

---

# Corporate Governance Charter

VERGADERING RAAD VAN BESTUUR – 11 DECEMBER 2020

---

## 1 Inleiding

Dit corporate governance charter werd door de raad van bestuur van het Vlaams Energiebedrijf nv (hierna ook “het VEB” of “de vennootschap”) goedgekeurd op 11/12/2020 en is een geactualiseerde versie van het Corporate Governance Charter zoals oorspronkelijk aangenomen op 6 juli 2012, waarbij ondermeer rekening werd gehouden met evoluties binnen het VEB, wijzigingen in de toepasselijke regelgeving (zoals bijvoorbeeld de inwerkingtreding van het Bestuursdecreet van 7 december 2018, het nieuwe wetboek van vennootschappen en verenigingen van 23 maart 2019 en het Decreet houdende de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën van 29 maart 2019), en het beleid inzake Corporate Governance.

De raad van bestuur zal dit charter op regelmatige basis evalueren en waar nodig aanpassen aan de evoluties van de vennootschap en de regelgeving. In het jaarverslag zal ieder jaar een afzonderlijk hoofdstuk gewijd worden aan het corporate governance-beleid van het VEB in het afgelopen boekjaar.

Het charter heeft als doel de goede werking, de transparantie en objectiviteit van de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen in de vennootschap te verankeren en wil aangeven hoe het VEB de principes van deugdelijk bestuur ter harte neemt.

De volgende elementen komen aan bod:

- juridisch kader
- het bestuursmodel (waaronder aandeelhouders en Algemene Vergadering en Raad van Bestuur)
- de actieradius en de stakeholders
- transparantie, toezicht en controle

## 2 Juridisch kader van het VEB

Het VEB is opgericht als een privaatrechtelijke vormgegeven extern verzelfstandig agenschap, overeenkomstig de relevante bepalingen van het Kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 (hierna “het Kaderdecreet” genoemd), thans gewijzigd door het Bestuursdecreet van 7 december 2018.

Het VEB heeft de rechtsvorm van een naamloze vennootschap naar Belgisch Recht.

De statuten van 25 januari 2012, zoals bekendgemaakt in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad van 16 februari 2012 onder nummer 12039169, en zoals nadien gewijzigd bepalen het statutair kader van het VEB.

De missie van het VEB werd vastgelegd in het decreet van 15 juli 2011 houdende de machtiging tot oprichting van het privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap nv Vlaams Energiebedrijf (hierna “het VEB-decreet”).

“Het VEB ontzorgt de publieke sector naar een duurzamer en efficiënter energiebeheer en ondersteunt in het bereiken van de klimaatdoelstellingen”

De missie van het VEB bestaat er dus in om – door haar tussenkomst – ervoor te zorgen dat de overheid in brede zin op een efficiënte en effectieve manier toegang heeft tot die producten en diensten die haar energiebeheer efficiënter en duurzamer kunnen maken en Vlaanderen mee de klimaatdoelstellingen helpen te bereiken.

Volgende strategische richtlijn vormen samen het strategisch kader waarbinnen de activiteiten van VEB passen:

- VEB **ontzorgt** organisaties die aankopen volgens de Wet op Overheidsopdrachten op vlak van **integraal duurzaam energiebeheer**
- VEB treedt voor haar klanten op als **spil en facilitator** in de energiemarkt
- VEB is een **katalysator voor open data** rond duurzaam energiebeheer en evaluatie van klimaatdoelstellingen van de Vlaamse Overheid
- VEB **stuurt en stimuleert innovatie** rond energietechnologieën

Tot slot is er nog de samenwerkingsovereenkomst tussen het VEB en het Vlaams Gewest van 30 november 2018.

De samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaams Gewest en VEB heeft als voorwerp het vastleggen van afspraken betreffende de strategische doelstellingen, de informatie- en rapportageplicht inzake de taken en de financiële situatie van VEB, evenals de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van deze overeenkomst.

### 3 Het bestuursmodel van het VEB

Het monistisch bestuursmodel van het VEB werd door de raad van bestuur goedgekeurd op 6 juli 2012 en nadien herbevestigd en steunt op een sterk betrokken raad van bestuur met een dubbele rol: ondernemerschap ondersteunen en doeltreffend toezicht en controle waarborgen. Die betrokkenheid blijkt in het bijzonder uit het feit dat de voorzitter van de raad van bestuur dicht bij het operationele niveau van de vennootschap staat, in nauwe samenwerking met de CEO die het dagelijkse bestuur van de vennootschap waarneemt.

