



aan raad van bestuur van Auteur: Bernard Vancraeynest & Rutger Raeymaekers  
algemeen secretaris & assistent algemeen secretaris

datum zitting 8 december 2021

## Charter corporate governance De Lijn

---

### Inhoud

1.	Definities .....	3
2.	Inleiding .....	3
2.1.	Goedkeuringscyclus .....	3
2.2.	Missie en waarden van De Lijn .....	3
2.2.1.	Missie .....	4
2.2.2.	Waarden van De Lijn .....	4
3.	Deontologische code van de raad van bestuur .....	5
4.	Huishoudelijk Reglement .....	7
4.1.	Bevoegdheden en opdrachten van de raad van bestuur .....	7
4.2.	Samenstelling .....	10
4.2.1.	De raad van bestuur .....	10
4.2.2.	De directeur-generaal .....	11
4.2.3.	De secretarissen .....	11
4.2.4.	Toelichtingen door deskundigen .....	11
4.2.5.	Kalender .....	11
4.2.6.	Uur en plaats .....	11
4.2.7.	Extra vergaderingen .....	12
4.3.	Agenda .....	12
4.3.1.	Opmaak .....	12
4.3.2.	Agendapunten .....	12
4.3.3.	Toevoegen van agendapunten .....	12
4.3.4.	Structuur van de agenda .....	12
4.4.	Documenten .....	13
4.4.1.	Verspreiding van de agenda en documenten .....	13



4.4.2. Verspreidingswijze .....	14
4.5. De vergadering .....	14
4.5.1. Aanwezigheidsquorum .....	14
4.5.2. Volmacht (statuten art. 11).....	14
4.5.3. Voorzitterschap.....	14
4.5.4. Organisatie van de vergadering .....	14
4.5.5. Ad hoc werkgroepen .....	14
4.5.6. Besluitvorming - stemmingen.....	15
4.5.7. Documenten ter zitting .....	15
4.5.8. Voorafgaandelijke vragen .....	15
4.5.9. Notulen.....	15
4.5.10. Opvolgingspunten .....	16
4.6. Subcomités van de raad van bestuur.....	16
4.6.1. Het auditcomité.....	16
4.6.2. Het remuneratie- en benoemingscomité .....	16
4.7. Remuneratie en verplaatsingskosten .....	17
Bijlage 1 : decretaal en statutair kader.....	18
Bijlage 2 : auditcharter van 18 februari 2020 .....	23

## 1. Definities

- de maatschappij = de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn
- de leden van de raad van bestuur = alle vaste deelnemers van de raad van bestuur, dus bestuurders, commissarissen van de Vlaamse regering, waarnemers van een representatieve vakorganisatie en op voordracht van de SERV, de directeur-generaal, de secretaris en de assistent van de secretaris.

## 2. Inleiding

Onderhavig document is tweeledig.

Het eerste deel betreft de **deontologische of gedragscode** ([punt 3](#)) van de raad van bestuur met het oog op een deugdelijk bestuur van de maatschappij, dit in uitvoering van artikel III.38 van het Bestuursdecreet van 7 december 2018 <sup>1</sup> (BS 19.12.2018).

Het tweede deel betreft het **huishoudelijk reglement** ([punt 4](#)) van de raad van bestuur (zoals voorzien in de [statuten art. 17](#) <sup>2</sup>) en bepaalt op welke wijze de raad van bestuur zijn bevoegdheden uitoefent, onder inachtneming van het decreet en de statuten.

Dit charter treedt in werking op de datum van goedkeuring door de raad van bestuur.

De leden van de raad van bestuur zullen dit charter individueel onderschrijven door het te ondertekenen voor 'gelezen en goedgekeurd', plaats, datum en handtekening.

Voor gevallen die niet expliciet in dit charter zijn opgenomen, zullen de leden van de raad van bestuur de geest van het charter respecteren.

Zo nodig zullen eventuele wijzigingen aan het charter ter goedkeuring worden voorgelegd aan de raad van bestuur.

### 2.1. Goedkeuringscyclus

Onderhavig document werd goedgekeurd op de raad van bestuur van 8 december 2021. Dit impliceert dat alle leden van de raad van bestuur onderhavig document onderschrijven.

Dit document wordt tweejaarlijks op de eerste zitting van elk even jaar ter herbevestiging geagendeerd op de raad van bestuur. Eventuele wijzigingen worden op dat ogenblik mee ter goedkeuring voorgelegd.

Belangrijke wijzigingen als gevolg van decretale, statutaire of andere wijzigingen kunnen tussentijds ter goedkeuring worden voorgelegd.

Nieuwe leden die toetreden tot de raad van bestuur, onderschrijven het document door het te ondertekenen.

### 2.2. Missie en waarden van De Lijn

De raad van bestuur onderschrijft de missie en waarden van De Lijn.

---

<sup>1</sup> Zie het Bestuursdecreet van 7 december 2018.

<sup>2</sup> Zie de gecoördineerde statuten van De Lijn.

### 2.2.1. Missie<sup>3</sup>

Een **slimme reisgezel** voor een leefbaar Vlaanderen in beweging

We zijn dé aantrekkelijke, betrouwbare en performante **partner voor duurzame en toekomstgerichte mobiliteitsdiensten**.

Elke werknemer kan bijdragen aan de missie en doelstellingen van De Lijn. Hoe we dat aanpakken? Onze waarden geven de juiste richting aan. Onze waarden vertellen ons hoe we ons werk organiseren.

- **Samen vooruit**

Een combinatie van samenwerken en vooruit gaan. We willen niet blijven trappelen op dezelfde plaats. Enkel als alle neuzen in dezelfde richting en we samenwerken kunnen we onze doelen bereiken.

- **In dialoog**

Dialoog betekent tweerichtingsverkeer: met elkaar in gesprek gaan en echt luisteren naar elkaar. Een open cultuur tussen collega's. Overleg tussen een medewerker en een leidinggevende, of tussen collega's van andere afdelingen en entiteiten.

- **Passie voor onze klanten**

Er zijn voor onze interne en externe klanten. Net dat tikkeltje meer doen.

- **Zorgzaam ondernemen**

We zijn een bedrijf met een grote diversiteit. We zoeken naar oplossingen om steeds zuinig en kostenbewust te werk gaan en dit met respect voor elkaar en voor onze omgeving.

Hoe we dag in dag uit samenwerken en omgaan met elkaar is cruciaal om als organisatie samen vooruit te gaan en om elke dag weer het beste van onszelf te kunnen geven voor de reiziger. Om dit voor alle medewerkers tastbaar en bespreekbaar te maken werd gekozen **voor 5 DOE-woorden: bespreek, vereenvoudig, vertrouw, durf en engageer**.

### 2.2.2. Waarden van De Lijn



#### **Samen vooruit**

Een combinatie van samenwerken en vooruit gaan. We willen niet blijven trappelen op dezelfde plaats. Enkel als alle neuzen in dezelfde richting en we samenwerken kunnen we onze doelen bereiken.

---

<sup>3</sup> Zie [website van De Lijn](#)



### In dialoog

Dialoog betekent tweerichtingsverkeer: met elkaar in gesprek gaan en echt luisteren naar elkaar. Een open cultuur tussen collega's. Overleg tussen een medewerker en een leidinggevende, of tussen collega's van andere afdelingen en entiteiten.



### Passie voor onze klanten

Er zijn voor onze interne en externe klanten. Net dat tikkeltje meer doen.



