leveranciers, de klanten, en diverse overheidsinstellingen aan bod.
- 2) Maatschappelijk verantwoord ondernemen: dit deel focust op interne waardegedrevenheid en sterke maatschappelijke inbedding door erkenning van de noden en verwachtingen van de stakeholders.
- 3) De raad van advies: op initiatief van het bestuur van de onderneming kan een raad van advies worden opgericht, die advies verleent over de bedrijfsvoering. Het betreft een denktank die als klankbord dient voor de ondernemer en waar de voornaamste uitdagingen van de onderneming worden besproken.
- 4) Een actieve raad van bestuur (dit geldt in beginsel enkel voor de ondernemingen die de rechtsvorm van een nv hebben aangenomen): hier worden de samenstelling, de werking, en de taken van de raad van bestuur omschreven, alsook de wijze waarop de bestuurders worden benoemd en wat hun rechten en plichten zijn, hoe ze worden geëvalueerd en welke vergoeding ze genieten, en ook wat de rol van de voorzitter is. Inzake samenstelling wordt ook hier het belang van de noodzakelijke complementariteit op vlak van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit benadrukt en wordt aanbevolen om externe bestuurders op te nemen in de raad van bestuur (= onafhankelijke bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controleren aandeelhouder). De code geeft ook een goed overzicht van enkele belangrijke voordelen van onafhankelijke bestuurders zoals het feit dat ze zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming, op onpartijdige wijze raad geven, een klankbord zijn voor de ondernemer, discipline en verantwoordelijkheidszin op het vlak van rapportering doen toenemen en zorgen voor ervaring en kennisoverdracht.
- 5) Een performant senior management: dit deel geeft toelichting bij de rol van de gedelegeerd bestuurder, en de benoeming, evaluatie en remuneratie van het senior management (= alle uitvoerend bestuurders en leden van het directie-

of managementcomité). Inzake de remuneratie wordt enkel bepaald dat deze marktconform moet zijn en gekoppeld aan de prestaties van het bedrijf en individuele middelen, maar er is geen sprake van een plafond. De raad van bestuur bepaalt het remuneratiebeleid, bij voorkeur op voorstel van het remuneratiecomité.

- 6) Betrokken aandeelhouders: ook hier is opgenomen dat de raad van bestuur gericht actie moet ondernemen om de betrokkenheid van de aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Dit deel bevat ook de aanbeveling – voor zover dit niet in de statuten is geregeld - om in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die de aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan.
- 7) Controle en risicobeheer: de raad van bestuur waakt erover dat controleorganen en –procedures inzake het risicobeheer worden ingesteld en ziet er ook op toe dat het management een degelijk systeem van interne controle uitbouwt. Naast de interne controle is een belangrijke rol weggelegd voor de commissaris (= het externe auditproces).
- 8) De code Buysse bevat ook een aantal specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen.
- 9) Wat tenslotte de bekendmaking van de corporate governance-regels betreft beveelt de code aan de rollen, die de raad van bestuur, het management, en de aandeelhouders voor hun rekening nemen, vast te leggen in een corporate governance-verklaring die kan worden opgenomen in het jaarverslag.

Bijlage 2: samenvatting van de belangrijkste principes van de Guberna-code

Op vraag van MOVI heeft GUBERNA¹³, instituut voor bestuurders, een ontwerpcode opgesteld met een aantal principes en aanbevelingen inzake deugdelijk bestuur voor extern verzelfstandigde agentschappen.

Deze ontwerpcode moet gezien worden als een verfijning van het kaderdecreet BBB en is opgesteld conform de bepalingen van dit decreet. De ontwerpcode is opgebouwd uit een aantal **principes** die de pijlers vormen waarop deugdelijk bestuur binnen ieder extern verzelfstandigd agentschap dient te steunen.

Alle EVA's dienen de principes zonder uitzondering toe te passen. Tevens werden een aantal aanbevelingen ontwikkeld, die omschrijven hoe de principes moeten worden toegepast.

Net zoals bij de code Daems en Buysse werd ook hier ervoor geopteerd om te werken met **aanbevelingen**, eerder dan met een gedetailleerde reeks van regels omdat aanbevelingen de mogelijkheid bieden aan de EVA's om bij de invulling van de principes van deugdelijk bestuur rekening te houden met de specifieke kenmerken van de organisatie. Deze werkwijze laat maatwerk toe.

In de ontwerpcode is dan ook een grote mate van flexibiliteit ingebouwd. Ook hier werd geopteerd voor een 'pas toe of leg uit'-benadering dat aan de EVA's de mogelijkheid biedt om af te wijken van de aanbevelingen wanneer de specifieke kenmerken van het agentschap dit rechtvaardigen.

Overzicht van de in de ontwerpcode opgenomen principes:

- 1) De overheid gedraagt zich als een actieve en geïnformeerde aandeelhouder en ontwikkelt een duidelijke en consistente eigenaarsstrategie t.a.v. haar EVA's.
- 2) De raad van bestuur van iedere EVA beschikt over de nodige autonomie, competenties en objectiviteit om zijn verantwoordelijkheden inzake strategische sturing van het uitvoerend management te kunnen uitvoeren.
- 3) De raad van bestuur van iedere EVA wordt op een professionele manier samengesteld met de nodige aandacht voor diversiteit en complementariteit.
- 4) De raad van bestuur van iedere EVA kwijt zich op een doeltreffende en efficiënte manier van zijn taken en levert zodoende een waardevolle bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen van het agentschap.
- 5) De raad van bestuur van iedere EVA richt gespecialiseerde comités op die de raad bijstaan in de uitvoering van zijn taken. Het betreft o.a. een auditcomité dat de raad van bestuur bijstaat in het vervullen van zijn toezichtopdrachten, een benoemingscomité dat aanbevelingen doet i.v.m. het selectieproces van de bestuurders en het uitvoerend management, en een remuneratiecomité dat

¹³ GUBERNA was ook betrokken bij de redactie van de code Lippens. Lutgart Van den Berghe, Executiver Director van GUBERNA, was één van de leden van de Commissie Corporate Governance, en GUBERNA maakte ook deel uit van de permanente werkgroep die ondersteuning bood aan de commissie.

voorstellen doet aan de raad i.v.m. het remuneratiebeleid voor de bestuurders en het uitvoerend management.

- 6) Ieder EVA beschikt over een professioneel en geresponsabiliseerd uitvoerend management dat instaat voor de operationele leiding van het agentschap.
- 7) Ieder EVA waarborgt een passende openbaarmaking van de principes inzake deugdelijk bestuur die worden nageleefd.