De raad van bestuur en elk van zijn leden streven steeds het vennootschapsbelang na op een objectieve en onafhankelijke manier. Zij ontvingen hiervoor van de aandeelhouders een duidelijk mandaat voor een periode van zes jaar en leggen verantwoording af ten aanzien van de aandeelhouder voor hun handelingen en voor de resultaten van de vennootschap.

De raad van bestuur bestuurt de vennootschap als een college en beschikt over de volledige bestuursbevoegdheid.

De Vlaamse Regering heeft overeenkomstig artikel 8, §1 van het VEB-decreet en artikel 6 van de Samenwerkingsovereenkomst, een regeringsafgevaardigde bij het Vlaams Energiebedrijf aangesteld. De regeringsafgevaardigde houdt toezicht op de overeenstemming van de verrichtingen en de werking van het VEB met het recht, de statuten, de samenwerkingsovereenkomst en de gedragscode inzake corporate governance.

De regeringsafgevaardigde heeft met raadgevende stem zitting in de raad van bestuur.

#### 3.1 De aandeelhouder van het VEB

Het Vlaams Gewest is de controlerende en enige aandeelhouder van het VEB (met 200.000 aandelen) en wordt in die hoedanigheid vertegenwoordigd door de voogdijminister van het VEB binnen de Vlaamse regering.

Het is de voogdijminister of een door hem aangestelde mandataris die optreedt op de algemene vergadering van aandeelhouders van het VEB, waarbij verwezen kan worden naar de specificiteit van de overheid als aandeelhouder:

*De overheid handelt als een actieve, geïnformeerde eigenaar met een duidelijk en consistent beleid, en draagt er zorg voor dat de overheidsbedrijven op een transparante en verantwoordelijke, deskundige en effectieve manier worden bestuurd. Zo mag zij niet betrokken zijn bij het dagdagelijks beheer en moet zij de onderneming volledige operationele autonomie gunnen.*

(OESO-richtlijnen voor overheidsbedrijven, 2015)

Het feit dat het Vlaams Gewest enig aandeelhouder is, is meteen één van de belangrijkste aspecten waarin het VEB zich onderscheidt van andere private ondernemingen.

Voor het VEB brengt dit type aandeelhouder ook een ruimere verantwoordelijkheid met zich mee, die het ondernemingskader overstijgt. Zo zal er vanuit het aandeelhouderschap van VEB als overheidsbedrijf een voortdurend evenwicht dienen gezocht te worden tussen het nastreven van

beleidsdoelstellingen van algemeen belang, en een gezond bedrijfseconomisch resultaat ten einde op een duurzame wijze haar activiteiten te kunnen ontwikkelen.

In het VEB-decreet is bepaald dat het Vlaams Gewest steeds over ten minste de helft plus één van de aandelen moet beschikken (rechtstreeks of onrechtstreeks). De privaatrechtelijke vormgeving van het VEB als naamloze vennootschap bracht destijds de noodzaak van een tweede aandeelhouder met zich mee. De Participatie Maatschappij Vlaanderen nv (houder van één aandeel) was hiervoor een voor de hand liggende keuze.

Door het gewijzigde Wetboek van Vennootschappen en verenigingen van 23 maart 2019 volstaat bij de naamloze vennootschap evenwel één aandeelhouder bij oprichting alsook bij verdere bestaan.

De aandeelhouders en de Algemene Vergadering beschikken over de taken zoals die aan haar zijn voorbehouden conform de bepalingen van de statuten en het Wetboek van Vennootschappen en verenigingen van 23 maart 2019.

### 3.2 De taak van de raad van bestuur

De raad van bestuur heeft alle bevoegdheden voor het bereiken van het maatschappelijk doel van de vennootschap, behalve diegene die krachtens de wet of de statuten zijn voorbehouden aan de algemene vergadering. De raad van bestuur delegerde het dagelijks bestuur aan de CEO. Tevens bestaat er een bijzondere volmacht van de raad van bestuur aan de persoon belast met het dagelijks bestuur, alsook bijzondere volmachten aan categorieën handtekengroepen bepaald op basis van drempelbedragen en/of specifieke documenten en handelingen.