### Zorgzaam ondernemen

We zijn een bedrijf met een grote diversiteit. We zoeken naar oplossingen om steeds zuinig en kostenbewust te werk gaan en dit met respect voor elkaar en voor onze omgeving.

## 3. Deontologische code van de raad van bestuur<sup>4</sup>

- a. De raad van bestuur gedraagt zich als een actief, geïnformeerd en collegiaal orgaan en ontwikkelt een duidelijke en consistente eigenaarsstrategie ten aanzien van De Lijn. De raad van bestuur zet steeds het belang van de vennootschap voorop.
- b. De raad van bestuur beschikt over de nodige autonomie, competenties en objectiviteit om zijn verantwoordelijkheden inzake strategische controle van het uitvoerend management te kunnen uitvoeren.

---

<sup>4</sup> Overeenkomstig de modelbepalingen (gebaseerd op de codes Buysse en Daems, op de Guberna-code en internationale voorbeelden) opgenomen bij voormeld decreet deugdelijk bestuur, aangepast aan de specificiteit van en toegepast op De Lijn.

- c. De raad van bestuur maakt daarvoor een duidelijke omschrijving van zijn taken en zijn beslissingsbevoegdheid ten aanzien van de bevoegdheden van het uitvoerend management.
- d. De raad van bestuur kwijt zich op een doeltreffende en efficiënte manier van zijn taken en levert zodoende een waardevolle bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen van De Lijn.
- e. De raad van bestuur legt in overleg met de directeur-generaal, 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.
- f. De raad van bestuur zal maatschappelijk verantwoord ondernemen door middel van de erkenning van de noden en verwachtingen van de reizigers. Hij zal in het kader van meer participatie, belangrijke stakeholders betrekken bij het vormen of bijstellen van beleid.
- g. De raad van bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie en richt de organisatie hierop in. Daarvoor worden gespecialiseerde comités opgezet (auditcomité en remuneratie- en benoemingscomité) die de raad bijstaan in de uitvoering van zijn taken. Het auditcomité ziet toe op de uitbouw van een degelijk systeem van interne controle.
- h. De raad van bestuur waarborgt een passende openbaarmaking van de principes inzake deugdelijk bestuur die worden nageleefd.
- i. Alle leden van de raad van bestuur geven blijk van integriteit en toewijding. De leden van de raad van bestuur moeten beslissen op basis van onafhankelijk oordeel en springen omzichtig om met vertrouwelijke informatie.
- j. Van een bestuurder wordt op elk ogenblik een ethische en loyale instelling verwacht. Bij zijn handelen dient hij het belang van de vennootschap voorop te stellen.
- k. Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zo dat er geen rechtstreeks of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap ontstaan. Indien een bestuurder een belangenconflict heeft, dient de bestuurder aan de raad van bestuur volledige transparantie te verlenen met betrekking tot de verrichtingen waarbij een tegenstrijdig belang bestaat.
- l. Nieuw benoemde leden van de raad van bestuur krijgen een gepaste initiële vorming, opdat zij snel kunnen bijdragen tot de raad van bestuur. Het initiële vormingsproces helpt de bestuurder inzicht te verwerven in de fundamentele kenmerken van De Lijn (bijvoorbeeld strategie, waarden, bestuur, zakelijke uitdagingen, voornaamste beleidslijnen, financiën, alsook van de risicobeheers- en interne controlesystemen).
- m. De raad van bestuur is bereid zich regelmatig en in alle openheid jegens de omgeving te verantwoorden.
- n. De raad van bestuur evalueert regelmatig zijn samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, met het oog op een voortdurende verbetering van het bestuur van de organisatie.
- o. Zowel tijdens als na de beëindiging van hun mandaat zijn bestuurders tot geheimhouding verplicht met betrekking tot informatie die zij uit hoofde van de uitoefening van hun mandaat als bestuurder hebben verworven.

De leden van de raad van bestuur respecteren een strikte confidentialiteit met betrekking tot de informatie die zij in het kader van hun opdracht bekomen.

- p. Het betreft hierbij zowel de via elektronische, schriftelijke of mondelinge weg bekomen informatie via de agenda, nota's en bijlagen, of tijdens de zittingen, de beraadslagingen en/of de stemmingen zelf. Zij zullen er over waken dat de informatie enkel gebruikt wordt in het kader van de uitoefening van hun mandaat als lid van de raad van bestuur.
- q. De leden van de raad van bestuur gaan het engagement aan om voldoende tijd vrij te maken die vereist is voor de goede uitoefening van hun opdracht. Zij worden verondersteld vooraf terdege kennis genomen te hebben van de agendapunten, de dossiers en de voorstellen tot beslissing.

## 4. Huishoudelijk Reglement

### 4.1. Bevoegdheden en opdrachten van de raad van bestuur

De raad van bestuur is de hoogste bestuursinstantie van de maatschappij. Hij heeft hiertoe de meest uitgebreide bevoegdheid ([decreet art.16](#)<sup>5</sup>). De raad van bestuur neemt de taken waar die hem wettelijk zijn opgedragen, neemt beslissingen in kader van het algemeen bestuur, oefent toezicht uit op de wijze waarop de bedrijfsactiviteit wordt gevoerd, fungeert als klankbord, is verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities binnen de onderneming en is tevens de ambassadeur van de onderneming.<sup>6</sup>

De raad van bestuur ([statuten art. 14](#)):

- a. stelt de exploitatie**begroting** van de maatschappij vast.  
*Het betreft de exploitatiebegroting (bedrijfseconomisch en ESR) en de begrotingsaanpassingen.*<sup>7</sup>
- b. benoemt de **personeelsleden** van het hoogste niveau.  
*Het betreft de directeuren, de managers en de personeelsleden met baremaklasse 13 tot 16. De benoeming wordt voorbereid door het [remuneratie- en benoemingscomité](#).  
De directeur-generaal wordt benoemd door de Vlaamse Regering.*
- c. bepaalt de **bevoegdheden** van de directeur-generaal, [ ... ], de directeuren en de afdelingshoofden / managers.  
*De bevoegdheden staan beschreven in het decreet, de statuten en in de door de raad van bestuur goedgekeurde<sup>8</sup> 'delegaties van bevoegdheden'.*
- d. bepaalt het aantal, de bevoegdheden, de werking en de grenzen van het werkingsgebied van de **exploitatie-entiteiten**.

---

<sup>5</sup> Zie het decreet betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn.

<sup>6</sup> Overeenkomstig de code Buysse.

<sup>7</sup> *Teksten in cursief* geven bijkomende verduidelijking bij de statuten.

<sup>8</sup> Raad van bestuur van 4 maart 2009 (delegatie van bevoegdheden), nadien gewijzigd, raad van bestuur van 16 december 2015 (delegaties van bevoegdheden voor onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking met een geraamde waarde < 67 000 euro).

Als gevolg van de implementatie van De Lijn 2020 en zoals bevestigd door de raad van bestuur van 18 maart 2020, telt De Lijn nog slechts één entiteit/werkingsgebied met alle bevoegdheden en zonder interne grenzen.

