Charter deugdelijk bestuur voor de leden van de Raad van Bestuur van Farys (ov)

Dit charter (het "**Charter**") is van toepassing op de leden (de "**Leden**", ieder een "**Lid**")[1] van enerzijds de Raad van Bestuur van Farys (ov) en van Creat Services (dv) en het College van Bestuurders van Creat CV en anderzijds het Strategisch, HR- en het Auditcomité. Deze diverse organen worden hierna aangeduid als de "**Bestuursorganen**", de rechtspersonen Farys (ov), Creat Services (dv) en Creat (CV) als de "**Organisaties**".

Elk van de Leden onderschrijft de principes inzake deugdelijk bestuur opgenomen in dit Charter en de invulling die aan deze principes in dit Charter wordt gegeven.

1. Doelstelling van het Charter

Het Charter is gericht op een verdere optimalisering en professionalisering van het bestuur en de werking van de Organisaties. Het heeft tot doel de individuele Leden te ondersteunen bij hun taken en om hen een aantal praktische richtlijnen aan te reiken bij de aanvaarding, uitoefening en evaluatie van hun mandaat. Het Charter kan de Leden helpen om het evenwicht te vinden tussen hun taak als behoeder van de belangen van de Organisaties en hun rol als vertegenwoordiger van een de deelnemers, mede gelet op de openbare context waarin de deelnemers en de Organisaties zich bevinden; het kan een baken zijn om de Leden te leiden bij de algemene invulling van hun rol en het kan een instrument zijn dat aangegrepen kan worden om te beoordelen hoe een Lid geacht wordt zich op te stellen in specifieke situaties.

2. Draagwijdte van het Charter

Dit Charter focust zich op de Leden van de Bestuursorganen van de Organisaties. Men moet er zich echter van bewust zijn dat deugdelijk bestuur maar kan werken als iedereen zijn rol respecteert en op een efficiënte en effectieve manier functioneert. Deugdelijk bestuur vindt immers plaats binnen een driehoeksverhouding (de zgn. "*governance tripod*"[2]), waarbinnen de Bestuursorganen in symbiose samenwerken met de deelnemers van de respectieve Organisaties en hun management. Goed bestuur impliceert dat het takenpakket van de Bestuursorganen duidelijk omschreven wordt en dat elkeen respect opbrengt voor een correcte invulling van zijn eigen takenpakket en dat van de andere actoren binnen de *governance tripod*, en er een goede interactie wordt georganiseerd tussen deze verschillende actoren. Zo is dit Charter slechts één aspect van deugdelijk bestuur van toepassing op de Organisaties dat zich inschrijft in een ruimer kader van toepasselijke regels vervat in de toepasselijke decretale bepalingen en andere

[1] In dit Charter verwijs de term Lid zowel naar een vrouwelijk als een mannelijk Lid van de Bestuursorganen. Voor het gemak van de lectuur wordt evenwel verwezen naar hij of hem.

[2] Een driehoeksverhouding die bestaat uit (1) de raad van bestuur; (2) het uitvoerend management en (3) de aandeelhouders/deelnemers van de Organisatie.

regelgeving, alsook in de statuten en huishoudelijke reglementen van de respectieve Organisaties.

3. Principes

De volgende 10 principes van deugdelijk bestuur worden onderschreven in dit Charter en hun invulling zal hieronder nader worden toegelicht.

Principe 1: Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

Principe 2: Concentreren op taken eigen aan het Lid

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

Principe 4: Streven naar een onafhankelijke positie

Principe 5: Volgen van hoge standaarden van integriteit

Principe 6: Zich gepast gedragen bij besluitvorming

Principe 7: Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

Principe 8: Onderhouden van expertise

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

Principe 10: Bevorderen evaluatiecultuur

4. Opbouw van het Charter

Het Charter is opgebouwd uit drie delen.

In een eerste deel ("Principes") worden de tien principes geschetst.

In een tweede deel ("*Aanbevelingen van toepassing op alle Leden*") worden aanbevelingen opgenomen met betrekking tot de principes die van toepassing zijn op de Leden van alle Bestuursorganen.

In een derde en laatste deel ("*Aanbevelingen van toepassing op de Bestuurders*") worden specifieke aanbevelingen opgenomen voor de leden van de raden van bestuur. De aanbevelingen bij de principes in het derde deel dient door de Bestuurders gelezen te worden als een aanvulling op de aanbevelingen bij de principes in het tweede deel, met dien verstande derhalve dat de aanbevelingen uit het tweede deel onverkort op hen van toepassing zijn.