De opdracht van de raad van bestuur omvat onder meer:

- het vaststellen en regelmatig evalueren van de doelstellingen en de ondernemingsstrategie van het VEB;
- het bepalen van de HR- strategie (incl. Remuneratiebeleid) en de communicatiestrategie;
- het voeren van het financiële beleid, in concreto het valideren van het budget en de bijhorende businessplannen.. Zo nodig beslist de raad van bestuur over budgetoverschrijdingen en stelt een dividendpolitiek voor aan de Algemene Vergadering;
- het thesauriebeleid;
- het risicobeheer en het goed bestuur, inclusief het verzekeren van de interne audit en externe controle;
- de principiële aanvaarding van de bijzondere opdrachten van de Vlaamse Regering en de onderhandelingen over de samenwerkingsovereenkomst;
- het toezien op de realisatie van alle voorwaarden die de continuïteit van de vennootschap garanderen;
- het bepalen van de bevoegdheden van de algemeen directeur;
- HR-beslissingen aangaande de leden van het Management-team;
- Bijeenroepen van de algemene vergadering en vaststellen van de agenda;
- Het vaststellen van een kader voor de tarieven die ten behoeve van de vennootschap zullen worden geïnd als kostendekkende vergoeding.

De raad van bestuur ziet toe op de wijze waarop de vennootschap geleid wordt en beslist over de benoeming, het ontslag, de beloningspolitiek en de evaluatie van de CEO en kan beslissen over de oprichting van een aantal adviescomités (zie 3.8 Adviescomités).

### 3.3 De samenstelling van de raad van bestuur

De bestuurders moeten over de nodige autoriteit, competentie en objectiviteit beschikken om hun rol van strategische begeleiding en controle op het beheer te kunnen vervullen. Van hen wordt ook verwacht dat zij de nodige tijd vrijmaken om hun bestuursmandaat naar behoren in te vullen en de vergaderingen voor te bereiden.

De raad van bestuur is voor maximum 2/3<sup>de</sup> samengesteld uit vertegenwoordigers van hetzelfde geslacht.

Overeenkomstig de bepalingen in het Bestuursdecreet van 7 december 2018 bestaat de Raad van Bestuur voor minimaal één derde uit onafhankelijke stemgerechtigde leden. Deze leden hebben geen banden met het VEB of de Vlaamse overheid. De onafhankelijke bestuurders worden, uit lijsten van 2 kandidaten per vacant mandaat, aangesteld door de algemene vergadering, na beslissing door de Vlaamse Regering op voordracht van de Raad van Bestuur. Hiervoor wordt een open oproep overeenkomstig artikelen III 41 en III 43 van het Bestuursdecreet georganiseerd.

Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zo dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met VEB, zoals bedoeld in artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, ontstaan.

De regeringsafgevaardigde zetelt met raadgevende stem in de raad van bestuur.

De CEO neemt standaard deel aan de bestuursvergaderingen samen met de door de Raad aangeduide secretaris. De verschillende directieleden of de inhoudelijke dossierbeheerders lichten alle agendapunten toe.

De raad van bestuur evalueert zichzelf jaarlijks in de maand na het plaatsvinden van de jaarlijkse algemene vergadering, zijnde de maand juni. De evaluatie beoogt het functioneren van het orgaan.

De bestuurders en de regeringsafgevaardigde ontvangen een vast bedrag per vergadering waarop zij aanwezig zijn. De voorzitter ontvangt tevens een jaarlijkse vaste vergoeding. Deze vergoeding wordt bepaald door de aandeelhouder.

De voorzitter en de CEO zorgen ervoor dat nieuw benoemde bestuurders een passende vorming krijgen in de werking van de vennootschap om hun effectieve bijdrage tot de raad van bestuur te versnellen (vb strategie, waarden, bestuur, zakelijke uitdagingen, voornaamste beleidslijnen financiën, alsook van de risicobeheers- en interne controlesystemen).

### 3.4 De werking van de raad van bestuur

De raad van bestuur vergadert in principe maandelijks op uitnodiging van de voorzitter. In september van elk jaar wordt de vergaderkalender van het volgende werkjaar vastgelegd.