- e. beslist over de verwerving en de vervreemding van **onroerende goederen**.  
*Het betreft de aankoop, verkoop, ruil, kosteloze overdracht, erfpacht, ... van alle vormen van onroerende goederen, ongeacht de waarde van de transactie.*
- f. sluit de **jaarrekeningen** van de maatschappij af en legt ze, met zijn verslag, aan de algemene vergadering voor.  
*Dit gebeurt jaarlijks, uiterlijk vóór eind maart.*
- g. stelt het **fysisch programma**, de wijzigingen ervan alsmede de financieringsplannen op;  
*Op de laatste raad van bestuur van het jaar N-1 wordt het investeringsprogramma van het jaar N goedgekeurd. Dit programma houdt maximaal rekening met de eindejaarsvastleggingen van het jaar N-1. Dit programma kan nog worden geactualiseerd in het jaar N.*
- h. geeft advies over het fysisch programma inzake infrastructuur van het gemeenschappelijk vervoer die moeten gerealiseerd worden door of voor rekening van het Vlaamse Gewest en die door laatstgenoemde gefinancierd worden;
- i. sluit met de Vlaamse Regering een **beheersovereenkomst** af;  
*In het kader van het intern operatorschap, wordt met de Vlaamse Regering een openbaar dienstencontract afgesloten.*
- j. beslist over de gunningwijze, de selectiecriteria, de gunningcriteria, het bestek en de start van de gunningprocedure voor alle **opdrachten en punctuele bestellingen** die de volgende geraamde bedragen overschrijden:

	Werken en leveringen	Diensten
Aanbesteding <sup>9</sup>  <i>Actueel:</i> <i>Openbare Procedure (enkel prijs als gunningcriterium)</i>  <i>Niet-Openbare Procedure (enkel prijs als gunningcriterium)</i>	500 000 euro	250 000 euro
Offerteaanvraag Onderhandelingsprocedure met bekendmaking  <i>Actueel:</i> <i>Openbare Procedure (meerdere gunningcriteria)</i>		

<sup>9</sup> De statuten dateren van 2011. De momenteel geldende wetgeving overheidsopdrachten is de wet van 17 juni 2016 (met bijbehorende KB's) en is in voege vanaf 30 juni 2017.



<i>Niet-Openbare Procedure (meerdere gunningcriteria)</i>		
<i>Onderhandelingsprocedure met voorafgaande oproep tot mededinging</i>	150 000 euro	75 000 euro
<i>Vereenvoudigde onderhandelingsprocedure met voorafgaande oproep tot mededinging</i>		
Onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking		
<i>Actueel: Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande oproep tot mededinging)</i>	67 000 euro	67 000 euro

- keurt bij beperkte procedures<sup>10</sup> en de onderhandelingsprocedures met bekendmaking het **selectieverslag** goed.  
*De raad van bestuur kan deze selectiebeslissing delegeren, bijvoorbeeld aan de directeur-generaal, een directeur of manager.*
  - Keurt ramingsstaten en contractwijzigingen goed vanaf een bedrag hoger dan 50% van de initiële aannemingsom.
  - Sluit dadingen, minnelijke schikkingen en schulderkenningen af vanaf een bedrag van 67 000 euro.
  - Sluit overeenkomsten met andere aanbestedende overheden voor gezamenlijke of samengevoegde opdrachten wanneer het aandeel van De Lijn in de gezamenlijke opdracht de hiervoor vermelde bedragen overschrijden.
- k. machtigt de **leningen** en aanvragen voor kredietopneming  
*Dit is momenteel niet van toepassing gezien De Lijn geen machtiging tot lenen meer heeft.*
- l. stelt het administratief en geldelijke statuut van het personeel alsmede de personeelsinformatie van de maatschappij vast;  
*Inclusief organogramwijzigingen met financiële impact op de uitgaven en/of het aantal VTE's.*
- m. keurt de ontwerpen van **collectieve arbeidsovereenkomsten** goed;

---

<sup>10</sup> Onder beperkt wordt tweetrapp procedure verstaan waarbij in eerste fase een selectie wordt gemaakt alvorens in een tweede fase over te gaan tot de gunning.

- n. **roept de algemene vergadering** bijeen en stelt de agenda vast, onverminderd de bepalingen van artikel 2 van de statuten<sup>11</sup>;

Deze opsomming is niet beperkend. Onverminderd de statuten staat het de raad van bestuur vrij te beraadslagen en beslissingen te nemen over alle punten die de maatschappij aanbelangen.

## 4.2. Samenstelling

### 4.2.1. De raad van bestuur

De raad van bestuur telt elf **bestuurders**<sup>12</sup>, waaronder de **voorzitter** en de **ondervoorzitter**, als volgt verdeeld:

- vier bestuurders namens het Vlaams Gewest
- twee bestuurders namens de steden en gemeenten, op voordracht van de VVSG
- vier als onafhankelijke bestuurders<sup>13</sup> conform artikel III.41 en III.42 van het Bestuursdecreet
- één op voordracht van de SERV (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van de werkgevers en van de werknemers).

De vergadering wordt eveneens bijgewoond door

- twee commissarissen van de Vlaamse Regering; zij zetelen namens de Vlaams Minister bevoegd voor Mobiliteit en de Vlaams Minister bevoegd voor Financiën & Begroting.
- drie waarnemers van een representatieve vakorganisatie (ACOD, ACV-OD en ACLVB)
- één waarnemer op voordracht van de SERV (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van de werkgevers en van de werknemers).<sup>14</sup>

De bestuurders, commissarissen van de Vlaamse Regering en waarnemers zijn hoofdelijk benoemd en worden bij afwezigheid of ziekte niet vervangen. De benoeming gebeurt door de Vlaamse Regering.

De bestuurders worden aangesteld voor een hernieuwbare termijn van vijf jaar (Bestuursdecreet art. III.10).

---

<sup>11</sup> Art. 2: De algemene vergadering wordt gehouden op de plaats door de raad van bestuur in de uitnodigingen aangeduid.

De uitnodiging vermeldt de door de raad van bestuur vastgestelde agenda en wordt door de voorzitter of de ondervoorzitter samen met de bijhorende documenten aan de aandeelhouders gezonden, ten minste acht werkdagen vóór de vergadering.

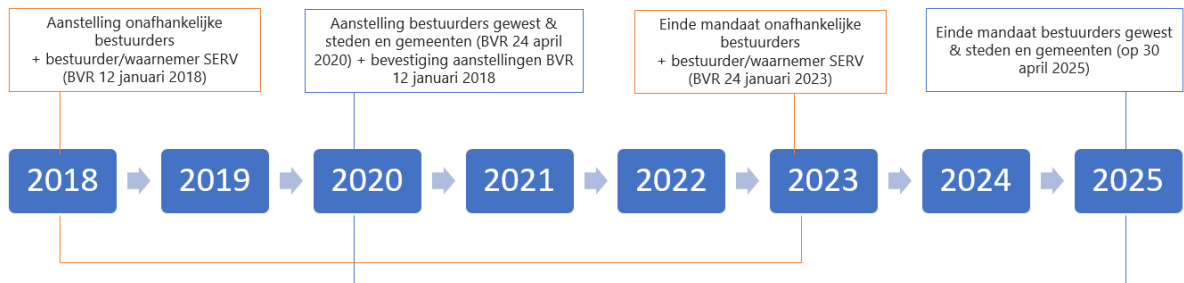
Aandeelhouders kunnen tot vóór de aanvang van de vergadering schriftelijke voorstellen van agendapunten indienen bij de voorzitter.

De vergadering beslist bij eenvoudige meerderheid van stemmen over de toevoeging van deze punten aan de agenda.

<sup>12</sup> De bestuurders (vanuit het Vlaams Gewest + steden en gemeenten) werden benoemd op 24 april 2020 met opheffing van het Besluit van de Vlaamse Regering van 19 december 2014.