5. Naleving van het Charter

Teneinde zich van de naleving en het toezicht op de naleving van het Charter te vergewissen, zal de Organisatie de tekst van dit Charter (en al zijn updates) beschikbaar maken op hun respectieve websites.

De Bestuursorganen zullen de werking van dit Charter periodiek evalueren.

Annex 1: GOVERNANCE PRINCIPES

Principe 1: Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

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

Principe 2: Concentreren op de eigen taken

Er wordt van ieder Lid verwacht dat hij een aantal duidelijk afgelijnde taken vervult. Het is noodzakelijk dat het Lid deze taken vervult, zonder daarbij verder te gaan dan zijn specifieke prerogatieven. Voor de voorzitter gelden daarbovenop nog een aantal specifieke taken.

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

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

Principe 4: Streven naar een onafhankelijke positie

Onafhankelijkheid is primordiaal bij het uitoefenen van een mandaat. Dit principe is bovenal een mentale ingesteldheid (“state of mind”). Het Lid moet een onafhankelijke houding aannemen, niet enkel tegenover de aandeelhouders of deelnemers van de respectieve Organisatie, maar ook tegenover interne personen van het bedrijf, en meer algemeen, tegenover alle stakeholders e

Principe 5: Volgen van hoge standaarden van integriteit

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

Principe 6: Zich gepast gedragen bij besluitvorming

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

Principe 7: Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

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

Principe 8: Opbouwen en onderhouden van expertise

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

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

Het Lid bevindt zich niet in een vacuüm met het Bestuursorgaan. Hij moet gepaste relaties onderhouden met de aandeelhouders/deelnemers, het management en andere stakeholders.

Principe 10: Bevorderen evaluatiecultuur

Evaluatie is de sleutel tot het bevorderen en bewaken van kwaliteitsvol bestuur. De Leden waken erover dat op regelmatige basis de werking van de raad van bestuur wordt geëvalueerd. Evaluatie laat toe om waar nodig de bestuurspraktijk aan te passen en kadert binnen een constant proces van verbetering. Het Lid moet zowel een rol spelen in de promotie hiervan, als deelnemen aan de evaluatie.

Annex 2: AANBEVELINGEN VAN TOEPASSING OP ALLE LEDEN

Principe 1: Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

Een toekomstig Lid dient zich grondig te informeren alvorens zijn mandaat te aanvaarden. Hij beschikt over competenties voor de goede uitvoering van het mandaat. Hij kent en respecteert het wettelijke en decretale kader, dit Charter en de statuten en het huishoudelijk reglement van de Organisatie. Het toekomstig Lid neemt het jaarverslag van de Organisatie grondig door.

Een mandaat kost tijd en dient uitgeoefend te worden met het nodige professionalisme (zie ook Principe 5 en 6). Het toekomstig Lid zou daarom enkel die mandaten mogen opnemen waarvoor hij zich ten volle kan inzetten.

Principe 2: Concentreren op de eigen taken

Er wordt van ieder Lid verwacht dat hij een aantal duidelijk afgelijnde taken vervult. Het is noodzakelijk dat het Lid deze taken vervult, zonder daarbij verder te gaan dan zijn specifieke prerogatieven. Voor de voorzitter gelden daarbovenop nog een aantal specifieke taken.

De Leden

Het Lid waakt over een efficiënte werking van het Bestuursorgaan waarin het zetelt en zorgt ervoor dat het Bestuursorgaan op regelmatige tijdstippen bijeenkomt en zich focust op de toegewezen taken.

In geval een Lid zetelt in meer dan 1 Bestuursorgaan, dan engageert hij zich om in alle Bestuursorganen dezelfde standaarden van betrokkenheid, integriteit en professionalisme te hanteren.

Als een Lid het gevoel heeft dat bepaalde wettelijke, decretale of statutaire verplichtingen niet worden gerespecteerd, dan heeft hij de plicht om onmiddellijk te reageren, en hiermee zijn verantwoordelijkheden te vervullen.

Een Lid van een gespecialiseerd comité draagt er zorg voor dat het comité geen beslissingen neemt zonder de goedkeuring van de raad van bestuur in zijn geheel. Hij engageert zich om op een adequate manier te rapporteren aan de raad van bestuur, aangezien deze laatste de finale verantwoordelijkheid draagt.