In functie van de agenda of telkens wanneer het belang van de vennootschap het vereist, kan de voorzitter bijkomende vergaderingen beleggen, vergaderingen verplaatsen of annuleren. De voorzitter stelt de andere bestuurders hiervan tijdig in kennis. Indien twee bestuurders daarom verzoeken, zal de raad van bestuur ook binnen de vijftien werkdagen na dit verzoek vergaderen.

Om geldig te beraadslagen moet minstens de helft van de bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd zijn.

De notulen bevatten een lijst van de genomen besluiten en, indien nodig, een opdrachtenlijst voor de CEO. De notulen worden ondertekend door de aanwezige bestuurders, de regeringsafgevaardigde en de secretaris.

De uitnodiging, de agenda, de notulen van de vorige vergadering en de voorbereidende documenten worden minstens vijf kalenderdagen voor de datum van de raad van bestuur verstuurd naar alle leden. Hierbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de agendapunten ter beslissing en ter informatie.

De voorzitter stelt de agenda op, in samenspraak met de CEO.

De raad van bestuur kan de voornoemde en andere principes vastleggen in een intern reglement van de raad van bestuur.

De bestuurders hebben te allen tijde volledige en vrije toegang tot de medewerkers van het VEB en kunnen op hen beroep doen voor algemene informatie, bijstand of toelichting bij concrete dossiers indien dat nuttig is voor de uitoefening van hun functie. Deze vergaderingen en deze contacten worden georganiseerd via de voorzitter van de raad van bestuur of de CEO.

De bestuurders kunnen op hun verzoek de documenten van de verschillende adviescomités raadplegen. Daarnaast ontvangen zij telkens de verslagen van de vergaderingen van de adviescomités in hun documentenbundel ter voorbereiding van de vergaderingen van de raad van bestuur.

Onverminderd de algemene vertegenwoordigingsmacht van de raad van bestuur als college, wordt de vennootschap in en buiten rechte rechtsgeldig verbonden door de voorzitter, samen handelend met een andere bestuurder. Bij onbeschikbaarheid van de voorzitter, kunnen twee bestuurders samen de vennootschap vertegenwoordigen. Aan de CEO werd het dagelijks bestuur gedelegeerd alsook bijzondere volmachten dewelke opgenomen werden in Besluit betreffende delegatie. Daarnaast kan de raad van bestuur, respectievelijk de CEO, binnen hun bevoegdheden bijzondere vertegenwoordigingsvolmachten verlenen.

### 3.5 Belangenconflict

De bestuurders leggen een verklaring betreffende mogelijke belangenconflicten neer waarbij ze de betrokkenheid van zichzelf of bloed-en aanverwanten in vennootschappen weergeven. Deze verklaring wordt geactualiseerd wanneer er wijzigingen optreden.

Wanneer een bestuurder een door de wet aangemerkt of ethisch belangenconflict heeft (rechtstreeks of onrechtstreeks, functioneel of persoonlijk), dient hij te handelen volgens de vigerende wettelijke voorschriften zoals bedoeld in artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Hij dient dit te mee te delen aan de andere bestuurders vóór de raad van bestuur een beslissing neemt. Zijn verklaring en toelichting omtrent het strijdig belang wordt opgenomen in de notulen. De bestuurder mag niet deelnemen aan de beraadslagingen van de raad van bestuur over verrichtingen of beslissingen, waarvoor het strijdig belang werd meegedeeld. Wanneer meerdere bestuurders in zich in de situatie van een belangenconflict bevinden, kan het besluit geldig genomen worden door de overige bestuurders, zelfs indien het hiervoor statutair vereiste quorum niet gehaald wordt.

Wanneer alle bestuurders een belangenconflict hebben, wordt de beslissing of de verrichting aan de algemene vergadering voorgelegd.

Ingeval de algemene vergadering de beslissing of verrichting goedkeurt, kan de raad van bestuur ze uitvoeren.