<sup>13</sup> De onafhankelijke bestuurders werd benoemd op 12 januari 2018 tot 24 januari 2023 conform de bepalingen in het Bestuursdecreet (Art. III 40-43), nogmaals bevestigd door het Besluit van 24 april 2020.

<sup>14</sup> Conform Besluit van de Vlaamse Regering van 12 januari 2018, bevestigd door het Besluit van 24 april 2020



#### 4.2.2. De directeur-generaal

De directeur-generaal woont de raad van bestuur bij met raadgevende stem. Hij/zij leidt de dossiers in en geeft een antwoord op de door de leden gestelde vragen.

Bij afwezigheid of ziekte kan hij/zij zich, mits akkoord van de voorzitter, laten vervangen door een directeur.

#### 4.2.3. De secretaris

De algemeen secretaris is de secretaris van de raad van bestuur en is verantwoordelijk voor de voorbereiding, organisatie, notulering en nazorg van de vergaderingen. Hij wordt geassisteerd door de assistent algemeen secretaris.

Bij afwezigheid of ziekte kunnen zij, mits akkoord van de voorzitter, vervangen worden door een ander daartoe aangesteld personeelslid.

De secretaris neemt geen deel aan de besprekingen maar kan wel informatie aanreiken die bijdraagt tot de beraadslaging of besluitvorming. Hij stelt zich neutraal op en neemt in dossiers geen standpunten in.

De secretaris en zijn assistent zijn het centraal aanspreekpunt voor de leden van de raad van bestuur. Zij zijn bereikbaar via [algemeen.secretariaat@delijn.be](mailto:algemeen.secretariaat@delijn.be).

#### 4.2.4. Toelichtingen door deskundigen

Mits akkoord van de voorzitter, kan de directeur-generaal voor bepaalde agendapunten personen uitnodigen (personeelsleden en/of externen) die een toelichting geven teneinde aan de raad van bestuur de nodige uitleg te verstrekken.

#### 4.2.5. Kalender

De raad van bestuur vergadert minstens tien maal per jaar ([statuten art. 10](#)).

In de praktijk vergadert de raad van bestuur één keer per maand. Er wordt niet vergaderd tussen 21 juli en 15 augustus. De schoolvakanties worden maximaal ontzien.

De vergaderkalender wordt jaarlijks vastgelegd, uiterlijk tegen 30 november.

#### 4.2.6. Uur en plaats

De raad van bestuur vergadert op woensdag om 08.30 uur. De voorzitter ziet toe op een vlot verloop van de beraadslaging teneinde de vergadering tegen de middag af te ronden.

De raad van bestuur vergadert op de maatschappelijke zetel (Lijnhuis, Motstraat 20 te 2800 Mechelen - Cipreszaal (derde verdieping)).

De voorzitter kan beslissen om een vergadering op een andere plaats, dag en/of uur of digitaal te laten doorgaan.

#### **4.2.7. Extra vergaderingen**

Buiten de voorziene vergaderingen, kan de raad van bestuur bijeenkomen indien de voorzitter, of in geval van verhindering, de ondervoorzitter, van oordeel is dat het belang van de maatschappij zulks vereist, of indien twee bestuurders daarom verzoeken ([statuten art 10](#)).

De verzoeken om bijeenroeping afkomstig van bestuurders moeten schriftelijk, onder welke vorm ook, tot de voorzitter gericht worden of tijdens een vergadering van de raad van bestuur ingediend worden.

Indien het verzoek om bijeenroeping schriftelijk (onder welke vorm ook) tot de voorzitter wordt gericht, moet een afschrift van dit verzoek overgemaakt worden aan de directeur-generaal.

### **4.3. Agenda**

#### **4.3.1. Opmaak**

De agenda van de vergaderingen van de raad wordt vastgelegd door de voorzitter ([statuten art. 10](#)), op voorstel van de algemeen secretaris en na goedkeuring door de directeur-generaal.

#### **4.3.2. Agendapunten**

Elk lid van de raad van bestuur kan een agendapunt voorstellen voor de eerstvolgende zitting. Dit voorstel moet schriftelijk (onder welke vorm ook) worden overgemaakt aan de voorzitter en moet voldoende gestoffeerd zijn.<sup>15</sup>

#### **4.3.3. Toevoegen van agendapunten**

Enkel de punten die op de agenda staan, worden besproken.

In het belang van de maatschappij en/of in geval van hoogdringendheid, kan de raad van bestuur ter zitting beslissen (een) agendapunt(en) toe te voegen aan de agenda.

De voorzitter vraagt hiervoor aan het begin van de vergadering de goedkeuring aan de raad van bestuur.

#### **4.3.4. Structuur van de agenda**

De agenda vermeldt de plaats en het uur van de vergadering.

De agenda wordt als volgt gestructureerd:

- Notulen, mededelingen en opvolgingspunten

---

<sup>15</sup> Onverminderd Art III. 13 (6) van het Bestuursdecreet: Als de naleving van de wetten, decreten, ordonnanties en reglementaire besluiten, het organieke statuut van het agentschap of het ondernemingsplan dat vereist, kan de minister of de regeringscommissaris het bevoegde bestuursorgaan verplichten om, binnen de termijn die hij vastlegt, te beraadslagen over elke aangelegenheid die hij bepaalt.

- Actualiteitsoverzicht
- Dossiers ter kennisname *(met toelichting / bespreking)*  
*Debriefing van het auditcomité, resultaten van en tot ..., toelichtingen, ...*
- Dossiers ter beslissing
  - A-punten
  - B-punten

*De beslissingspunten werden bij de voorbereiding van de zitting opgesplitst in A- en B-punten. A-punten zullen besproken en toegelicht worden. Voor de B-punten wordt ervan uitgegaan dat zij geen bijkomende toelichting vergen en daarom automatisch kunnen worden goedgekeurd, tenzij een lid van de raad van bestuur expliciet om een bespreking, toelichting of stemming vraagt.*

- Dossiers ter kennisname *(zonder toelichting / bespreking)*  
*Notulen van het managementcomité, rapportering personeelsbestand.*
- Varia

Binnen elk onderdeel worden de agendapunten zo veel mogelijk functioneel gegroepeerd.

## 4.4. Documenten

### 4.4.1. Verspreiding van de agenda en documenten

De agenda en bijhorende nota's worden ten laatste *acht werkdagen* vóór de vergadering aan de leden van de raad van bestuur bezorgd ([statuten art. 10](#)).

*In de praktijk wordt afgeweken van deze bepaling in de statuten en worden de agenda en bijhorende documenten de donderdag voordien bezorgd. Deze afwijking wordt expliciet mee goedgekeurd op de raad van bestuur van 8 december 2021.*

Uitzonderlijk kunnen nota's later of eventueel ter zitting worden bezorgd, mits dit uitdrukkelijk vermeld wordt in de agenda met 'wordt nagestuurd' of 'ter zitting'.

De nota's die betrekking hebben op de aanduiding van personeelsleden van het hoogste niveau of waarvan de vertrouwelijkheid van die aard is, worden uitsluitend ter zitting verdeeld.

De raad van bestuur kan beslissen om agendapunten, waarvan de documenten te laat bezorgd werden, niet te behandelen en te verdagen naar een volgende zitting.

De agenda en documenten worden, ter informatie, intern eveneens verdeeld aan de directeuren en managers.