De voorzitter van de Bestuursorganen

De voorzitter van een Bestuursorgaan is verantwoordelijk voor de goede werking van dat Bestuursorgaan. Hij neemt de nodige maatregelen om een vertrouwensklimaat te ontwikkelen binnen het Bestuursorgaan door te zorgen voor open discussies, een constructieve benadering van uiteenlopende standpunten en de naleving van de beslissingen genomen door het Bestuursorgaan. Hij waakt erover dat de Leden tijdig adequate en precieze informatie ontvangen voor de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen.

Hij waakt erover dat alle Leden kunnen bijdragen aan de discussies binnen het Bestuursorgaan en dat het Bestuursorgaan voldoende tijd neemt voor reflectie en discussie alvorens een beslissing te nemen. Daarbij waakt hij erover dat de spreektijd evenwichtig verdeeld wordt onder alle Leden.

De voorzitter waakt erover dat de nieuwe Leden een adequate introductie krijgen en effectief volgen die hen toelaat om snel te kunnen bijdragen aan de discussies binnen het Bestuursorgaan (zie ook Principe 8). Indien hier nood aan is, neemt hij het initiatief om regels vast te leggen over de communicatie met de buitenwereld (zie ook Principe 7).

Tot slot, waakt de voorzitter erover dat de rol van iedereen (lid van een comité, bestuurder, management…) duidelijk vastgelegd wordt (zie ook Principe 9).

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

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

Vooreerst wordt onderstreept dat de Leden een wettelijke verplichting hebben om te handelen in het belang van de Organisatie. De Leden verdedigen steeds de belangen van de Organisatie die worden gedefinieerd in lijn met de specificiteit van de respectieve Organisatie en waarbij in het bijzonder rekening gehouden wordt met haar openbare en maatschappelijke rol.

Naast het nauwe (financiële) “ondernemingsbelang” van de Organisatie mogen de Leden derhalve ook de maatschappelijke belangen niet uit het oog verliezen, gezien de ruimere context waarbinnen de Organisaties opereren en de publieke dienstverlening die zij verrichten.

Ieder Lid verifieert of de objectieven (inclusief de maatschappelijke) van de Organisatie duidelijk gedefinieerd zijn en handelt vervolgens in het exclusieve belang van het Organisatie.

Wanneer er een beslissing zou genomen worden door een Bestuursorgaan, die de Organisatie zou schaden, dan engageert het Lid zich om zijn bezwaren duidelijk te maken en zich volledig in te zetten om de anderen te overtuigen van zijn idee, rekening houdende evenwel met de “onafhankelijkheid van geest” (zie Principe 4).

Het Lid waakt erover dat belangenconflicten op een professionele manier aangepakt worden door het Bestuursorgaan volgens de daartoe voorgeschreven decretale en statutaire procedure. Het Lid informeert het Bestuursorgaan daarbij op voorhand wanneer er een belangenconflict zou zijn, waarbij hij direct of indirect betrokken zou zijn en onthoudt zich vervolgens van debatten en besluitvorming over de betrokken kwestie.

Principe 4: Streven naar een onafhankelijke positie

Onafhankelijkheid is primordiaal bij het uitoefenen van een mandaat. Dit principe is bovenal een mentale ingesteldheid (“state of mind”). Het Lid moet een onafhankelijke houding aannemen, niet enkel tegenover de aandeelhouders of deelnemers van de respectieve Organisatie, maar ook tegenover interne personen van het bedrijf, en meer algemeen, tegenover alle stakeholders.

Onafhankelijkheid is relatief in de publieke sector, en de onafhankelijkheid kan, in het bijzonder in de publieke sector, niet alleen worden gemeten aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria. Het allerbelangrijkste is dan ook dat het Lid “onafhankelijkheid van geest” aan de dag legt.

Vergaderingen van de Bestuursorganen zijn geen parlementaire zitting en ook geen onderhandelingstafel. Alle Leden hebben de verplichting om met onafhankelijkheid van geest te handelen. Het ultieme doel hiervan is om objectieve beslissingen te nemen in het belang van de Organisatie en met voldoende aandacht voor alle relevante belangen en belanghebbenden.

Het Lid streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling en zal in alle omstandigheden (van analyse over beslissing naar actie) zijn onafhankelijkheid van geest behouden, zonder zich onder druk te laten zetten.

Het Lid laat zich in zijn analyse of beslissingen niet beïnvloeden door persoonlijke belangen noch door eventuele relaties met aandeelhouders/deelnemers of andere stakeholders van de Organisatie.