### 3.6 De rol van de voorzitter

De voorzitter van de raad van bestuur van VEB bereidt de raden van bestuur voor, hij bepaalt de agenda, zit de vergadering voor en zorgt voor de opvolging. Hij waakt erover dat alle bestuurders tijdig en voldoende informatie ontvangen over de dossiers die aan bod komen tijdens de raad van bestuur. Op de vergaderingen zorgt hij ervoor dat de bestuurders die aan bod willen komen tijdens de vergadering, dit ook kunnen doen. Hij treedt op als moderator en leidt het besluitvormingsproces in goede banen.

Daarnaast heeft hij als taak het VEB en zijn raad van bestuur te vertegenwoordigen op het vlak van het algemeen beleid:

- Hij legt strategische contacten met de aandeelhouder en het ruime politieke niveau, alsook met de private sector. Gevoelige strategische dossiers worden door hem in goede banen geleid.
- De voorzitter is de “bemiddelaar” tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en de CEO. Hij waakt over de goede verstandhouding tussen alle betrokkenen en zorgt voor een goede samenwerking. Hij tracht hierbij een ‘politiek’ neutrale sfeer te creëren.
- Hij bereidt de evaluatie voor van de CEO
- Hij zorgt samen met de CEO voor de voorbereiding van de strategische doelstellingen
- Hij heeft een bijzondere rol in de algemene externe communicatie en het uitdragen van de missie en de doelstellingen van het VEB.

## 3.7 De CEO

### 3.7.1 De taken van de CEO

Het dagelijks bestuur van de vennootschap is door de raad van bestuur toevertrouwd aan de CEO die ook verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur.

De CEO verzekert de dagdagelijkse werking van de vennootschap en bepaalt op welke wijze de door de raad van bestuur gestelde objectieven uitgevoerd worden. Hij legt hierover ook verantwoording af ten aanzien van de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft de belangrijkste aspecten van het dagelijks bestuur ten behoeve van de delegatie aan de CEO ook nader omschreven in het Besluit betreffende delegatie.

De CEO is belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap dat dient te kaderen binnen de algemene beleidslijnen vastgelegd door de raad van bestuur en het wetboek van vennootschappen en verenigingen. Hij is eveneens belast met de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur en kan tot slot de vennootschap binnen de grenzen van het dagelijks bestuur alleen vertegenwoordigen.

De gedelegeerde bevoegdheden worden steeds uitgeoefend binnen het budget alsook in overeenstemming met de algemene beleidsoriëntaties die door de raad van bestuur zijn vastgelegd.

De CEO bereidt samen met de voorzitter de vergaderingen van de raad van bestuur voor en stelt een gedetailleerd en meerjarig businessplan op. Hij verschaft de raad van bestuur de volgende informatie:

- op doorlopende basis: de persmededelingen, de onvoorziene en de gebeurtenissen die een aanzienlijke invloed kunnen hebben op de positie van de vennootschap;
- op elke gewone raad van bestuur: belangwekkende ontwikkelingen of gebeurtenissen ;
- op kwartaalbasis: de thesaurietoestand, jaarlijks budget, de afgesproken opvolgingsrapportering;
- jaarlijks: de jaarresultaten, enkelvoudig en geconsolideerd met volledige revisorale controle, een rapportering over het gevoerde personeelsbeleid en de *human resources* van de vennootschap, het geactualiseerde risicoregister en een evaluatie van de activiteiten en van de uitvoering van de strategie van de vennootschap.

De CEO bouwt de organisatie van het VEB uit en werkt mee aan de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaams Gewest.

De CEO waakt mee over een goed sociaal klimaat in het VEB.

### 3.7.2 De taken van het managementteam

Het managementteam van het VEB is samengesteld uit de CEO en de managers van de diensten binnen het VEB, te weten: de manager Leveringen, de manager Energie-efficiëntie en de manager Marketing en Sales.

Wekelijks vergadert het managementteam waarbij de belangrijkste operationele zaken binnen de diensten worden besproken en richting wordt gegeven aan de koers van het VEB. De leden van het managementteam behoren tot handtekencategorie C in kader van de bijzondere volmachten door de raad van bestuur toegekend.



## 3.8 Adviescomités

De raad van bestuur richtte een auditcomité op, alsook een HR-comité. Die comités adviseren de raad van bestuur in de relevante materies en bereiden beslissingen van de raad van bestuur in de betrokken materies voor.

De voorzitters van voormelde comités brengen verslag uit over de vergaderingen van hun comité op de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur.