De agenda en documenten worden, ter informatie, extern eveneens bezorgd aan de minister, de bedrijfsrevisoren en het Rekenhof.

#### **4.4.2. Verspreidingswijze**

De agenda, de nota's en alle bijhorende bijlagen die relevant zijn voor de dossiers worden elektronisch ter beschikking gesteld via een beveiligd platform.

### **4.5. De vergadering**

#### **4.5.1. Aanwezigheidsquorum**

De raad van bestuur kan slechts geldig beraadslagen zo ten minste de helft van zijn leden (bestuurders) aanwezig is ([statuten art. 11](#)).

Onder aanwezig wordt verstaan de fysieke aanwezigheid van de bestuurders of vertegenwoordigd middels volmacht.<sup>16</sup>

Indien tijdens een vergadering de raad van bestuur niet in voldoende aantal is om geldig te beraadslagen, kan hij, na een nieuwe uitnodiging, geldig beraadslagen over de zaken die voor de tweede maal op de agenda staan, om het even hoeveel leden aanwezig zijn ([statuten art. 12](#)).

#### **4.5.2. Volmacht**

Bestuurders die niet aanwezig kunnen zijn, kunnen volmacht geven aan een andere bestuurder ([statuten art. 11](#)).

De volmacht dient schriftelijk, onder welke vorm ook, te worden gegeven en bezorgd te worden aan het algemeen secretariaat.

De volmachten worden gevoegd bij de notulen van de vergadering.

Elke bestuurder kan maximaal één volmacht dragen.

#### **4.5.3. Voorzitterschap**

In geval van verhindering van de voorzitter wordt de vergadering voorgezeten door de ondervoorzitter of, in geval van verhindering, door de oudste in leeftijd van de aanwezige bestuurders ([statuten art. 14](#)).

#### **4.5.4. Organisatie van de vergadering**

De vergaderingen worden geopend, voorgezeten, geschorst en gesloten door de voorzitter. De voorzitter leidt de besprekingen. Hij geeft het woord aan de leden van de raad van bestuur die erom gevraagd hebben.

De vergaderingen en de besprekingen gebeuren in een open geest met respect voor ieders mening en/of standpunt.

De leden van de raad van bestuur engageren zich om actief deel te nemen aan de vergaderingen.

#### **4.5.5. Ad hoc werkgroepen**

De raad van bestuur kan beslissen om een (tijdelijke) ad hoc werkgroep op te richten teneinde een thema diepgaander te bespreken, bijvoorbeeld in het vooruitzicht van een later door de raad van bestuur te nemen beslissing.

---

<sup>16</sup> 'Aanwezig' in de zin van artikel 11 van de statuten kan dus betekenen 'fysieke aanwezigheid' of 'aanwezigheid middels volmacht' (advies Juridische Dienst De Lijn van 10 september 2012).

De deelname aan de ad hoc werkgroepen is vrijwillig en gebeurt op basis van de expertise en interesse van de leden van de raad van bestuur.

#### **4.5.6. Besluitvorming - stemmingen**

Bij het afsluiten van een agendapunt, formuleert de voorzitter de genomen beslissing en de eventuele nuancerings die de raad van bestuur heeft aangebracht.

Er wordt gestreefd naar eenparige beslissingen. Elke bestuurder heeft de mogelijkheid om zich te onthouden of tegen te stemmen.

Een bestuurder kan een geheime stemming vragen.

Elke bestuurder beschikt over één stem en maximaal één volmacht van een andere bestuurder ([statuten artikel 11](#)).

Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend ([statuten artikel 11](#)).

#### **4.5.7. Documenten ter zitting**

Documenten ter zitting worden zoveel als mogelijk vermeden.

Volgende documenten worden ter zitting verdeeld:

- nota's bij agendapunten waarvan de hoogdringendheid wordt ingeroepen;
- aanstellingen van personeelsleden van het hoogste niveau; het CV alsook de selectie- en assessmentverslagen worden ter zitting ter inzage gelegd
- presentaties en documentatie ter ondersteuning van dossiers.

#### **4.5.8. Voorafgaandelijke vragen**

De leden van de raad van bestuur hebben de mogelijkheid om voorafgaandelijk aan de zitting inhoudelijke en/of technische vragen / verduidelijkingen te stellen over de geagendeerde punten en dossiers.

Deze vragen worden schriftelijk gesteld, bij voorkeur via het digitaal platform.

De vragen dienen minstens 24 uur voor de aanvang van de vergadering te worden gesteld overeenkomstig de beslissing van de raad van bestuur van 8 juli 2020.

#### **4.5.9. Notulen**

De notulen van de raad van bestuur worden opgesteld door de secretaris.

De notulen geven een beknopte maar volledige weergave van de besprekingen alsook een overzicht van alle vragen tot informatie, de antwoorden, de opdrachten en opvolgingspunten die de raad van bestuur geeft aan de directeur-generaal, de kennisnames en de genomen beslissingen.

Bestuurders die zich bij een beslissing onthouden of tegenstemmen worden nominatief vermeld in de notulen.

De tussenkomsten van de leden van de raad van bestuur zijn geanonimiseerd en refereren enkel naar hun functie: dhr. voorzitter, een bestuurder, een commissaris van de Vlaamse Regering, waarnemer, een waarnemer van een representatieve vakorganisatie, ...

Elke vergadering begint met de goedkeuring van de notulen van de vorige zitting.

De goedgekeurde notulen worden ondertekend door de voorzitter en minstens de helft van de tijdens de zitting aanwezige bestuurders ([statuten art. 13](#)).

De notulen worden jaarlijks gebundeld in een op de zetel van de maatschappij gehouden notulenboek. Aan de goedgekeurde notulen worden eveneens de volmachten toegevoegd ([statuten art. 13](#)).

#### **4.5.10. Opgvolgingspunten**

Op basis van de beraadslaging en de notulen wordt een lijst van opvolgings- en aandachtspunten bijgehouden. De antwoorden op de opvolgingspunten worden op een volgende zitting gegeven en eventueel toegelicht.

### **4.6. Subcomités van de raad van bestuur**

Binnen de raad van bestuur zijn twee subcomités actief ([statuten art.16](#)):

#### **4.6.1. Het auditcomité<sup>17</sup>**

De belangrijkste opdracht van het auditcomité bestaat erin de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtfunctie, meer bepaald met betrekking tot de volgende domeinen:

- toezicht op de financiële informatie en rapportering, bestemd voor de aandeelhouders en anderen;
- organisatiebeheersing;
- interne audit;
- coördinatie van externe audit;
- samenwerking met andere controle-actoren;

Het auditcomité rapporteert aan de raad van bestuur zijn activiteiten en te ondernemen acties in kader van verbetering.

De leden van het auditcomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het auditcomité is samengesteld uit vier bestuurders, waarvan twee onafhankelijke bestuurders. De voorzitter van het auditcomité wordt gekozen uit de onafhankelijke leden.<sup>18</sup> Sleutelfiguren binnen de organisatie en interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. De commissarissen van de Vlaamse Regering zetelen met raadgevende stem.<sup>19</sup>

#### **4.6.2. Het remuneratie- en benoemingscomité**

Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur over

- de aanstelling, promotie, (jaarlijkse) evaluatie, ontslag, ... van de personeelsleden van het hoogste niveau;
- dossiers met betrekking tot de organisatie van het bedrijf.

---

<sup>17</sup> Zie bijlage 2: auditcharter van februari 2020.