Principe 5: Volgen van hoge standaarden van integriteit

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

Ieder Lid gedraagt zich integer en bezit persoonlijke en professionele kwaliteiten die beantwoorden aan de hoogste normen van eerlijkheid en loyaliteit. Hierbij is het belangrijk dat het Lid zichzelf uitdaagt om niet enkel naar de letter van de wet te handelen, maar ook belang hecht aan de geest van de wet.

Ieder Lid is transparant over de voordelen die hij ontvangt en die kunnen worden beschouwd als een potentiële beïnvloeding van zijn integriteit of beoordelingsvermogen, en verklaart zich akkoord dat alle geschenken, ontvangen uit hoofde van diens mandaat binnen de Organisatie als eigendom van de Organisatie worden beschouwd. Een Lid aanvaardt uit hoofde van zijn functie geen persoonlijke geschenken, voordelen of diensten in welke vorm dan ook, met dien verstande evenwel dat persoonlijke geschenken met een geringe waarde mogelijk zijn, zolang de onafhankelijke positie van het Lid daardoor niet wordt beïnvloed dan wel dat deze perceptie zou kunnen ontstaan.

Ieder Lid gedraagt zich in lijn met de ethische code die in gebeurlijk geval, door zijn Organisatie wordt uitgewerkt.

Principe 6: Zich gepast gedragen bij besluitvorming

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

Het Lid woont regelmatig de vergaderingen van het Bestuursorgaan bij en neemt actief deel aan de vergaderingen en aan de debatten en besluitvorming. Hij is punctueel en blijft gedurende de hele vergadering.

Het Lid streeft naar consensus. Indien er geen consensus kan bereikt worden, dan laat het Lid zijn afwijkende positie optekenen in de notulen.

Als college neemt het Bestuursorgaan collegiale beslissingen die naar derden toe door alle Leden eendrachtig worden uitgedragen.

Principe 7: Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

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

Informeren

Het Lid moet goed, tijdig en volledig geïnformeerd zijn. In samenspraak met de voorzitter van het Bestuursorgaan, zoekt het Lid de informatie die hem toelaat om op een onderbouwde manier te debatteren en beslissingen te nemen. Ieder Lid besteedt voldoende tijd aan het doornemen van de ontvangen informatie.

Vertrouwelijke informatie

Ieder Lid gaat in alle omstandigheden discreet om met vertrouwelijke informatie. Het Lid zal de informatie met betrekking tot de Organisatie waarvan hij weet of kan vermoeden dat deze vertrouwelijk is, als zodanig behandelen en enkel gebruiken bij de uitoefening van zijn mandaat.

Het Lid maakt geen misbruik van de informatie die hij verkrijgt via zijn mandaat, ongeacht of hij er nu persoonlijk voordeel uithaalt of niet, en ongeacht of de Organisatie schaadt of niet.

Het Lid respecteert het vertrouwelijk karakter van de informatie, zelfs nadat hij zijn mandaat beëindigd heeft.

Communicatie

Ieder Lid vergewist zichzelf ervan dat alle informatie naar buiten toe gecommuniceerd wordt via de geijkte kanalen van de Organisatie.

Principe 8: Opbouwen en onderhouden van expertise

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

Het Lid neemt zelf de verantwoordelijkheid op om zich te bekwamen in de verschillende aspecten van zijn mandaat. Het Lid ambieert voldoende kennis en expertise op te bouwen met betrekking tot de Organisatie en, waar nuttig, de sector waarin de Organisatie actief is. Hij onderhoudt en

versterkt deze kennis en expertise, waarbij het Lid steeds rekening houdt met de steeds veranderende context waarin de Organisatie zich moet waarmaken. Hij kan daarbij rekenen op de ondersteuning en hulp van de Organisatie.

De Leden waken erover dat er opleidingsplannen worden ontwikkeld voor huidig en nieuw benoemde Leden binnen het Bestuursorgaan, die rekening houden met de resultaten van de evaluatie-oefening van het Bestuursorgaan (zie Principe 10).

De voorzitter van het Bestuursorgaan vergewist zich ervan, en coördineert hieromtrent met het management van de Organisatie, dat alle nieuwbenoemde Leden van de Bestuursorganen zo spoedig mogelijk na hun benoeming binnen het Bestuursorgaan een introductiesessie krijgen met betrekking tot de Organisatie en de sector waarin de Organisatie actief is en om het Lid te informeren over zijn taken, rechten en verantwoordelijkheden, waarbij ook de werking en toepassing van dit Charter zullen worden toegelicht.