### 3.8.1 Het auditcomité

Het auditcomité wordt benoemd uit de schoot van de raad van bestuur, met dien verstande dat minstens één onafhankelijk lid van de raad van bestuur deel uitmaakt van dit comité.

Het auditcomité staat de raad van bestuur bij in zijn toezicht op de integriteit en de doeltreffendheid van de interne controles en van het risicobeheer. Eveneens staat het auditcomité de raad van bestuur bij in het toezicht houden op de correcte financiële verslaggeving van de onderneming aan haar aandeelhouder en andere belanghebbenden.

Het auditcomité bestaat uit minstens 1 externe expert en 2 bestuurders, waarvan minstens 1 onafhankelijke bestuurder.

### 3.8.2 De taken van het auditcomité

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het risicobeleid en het toezicht op de vennootschap en wordt hierin ondersteund door het auditcomité dat over zijn werkzaamheden aan de raad van bestuur verslag uitbrengt.

De leden worden door de raad van bestuur gekozen op basis van hun specifieke kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn ter uitoefening van hun taken.

De duur van het mandaat van de leden van het auditcomité mag de duur van hun bestuurdersmandaat niet overschrijden. De bestuurders ontvangen een vast bedrag per vergadering waarop zij aanwezig zijn

Behoudens in die gevallen waarin het auditcomité alleen zou willen vergaderen, wonen de CEO, de financieel verantwoordelijke en de bedrijfsjurist de vergaderingen van het auditcomité bij. Ook de commissaris wordt voor de vergaderingen uitgenodigd.

Het auditcomité zal minstens twee keer per jaar vergaderen, te weten:

- Ter voorbereiding van de financiële verslaggeving (hervalidatie risicoregister)
- Na de financiële verslaggeving voor het plannen en opvolgen van de auditactiviteiten
- Ad hoc zal vergaderd worden wanneer dit noodzakelijk blijkt: bv. n.a.v. forensische audit of vlak voor de goedkeuring van de financiële verslaggeving (beoordelen van de ernst van opmerkingen van de revisor)

Het auditcomité ondersteunt de raad van bestuur bij het vervullen van diens toezichtopdracht, door toezicht te houden op:

- de integriteit en de doeltreffendheid van de (interne) controles en van het risicobeheer

- de correcte financiële verslaggeving aan de aandeelhouder(s) en derden-belanghebbenden. Dit veronderstelt met name dat het auditcomité toezicht houdt op de financiële verslaggeving en de boekhoudkundige verwerking(financiële audit) alsook op de operationele werking (operationele audit).
- a. Financiële verslaggeving**
- toezicht op de waarheidsgetrouwheid van de financiële verslaggeving;
  - evaluatie van de jaarlijkse en periodieke financiële informatie en kennisname van de tussentijdse en jaarlijkse balansen en jaarrekeningen;
  - onderzoek, in samenspraak met de commissaris, van alle vragen van boekhoudkundige aard, inclusief waarderingskwesties;
  - toezicht op de naleving en correcte toepassing van boekhoudnormen en waarderingsregels;
  - zo nodig doet het auditcomité aanbevelingen aan de raad van bestuur tot wijziging van de boekhoudnormen en waarderingsregels (conform 3:6 WVV);
  - analyse van de lopende juridische en fiscale geschillen en de buitenbalansverplichtingen;
  - evaluatie van het jaarlijkse enkelvoudige en geconsolideerde budget.
- b. Interne controle en risicobeheer**
- evaluatie van de interne controle- en risicobeheerssystemen;
  - controle van de verklaringen inzake interne controle en risicobeheer die in het jaarverslag worden opgenomen;
  - bespreking met de commissaris van alle belangrijke risico's en de maatregelen die worden genomen om deze risico's te minimaliseren;
  - toezicht op de correcte toepassing van alle wetten en reglementeringen;
  - aanbevelingen over de selectie en benoeming van de auditor, indien de interne audit wordt uitbesteed;
  - vastleggen van een intern auditplan en het werkingsbudget van een interne audit;
  - evaluatie van de doeltreffendheid van de interne audit en van de conclusies;
  - beoordeling en advies aan de raad van bestuur over de conclusies van de interne audit en de hieruitvolgende actiepunten;
  - opvolging van de naleving van de bevindingen en aanbevelingen van de interne audit.