<sup>18</sup> In uitvoering van de brief dd. 7 februari 2019 van de minister-president omtrent de governance structuur inzake toezicht en controle.

<sup>19</sup> Conform het Bestuursdecreet Art III.13 (2)



De leden van het remuneratie- en benoemingscomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het remuneratie- en benoemingscomité is samengesteld uit vier leden. De voorzitter van de raad van bestuur is tevens voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité. In lijn met de regels van corporate governance, wordt minstens één onafhankelijk bestuurder opgenomen in het comité. Enkel leden kunnen de vergaderingen van het remuneratie- en benoemingscomité bijwonen. Sleutelfiguren binnen de organisatie, interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. De commissarissen van de Vlaamse Regering zetelen met raadgevende stem.<sup>20</sup>

#### **4.7. Remuneratie en verplaatsingskosten**

De bestuurders en commissarissen van de Vlaamse Regering worden geremunereerd overeenkomstig de bepalingen van het Besluit van de Vlaamse Regering van 28 september 2018 (gepubliceerd op 6 november 2018) tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering betreffende de vergoedingen van bestuurders en regeringscommissarissen in de Vlaamse publieke sector.

De raad van bestuur ging op 20 februari 2019 akkoord om de aanwezigheid van de leden op het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité te vergoeden met een presentiegeld dat gelijk is aan het bedrag dat van toepassing is voor de raad van bestuur.

De leden van de raad van bestuur worden aangemoedigd om voor hun verplaatsingen naar de vergaderingen gebruik te maken van het STOP principe/openbaar vervoer.

De leden krijgen de vervoerkosten terugbetaald voor hun verplaatsingen naar de vergaderingen van de raad van bestuur of naar activiteiten die verbonden zijn aan de uitoefening van hun mandaat (inhuldigingen, vertegenwoordiging van De Lijn, ...). De terugbetaling vervoerkosten gebeurt op dezelfde wijze als voor de personeelsleden van De Lijn: voorleggen van vervoerbewijzen of terugbetaling autokosten volgens het officiële tarief van de overheid. De leden die het wensen ontvangen tijdens de looptijd van hun mandaat een abonnement geldig op het net van De Lijn.

De waarnemers ontvangen een vergoeding communicatiekosten.

De betaling van het presentiegeld en de verplaatsingskosten gebeurt trimestrieel, na verloop van elk trimester.<sup>21</sup> De vaste jaarvergoeding wordt betaald met de loonverwerking in januari van het daaropvolgende jaar.

#### **Voor akkoord**

Naam:

Datum:

Handtekening (voorafgegaan door gelezen en goedgekeurd):

---

<sup>20</sup> Conform het Bestuursdecreet Art III.13 (2)

<sup>21</sup> In afwijking van het Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering betreffende de vergoedingen van bestuurders en regeringscommissarissen in de Vlaamse publieke sector van 28 september 2018 (gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 6 november 2018) dat een betaling voorstelt binnen een termijn van dertig dagen die volgt op de desbetreffende vergadering (art. 13).

## Bijlage 1 : decretaal en statutair kader

Het **decreet** van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn bepaalt:

### **Art. 15.**

§ 1. De raad van bestuur bestaat uit elf leden waaronder de voorzitter en de ondervoorzitter. De leden worden benoemd door de Vlaamse regering. Twee bestuurders namens de gemeenten worden benoemd in overleg met de representatieve organisatie van de gemeenten en van het Vlaamse Gewest. Twee bestuurders worden benoemd op voordracht van de representatieve organisaties van werknemers, vertegenwoordigd in de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Twee bestuurders worden benoemd op voordracht van de representatieve organisaties van werkgevers, vertegenwoordigd in de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.

§ 2. De bestuurders kunnen, in aanvulling op de bepalingen van artikel 21, § 1, van het kaderdecreet, niet terzelfdertijd zijn:

1° provinciegouverneur;

2° lid van de rechterlijke macht;

3° autobus- of autocarexploitant.

§ 3. Op de in de statuten bepaalde wijze kunnen waarnemers, benoemd door de Vlaamse regering, de vergaderingen van de raad van bestuur bijwonen. De onverenigbaarheden, opgesomd in § 2, zijn op hen van toepassing.

### **Art. 16.**

De raad van bestuur is de hoogste bestuursinstantie van de maatschappij. Zij heeft hiertoe de meest uitgebreide bevoegdheid.

De **statuten** van de Vlaamse Vervoermaatschappij De Lijn bepalen:

### **Art. 8.**

De benoemingen en ontslagen van bestuurders worden in het Belgisch Staatsblad bekendgemaakt.

### **Art. 9.**

In geval van verhindering van de voorzitter worden de vergaderingen van de raad van bestuur voorgezeten door de ondervoorzitter of, in geval van verhindering, door de oudste in leeftijd van de aanwezige bestuurders.

### **Art. 10.**

De raad van bestuur vergadert minstens tienmaal per jaar; hij wordt bijeengeroepen door de voorzitter of in geval van verhindering door de ondervoorzitter.

Daarbuiten roept de voorzitter, of in geval van verhindering de ondervoorzitter, de raad van bestuur samen indien hij van oordeel is dat het belang van de maatschappij dit vereist, of indien twee bestuurders daarom verzoeken.

De uitnodiging vermeldt de door de voorzitter of de ondervoorzitter bepaalde agenda. Zij wordt ten minste acht werkdagen vóór de vergadering samen met de bijhorende documenten toegestuurd.

**Art. 11.**

De raad van bestuur beraadslaagt slechts geldig zo ten minste de helft van zijn leden aanwezig is.

De beslissingen worden genomen bij eenvoudige meerderheid van stemmen.

Elke bestuurder beschikt over één stem, met dien verstande dat in geval van staking van stemmen de stem van de voorzitter beslissend is.

In gevallen van hoogdringendheid kunnen beslissingen genomen worden gezamenlijk door de voorzitter, of bij verhindering de ondervoorzitter, en een bestuurder, onder voorbehoud van bekrachtiging door de Raad van Bestuur in zijn eerstvolgende vergadering.

Iedere bestuurder kan schriftelijk, onder welke vorm ook, een andere bestuurder afvaardigen om hem te vertegenwoordigen op een welbepaalde vergadering van de raad van bestuur en om voor hem en in zijn plaats te stemmen. In dat geval wordt de lastgever geacht aanwezig te zijn. Iedere bestuurder kan per vergadering ten hoogste één andere bestuurder vertegenwoordigen. De volmacht wordt bij de notulen van de vergadering gevoegd.

**Art. 12.**

Indien tijdens een vergadering de raad van bestuur niet in voldoende aantal is om geldig te beraadslagen kan hij, na een nieuwe uitnodiging, geldig beraadslagen over de zaken die voor de tweede maal op de agenda staan, om het even hoeveel leden aanwezig zijn.

**Art. 13.**

De notulen van de raad van bestuur worden in een op de zetel van de maatschappij gehouden bijzonder register ingeschreven. Zij worden ondertekend door ten minste de helft der leden van de raad die aan de beraadslagingen hebben deelgenomen.

De afschriften of uittreksels van de notulen worden ondertekend door ten minste twee bestuurders.