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

Het Lid bevindt zich niet in een vacuüm met het Bestuursorgaan. Hij moet gepaste relaties onderhouden met de aandeelhouders/deelnemers, het management en andere stakeholders.

De Leden waken over adequate delegatiebevoegdheden en kent de delegatiebevoegdheden uitgaande van het Bestuursorgaan (met bijzondere aandacht voor de delegaties van de raad van bestuur naar het management van de Organisatie).

Het Lid hecht belang aan een goede, respectvolle samenwerking tussen de Leden van het Bestuursorgaan (waarbij een sleutelpositie is weggelegd voor de voorzitter van het Bestuursorgaan) en de Bestuursorganen onderling, alsook tussen het Lid en het Bestuursorgaan enerzijds en het management, de deelnemers/aandeelhouders en andere belanghebbenden anderzijds.

In samenspraak met de voorzitter van het Bestuursorgaan, werken de Leden samen met het management. De Leden zijn hierbij echter waakzaam dat zij zich niet inlaten met operationele aangelegenheden van de Organisatie. De voorzitter van het Bestuursorgaan is de eerste spreekbuis tussen het Bestuursorgaan en het management van de Organisatie en communiceert, in samenspraak met het management van de Organisatie, met de deelnemers/aandeelhouder en andere stakeholders, opnieuw met inachtneming van bepaalde informatieverplichtingen die op de Organisaties en/of de Leden rusten uit hoofde van toepasselijke regelgeving.

Een Lid dient de voorzitter van het Bestuursorgaan te informeren over substantiële contacten met stakeholders die betrekking hebben op de Organisatie (haar werking, structuur, beslissingen enz.). Indien dergelijk contact geïnitieerd werd door het Lid, dient de voorzitter voorafgaand aan het contact te worden geïnformeerd. De voorzitter brengt regelmatig verslag uit aan het Bestuursorgaan over dergelijke contacten.

Principe 10: Bevorderen evaluatiecultuur

Evaluatie is de sleutel tot het bevorderen en bewaken van kwaliteitsvol bestuur. De Leden waken erover dat op regelmatige basis de werking van de raad van bestuur wordt geëvalueerd. Evaluatie laat toe om waar nodig de bestuurspraktijk aan te passen en kadert binnen een constant proces

van verbetering. Het Lid moet zowel een rol spelen in de promotie hiervan, als deelnemen aan de evaluatie.

Het Lid waakt erover dat er, onder toezicht van de voorzitter, regelmatig en op gestructureerde wijze een evaluatie wordt uitgevoerd van de werking van het Bestuursorgaan. Dergelijke evaluatie kan verschillende vormen aannemen, gaande van zelfevaluatie (bv. door het invullen van enquêtes), over één op één gesprekken tussen de voorzitter en het Lid, tot de evaluatie van het integrale Bestuursorgaan door een externe partij. De Leden waken erover dat de evaluatieoefening (welke vorm zij ook aanneemt) objectief verloopt en participeert op actieve wijze in de evaluatieoefening.

De Leden verzekeren dat de resultaten van de evaluatie binnen het Bestuursorgaan worden besproken en dat een actieplan voor continue verbetering wordt opgesteld.

Annex 3: AANBEVELINGEN VAN TOEPASSING OP DE BESTUURDERS

Principe 1: Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

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

De benoeming van de leden van de raden van bestuur kadert binnen een stringent reglementair en statutair kader waarin een evenwichtig systeem van representativiteit voor verschillende groepen van deelnemers voor de deelnemers is uitgewerkt.

Gelet op het bovenstaande is het derhalve belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de voordracht door de deelnemers van bestuurders met de vereiste ervaring en kennis, die daarenboven voldoende complementair zijn aan elkaar. Dit Charter kan voor de deelnemers derhalve als richtlijn worden aangereikt in de zoektocht naar het geschikte profiel. De voorzitter van de raad van bestuur zal dit Charter derhalve overmaken aan de relevante deelnemers telkens een voordracht dient te gebeuren voor een bestuursmandaat. Bestuurders met minder bestuurservaring of sectorspecifieke kennis dienen de kans te krijgen zich te ontwikkelen in hun rol en dienen daarbij, bij de aanvaarding en tijdens de uitoefening van hun mandaat voldoende aandacht te besteden aan Principes 2, 7 en 8.