Het auditcomité ondersteunt de Raad van Bestuur, evenwel blijft de Raad van Bestuur verantwoordelijk.

### 3.8.3 Het HR-comité

Het HR-comité wordt benoemd uit de schoot van de raad van bestuur, met dien verstande dat minstens één onafhankelijk lid van de raad van bestuur deel uitmaakt van dit comité.

Het HR-comité staat de raad van bestuur bij door adviezen te geven aangaande het HR-beleid van het VEB.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het HR-beleid en wordt hierin ondersteund door het HR-comité dat over zijn werkzaamheden aan de raad van bestuur verslag uitbrengt.

De leden worden door de raad van bestuur gekozen op basis van hun specifieke kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn ter uitoefening van hun taken.

De duur van het mandaat van de leden van het HR-comité mag de duur van hun bestuurdersmandaat niet overschrijden. Het HR-comité bestaat uit 2 bestuurders waarvan minsten 1 onafhankelijke.

Behoudens in die gevallen waarin het HR-comité alleen zou willen vergaderen, wonen de CEO, en de HR-verantwoordelijke de vergaderingen van het HR-comité bij.

Het HR-comité zal minstens twee keer per jaar vergaderen. Een ad-hoc vergadering kan bijeengeroepen worden. De bestuurders ontvangen een vast bedrag per vergadering waarop zij aanwezig zijn

### **3.8.4 De taken van het HR-comité**

Het HR-comité beraadslagt samen met de CEO die de nodige voorstellen formuleert onder meer over volgende onderwerpen en brengt hierover verslag uit of formuleert adviezen aan de raad van bestuur:

- het voorstel m.b.t. de budgettaire ruimte voor de evolutie van de totale loonmassa (voorafgaand aan de bespreking van het budget);
- de regels voor de toekenning van de variabele beloning;
- de omschrijving van de opdracht voor de benchmarkanalyse van de referentielonen, die minimum om de drie jaar wordt uitgevoerd;
- het formuleren van voorstellen voor de selectie en de benoeming van de leden van het managementteam en hun inschaling;
- voorbereiding van de benoeming van de onafhankelijke bestuurders;
- het talentbeheer, het competentie management en de successieplanning binnen de onderneming.

## **4 De actieradius en de stakeholders**

### **4.1 De actieradius**

De bovenstaande missie van het VEB stuurt de actieradius van de VEB naar zeer brede horizons. De activiteiten van het VEB hebben dan ook een impact op een heel diverse waaier van ondernemingen, instellingen, organisaties en personen. VEB heeft met andere woorden veel stakeholders of belanghebbenden.

Het VEB geeft uitvoering aan het beleid van de Vlaamse overheid, heeft daartoe een belangrijke autonomie, maar is ook t.a.v. die overheid verantwoording verschuldigd die de meer resultaatgedreven evaluatie van een klassieke aandeelhouder of opdrachtgever overstijgt. Niet in het minst omdat VEB o.a. met Vlaamse publieke middelen aan de slag is en een actor is in de ruimere Vlaamse overheidsomgeving.

De drie in de vorige alinea aangehaalde functies van de Vlaamse overheid worden ook door haar zelf duidelijk onderscheiden en als dusdanig door het VEB (h)erkend.

## 4.2 Het omgaan met stakeholders

Het VEB is zich bewust van haar rol ten opzichte van diverse stakeholders. Hoewel zij niet altijd de meest zichtbare rol speelt in de verschillende projecten, zijn overleg en transparante, duidelijke informatie en communicatie steeds belangrijke aandachtspunten.

Het VEB motiveert en onderbouwt haar beslissingen op een zo objectief en grondig mogelijke wijze en heeft bijzondere aandacht voor kwaliteitscontrole. Daarbij wordt altijd uitgegaan van dezelfde financieel-economische principes gecombineerd met een rendementsdoelstelling die ook maatschappelijke elementen in acht neemt.