**Art. 14.**

De raad van bestuur :

1° stelt de exploitatiebegroting van de maatschappij vast;

2° benoemt de personeelsleden van het hoogste niveau, zoals bepaald in artikel 28 van het Decreet;

3° bepaalt de bevoegdheden van de directeur-generaal, de adjunct-directeur-generaal, de directeurs en de afdelingshoofden, onverminderd de bepalingen van het Decreet;

4° bepaalt het aantal, de bevoegdheden, de werking en de grenzen van het werkingsgebied van de exploitatie-entiteiten;

5° beslist over de verwerving en de vervreemding van onroerende goederen; de inbezitstelling van de goederen heeft in voorkomend geval plaats ten verzoeken en op kosten van de maatschappij, zoals voor de van openbaar nut verklaarde werken; indien de verwerving of vervreemding geschiedt bij openbare verkoop dan zal de raad van bestuur de voorwaarden en grenzen bepalen waarbinnen één of meer gemachtigden die hij

daartoe aanduidt kunnen optreden; elke verwerving of vervreemding dient voorafgaand geraamd te worden door een commissaris van een aankoopcomité, een ontvanger van registratie, een beëdigd landmeter-expert;

6° sluit de jaarrekeningen van de maatschappij af en legt ze, met zijn verslag, aan de algemene vergadering voor;

7° stelt het fysisch programma, de wijzigingen ervan alsmede de financieringsplannen op;

8° geeft advies over het fysisch programma inzake infrastructuur van het gemeenschappelijk vervoer die moeten gerealiseerd worden door of voor rekening van het Vlaamse Gewest en die door laatstgenoemde gefinancierd worden;

9° sluit met de Vlaamse Regering een beheersovereenkomst af;

10° - beslist over de gunningswijze, de selectiecriteria, de gunningcriteria, het bestek en de start van de gunningsprocedure;

- keurt het gunningverslag goed en neemt de gunningbeslissing voor alle opdrachten en punctuele bestellingen die de navolgende geraamde bedragen overschrijden :
  - bij aanbesteding
    - \* werken en leveringen vanaf 500.000 euro (vijfhonderdduizend);
    - \* diensten vanaf 250.000 euro (tweehonderdvijftigduizend);
  - bij offerteaanvraag en onderhandelingsprocedure met bekendmaking
    - \* werken en leveringen vanaf 150.000 euro (honderdvijftigduizend);
    - \* diensten vanaf 75.000 euro (vijfenzeventigduizend);
  - bij onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking :
    - \* vanaf 67.000 euro (zevenenzestigduizend).

Voor de raming van de bovenvermelde bedragen dienen dezelfde regels te worden gerespecteerd als bij raming van de publicatiedrempels uit de wetgeving overheidsopdrachten;

- keurt bij beperkte procedures en de onderhandelingsprocedures met bekendmaking het selectieverslag goed en neemt de selectiebeslissing voor alle opdrachten die in dit artikel vermelde bedragen overschrijden;
- keurt ramingsstaten en contractwijzigingen (via verrekeningen of bijaktes) goed vanaf een bedrag hoger dan 50 % procent van het initiële aannemingsom;
- sluit dadingen, minnelijke schikkingen en schulderkenningen af vanaf een bedrag van 67.000 euro (zevenenzestigduizend);
- sluit overeenkomsten met andere aanbestedende overheden voor gezamenlijke of samengevoegde opdrachten wanneer het aandeel van de maatschappij in de gezamenlijke opdracht de in dit artikel vermelde bedragen overschrijden;

11° machtigt de leningen en aanvragen voor kredietopneming;

12° stelt het administratief en geldelijke statuut van het personeel alsmede de personeelsformatie van de maatschappij vast;

13° keurt de ontwerpen van collectieve arbeidsovereenkomsten goed;

14° roept de algemene vergadering bijeen en stelt de agenda vast, onverminderd de bepalingen van artikel 2.

Deze opsomming is niet beperkend.

**Art. 15.**

§ 1. De raad van bestuur kan bevoegdheden vermeld in artikel 14, 10°, delegeren aan de directeur-generaal, de adjunct-directeur-generaal, de directeuren en de afdelingshoofden onder de hierna vermelde voorwaarden.

Alle administratieve en juridische beslissingen die noodzakelijk zijn voor het bekendmaken, gunnen, toewijzen en uitvoeren van overheidsopdrachten zoals bepaald en omschreven in artikel 14, 10°, van deze statuten en de bevoegdheid om de maatschappij in en buiten rechte daarvoor te vertegenwoordigen kunnen worden gedelegeerd of opgedragen.

Voor dadingen, minnelijke schikkingen en schulderkenningen is enkel een delegatie mogelijk aan de directeur-generaal en dit tot een bedrag van 67.000 euro.

Over het gebruik van de delegaties zoals bepaald in dit artikel wordt driemaandelijks aan de raad van bestuur gerapporteerd op een gestructureerde, exacte, toegankelijke, beknopte en ter zake doende wijze.

§ 2. Inzake personeelsaangelegenheden is enkel een delegatie aan de directeur-generaal mogelijk.

Delegatie is niet mogelijk voor de bevoegdheden toegekend aan de raad van bestuur krachtens artikel 14, 2°, van deze statuten.

De verleende delegatie houdt tevens de bevoegdheid in om de maatschappij in en buiten rechte daarvoor te vertegenwoordigen.

§ 3. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur die expliciet in artikel 14, 1° tot en met 14, 9° en 14, 11° tot en met 14° van de statuten werden vermeld, zijn niet voor delegatie vatbaar.

**Art. 16.**

De raad van bestuur richt een auditcomité op en bepaalt de samenstelling, de bevoegdheden en de werking hiervan.

De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op en bepaalt de samenstelling, de bevoegdheden en de werking hiervan.

**Art. 17.**

De raad van bestuur bepaalt, bij een huishoudelijk reglement, op welke wijze hij zijn bevoegdheden uitoefent, onder inachtneming van deze statuten.

**Art. 18.**

Onverminderd de mogelijkheid tot delegatie inzake overheidsopdrachten voorzien in artikel 15 van deze statuten, vertegenwoordigt de raad van bestuur, als college, de maatschappij in alle handelingen ten aanzien van derden, in en buiten rechte.

Onverminderd de algemene vertegenwoordigingsmacht van de raad van bestuur als college, wordt de maatschappij in rechte en ten aanzien van derden, hieronder begrepen een openbaar ambtenaar (ondermeer de hypotheekbewaarder), rechtsgeldig vertegenwoordigd :

1° door de gezamenlijke handtekening van de voorzitter van de raad van bestuur, of in geval van verhindering van deze laatste, door die van de ondervoorzitter, en die van de directeur-generaal, of in geval van verhindering van deze laatste, door die van de adjunct-directeur-generaal;

2° door de handtekening van de directeur-generaal, die daartoe de bevoegdheden kan delegeren die hij nuttig mocht achten overeenkomstig de bepalingen van artikel 19, voor de daden van dagelijks bestuur.

Zij dienen geen bewijs van een voorafgaandelijk besluit van de raad van bestuur voor te leggen.

Bovendien is de maatschappij op geldige wijze vertegenwoordigd door speciale lasthebbers binnen de grenzen van hun opdracht.