Principe 2: Concentreren op de eigen taken

Er wordt van ieder Lid verwacht dat hij een aantal duidelijk afgelijnde taken vervult. Het is noodzakelijk dat het Lid deze taken vervult, zonder daarbij verder te gaan dan zijn specifieke prerogatieven. Voor de voorzitter gelden daarbovenop nog een aantal specifieke taken.

De bestuurders verifiëren dat de raad van bestuur daadwerkelijk het management superviseert en de Organisatie controleert. Zij vergewissen zich ervan dat de raad van bestuur de strategische objectieven van de Organisatie bepaalt en voorzien de nodige structuren en middelen om de objectieven te bereiken.

De voorzitter van de raad van bestuur waakt erover dat er een efficiënte en constructieve samenwerking met de andere leden van de *governance tripod*. Hij onderhoudt een nauwe relatie met de CEO en geeft hem steun en advies, maar respecteert hierbij de uitvoerende verantwoordelijkheden van de CEO.

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

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

Naast de openbare en maatschappelijke rol van de Organisatie, dient bij de invulling van dit principe voor Farys (ov) en Creat Services (dv) tevens rekening gehouden te worden met de specifieke intercommunale dimensie en in het bijzonder met de eigenheid voortspruitend uit hun opdrachthoudende dan wel dienstverlenende rol.

Principe 4: Streven naar een onafhankelijke positie

Onafhankelijkheid is primordiaal bij het uitoefenen van een mandaat. Dit principe is bovenal een mentale ingesteldheid ("state of mind"). Het Lid moet een onafhankelijke houding aannemen, niet enkel tegenover de aandeelhouders of deelnemers van de respectieve Organisatie, maar ook tegenover interne personen van het bedrijf, en meer algemeen, tegenover alle stakeholders.

Deze "onafhankelijkheid van geest" geldt voor alle Bestuurders, ongeacht wie hen voorgedragen, aangesteld of benoemd heeft en ongeacht of de Bestuurder verbonden is aan een specifieke deelnemer of een welbepaalde politieke partij.

Principe 5: Volgen van hoge standaarden van integriteit

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

Volledigheidshalve kan hier in herinnering worden gebracht dat sommige van de deelnemers van Farys (ov) en Creat Services (dv) zelf ook een ethische code hebben ontwikkeld die in gebeurlijk geval, moet worden nageleefd door de aan deze deelnemers verbonden bestuurders.

Principe 6: Zich gepast gedragen bij besluitvorming

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

Geen bijzonderheden.

Principe 7: Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

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

Gezien het openbare karakter van de Farys (ov) en Creat Services (dv), is het belangrijk om het juiste evenwicht te vinden tussen enerzijds het beginsel van de vertrouwelijkheid, en anderzijds bepaalde openbaarheids- en/of informatieverplichtingen die op deze Organisaties en/of de

bestuurders rusten uit hoofde van toepasselijke regelgeving (zoals de regelgeving inzake openbaarheid van bestuur en het Decreet over het Lokaal Bestuur).

Communicatie ten aanzien van de pers met betrekking tot de Organisatie kan enkel gebeuren in lijn met de bepalingen van de Gedragscode voor gegevensverwerking (laatste versie na actualisering van 28 januari 2021).

Principe 8: Opbouwen en onderhouden van expertise

Een Bestuursorgaan kan niet functioneren zonder competente en betrokken bestuurders. De opleiding van bestuurders is een centraal element in deugdelijk bestuur. Elke bestuurder moet ervoor zorgen dat hij de relevante competenties opbouwt en up-to-date houdt en dat hij geïnformeerd is over zaken die van belang zijn voor zijn mandaat en de Organisatie.

Geen bijzonderheden.

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

Het Lid bevindt zich niet in een vacuüm met het Bestuursorgaan. Hij moet gepaste relaties onderhouden met de aandeelhouders/deelnemers, het management en andere stakeholders.

Geen bijzonderheden.

Principe 10: Bevorderen evaluatiecultuur

Evaluatie is de sleutel tot het bevorderen en bewaken van kwaliteitsvol bestuur. De Leden waken erover dat op regelmatige basis de werking van de raad van bestuur wordt geëvalueerd. Evaluatie laat toe om waar nodig de bestuurspraktijk aan te passen en kadert binnen een constant proces van verbetering. Het Lid moet zowel een rol spelen in de promotie hiervan, als deelnemen aan de evaluatie.

Met betrekking tot de evaluatie van de raden van bestuur kan de voorzitter, zo hij dat wenselijk acht, de evaluatieoefening laten voorbereiden en uitvoeren door het HR-comité van de Organisatie.