Omdat samenwerking voor het VEB centraal staat, heeft ze ook een klantenstuurgroep opgericht waarin tal van publieke diensten vertegenwoordigd zijn, zoals het Facilitair Bedrijf, Agentschap Wegen en Verkeer, De Lijn, GO!, VDAB, Provincie Antwerpen, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, Woonhaven Antwerpen, Katholiek Onderwijs Vlaanderen en Ziekenhuisnetwerk Antwerpen. De klantenstuurgroep fungeert als essentieel klankbord bij de belangrijkste beslissingen, zodanig dat de dienstverlening van VEB volledig op maat van de Vlaamse overheid wordt ingericht.

De klantenstuurgroep komt halfjaarlijks samen.

Naast de intense samenwerking met bovenstaande vermelde organisaties, wordt ook op regelmatige basis afgestemd of advies ingewonnen bij diverse andere publieke stakeholders, zoals EWI, VEKA, departement Omgeving en vele andere.

## 5 De transparantie, het toezicht en de controle

### 5.1 De interne controle

Het VEB streeft een grote transparantie binnen haar organisatie na, inclusief op het vlak van de besluitvorming en de informatiedoorstroming. Vanuit de raad van bestuur wordt die verzekerd door de CEO en de voorzitter.

Het VEB streeft ook naar de ontwikkeling en naleving van efficiënte interne als externe auditprocedures conform wereldwijd aanvaarde standaarden (OESO-richtlijnen voor overheidsbedrijven, 2015) en voormeld decretaal kader.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het toezicht op de vennootschap. De raad van bestuur van het VEB respecteert en aanvaardt de publieke controlemechanismen die van toepassing zijn op het VEB, maar is van oordeel dat dit op geen enkele wijze afbreuk doet aan zijn eigen verantwoordelijkheden.

### 5.2 De externe controle

De overheid beschikt over verschillende controlemechanismen van publieke aard.

Het VEB verleent, zijn volle medewerking aan het Vlaams Parlement en aan de minister in het kader van de voorgedij. In de samenwerkingsovereenkomst wordt ook voorzien in rapportering- en informatieverplichtingen van het VEB ten aanzien van de voorgedijminister en de Vlaamse Regering en in de aanstelling van een regeringsafgevaardigde die met raadgevende stem deel uitmaakt van de raad van bestuur.

Het VEB is van oordeel dat de private controlemechanismen waarover de aandeelhouders beschikken een aangepast instrument zijn om controle uit te oefenen op haar organisatie en activiteiten. VEB wil ook, conform de internationale standaarden, alle financiële en niet- financiële informatie bekendmaken die betekenisvol kan zijn voor de overheid als aandeelhouder en voor het publiek, zoals dat in een vorig hoofdstuk reeds ter sprake kwam. Er wordt dan ook de nodige aandacht besteed aan de rapportering voor de jaarvergadering en aan het jaarverslag.

Ook de commissaris (bedrijfsrevisor) heeft een bijzondere verantwoordelijkheid en belangrijke rol inzake de externe controle. Zijn onafhankelijkheid moet te allen tijde buiten kijf staan.. Het is de algemene vergadering van aandeelhouders die de commissaris (bedrijfsrevisor) aanstelt, en zijn mandaat eventueel verlengt.

## **6 Gedragscodes**

### **6.1 Gedragscodes voor bestuurders**

De leden van de raad van bestuur onderschrijven een gedragscode. Die code bepaalt niet alleen hoe gehandeld moet worden in het geval van een belangenconflict, waarbij een belangenconflict ruimer gedefinieerd wordt dan in het Wetboek van Vennootschappen, maar gaat verder. De gedragscode bevat bepalingen over het uitoefenen van meerdere mandaten, over de toegang tot en de verspreiding van informatie, e.d.m.

### **6.2 Gedragsregels voor personeelsleden**

Alle personeelsleden van VEB ondertekenen individueel de gedragscode die integraal deel uitmaakt van het arbeidsreglement van VEB. Deze gedragscode bevat o.a. richtlijnen met betrekking tot de relatie met klanten, met de werkgever, met de overheid en de samenleving, de media, klokkenluiders en algemene gedragsregels. Er is ook voorzien in een sanctiemechanisme.

## **7 Publicatie en evaluatie van het charter**

Onderhavig Corporate Governance Charter wordt gepubliceerd op de website van het VEB.

Het zal geëvalueerd worden op regelmatige basis en waar nodig aanpassen aan de evoluties van de vennootschap en de regelgeving