**Bijlage 2 : auditcharter van 18 februari 2020**

# CHARTER VAN HET AUDITCOMITE

**Het charter van het auditcomité bij De Lijn werd  
goedgekeurd door het auditcomité op 18 februari 2020.**

Versie 1.3 – November 2019

## Inhoud

<b>1</b>	<b>DOELSTELLING EN BEVOEGDHEDEN</b> .....	25
<b>2</b>	<b>TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN</b> .....	25
<b>3</b>	<b>SAMENSTELLING</b> .....	27
3.1	SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE .....	27
3.2	VOorzitterschap .....	27
3.3	Collectieve deskundigheid en individuele competenties .....	27
<b>4</b>	<b>WERKING</b> .....	28
4.1	WERKING VAN HET AUDITCOMITE .....	28
4.2	EVALUATIE VAN DE WERKING .....	28
4.3	DEONTOLOGIE [indien niet reeds opgenomen in het charter deugdelijk bestuur] .....	28
<b>5</b>	<b>SAMENWERKING MET HET AUDITCOMITE VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE EN AUDIT VLAANDEREN</b> .....	29
5.1	KWALITEITSCONTROLE EN TOEZICHT .....	29
5.2	FORENSISCHE AUDITS .....	29
5.3	ENTITEITSOVERSCHRIJDENDE THEMA-AUDITS .....	29
5.4	BELEIDSGERICHT RAPPORT EN INFORMATIE-UITWISSELING .....	29
<b>6</b>	<b>WIJZIGINGEN AAN DIT CHARTER</b> .....	30



## **1 DOELSTELLING EN BEVOEGDHEDEN**

Bij de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden kan de raad van bestuur zich laten ondersteunen door het inrichten van gespecialiseerde comités. Deze comités kunnen de raad advies geven en voorstellen formuleren omtrent goed beheer en de effectiviteit van de werking van de raad verhogen. Het auditcomité is een adviesorgaan dat de raad ondersteunt en adviseert bij het vervullen van zijn toezichtsfunctie.

Het auditcomité heeft onbeperkt toegang tot alle informatie en personeel van de organisatie en kan over alle middelen beschikken die het nodig acht om zijn taak uit te voeren.

Het auditcomité kan op eigen initiatief om het even welk onderzoek bij De Lijn uitvoeren of extern advies inwinnen. Daarbij kan het auditcomité beroep doen op zowel de eigen dienst interne audit, op Audit Vlaanderen als op externe specialisten.

## **2 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN**

Het auditcomité adviseert en ondersteunt de raad van bestuur bij het vervullen van zijn toezichtstaak. Dit omvat ondermeer volgende taken:

- a. Financiële rapportering
  - Het auditcomité houdt toezicht op:
    - de integriteit van de financiële informatie, waarbij het nauwkeurig, volledig en consequent karakter van de informatie beoordeeld wordt;
    - de consequente toepassing van de boekhoudnormen;
    - de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening.
- b. Organisatiebeheersing<sup>22</sup>
  - Het auditcomité houdt toezicht op de effectiviteit van de systemen voor organisatiebeheersing opgezet door het management;
  - Het auditcomité houdt toezicht op de verklaringen inzake organisatiebeheersing opgenomen in het jaarverslag;
  - Het auditcomité houdt tevens toezicht op het beheer van integriteit en fraude risico's; evenals op naleving van wetten en reglementering.
- c. Interne audit
  - Het auditcomité waakt over de goede werking van interne audit. In dit kader wordt minstens elke vijf jaar een externe evaluatie uitgevoerd van de interne audit functie (zie eveneens in dit kader 5.1 Kwaliteitscontrole);

---

<sup>22</sup> Artikel III.114 van het Bestuursdecreet: (...) Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat:

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt worden en dat de risico's om ze te bereiken bekend en beheerst zijn;
- 2° wetgeving en procedures nageleefd worden;
- 3° betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikbaar is;
- 4° er op een effectieve en efficiënte wijze gewerkt wordt en dat de beschikbare middelen economisch ingezet worden;
- 5° de activa beschermd worden en dat fraude voorkomen wordt.

- Het auditcomité waakt er over dat de geïdentificeerde pijnpunten uit de externe evaluatie geremedieerd worden en dat in de opvolging ervan wordt voorzien (zie eveneens in dit kader 5.1 Kwaliteitscontrole);
- Het auditcomité bewaakt dat de interne auditfunctie de middelen en knowhow tot haar beschikking heeft die aangepast zijn aan de aard, omvang en de complexiteit van het audituniversum;
- Het auditcomité keurt het charter voor interne audit goed, en bewaakt de auditmethodologie;
- Het auditcomité is betrokken bij de selectie, benoeming en evaluatie van minimaal het hoofd van de dienst interne audit;
- Het auditcomité keurt het interne audit plan alsook alle wijzigingen hieraan goed. In dit kader voert het auditcomité overleg met interne audit, Audit Vlaanderen en eventuele externe partijen;
- Het auditcomité volgt de uitgevoerde werkzaamheden van interne audit op, met inbegrip van opvolging van de auditaanbevelingen en de acties die door het management als antwoord hierop worden geformuleerd;
- Het auditcomité bewaakt de onafhankelijkheid van de interne auditfunctie;
- Het auditcomité waarborgt dat de interne audit functie niet belemmerd wordt in haar werkzaamheden en dat ze vrije toegang heeft tot alle informatie en personeel van de organisatie en over alle middelen kan beschikken die het nodig acht om zijn taak uit te voeren

#### c.bis. Interne audit

- Het auditcomité bewaakt dat er voldoende budget beschikbaar is voor interne audit, brengt advies uit voor de selectie van de externe partij die eventuele interne audits zal uitvoeren en staat in voor opvolging en evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst;
- Het auditcomité keurt het interne audit plan alsook alle wijzigingen hieraan goed. In dit kader voert het auditcomité eveneens overleg met Audit Vlaanderen en eventuele externe partijen;
- Het auditcomité volgt de uitgevoerde werkzaamheden van Interne Audit op (uitgevoerd door Audit Vlaanderen en eventuele externe partijen), met inbegrip van opvolging van de auditaanbevelingen en de acties die door het management als antwoord hierop worden geformuleerd.

#### d. Commissaris-Revisor

- Het auditcomité houdt toezicht op de coördinatie van externe audit met als doel een zo volledig mogelijke auditdekking en een zo doeltreffend mogelijke aanwending van de auditmiddelen te verkrijgen;
- Het auditcomité is betrokken bij het selectieproces voor de revisoren evenals de werking van de revisor, inclusief een jaarlijks evaluatie van hun onafhankelijkheid en objectiviteit;
- Het auditcomité zal regelmatig overleggen met de revisor, minstens eenmaal bij het plannen van de audit en minstens eenmaal bij het rapporteren na de audit;
- Het auditcomité zal de resultaten van de audit bespreken met de revisor. Hierbij wordt aandacht besteed aan (maar is niet beperkt tot):
  - Belangrijke problemen die aan het licht kwamen tijdens de audit;
  - Belangrijke boekhoudkundige en auditoordelen;
  - De mate van fouten die aan het licht kwamen tijdens de audit.

- e. Samenwerking met andere controle-actoren
  - Het auditcomité waakt erover dat alle afspraken met de controleorganen worden gerespecteerd (zie Globale Afsprakennota Single Audit evenals de jaarlijkse afsprakennota i.v.m. de rekeningcontrole);
  - Het auditcomité waakt eveneens over een vlotte interactie tussen de interne audit, de externe dienstverlener, de externe auditoren en de raad van bestuur.
  
- f. Rapportering
  - De voorzitter van het auditcomité brengt geregeld verslag uit bij de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken:
    - Na elke vergadering maakt het auditcomité haar verslag van bevindingen en aanbevelingen over aan de raad;
    - Het auditcomité kan steeds advies verlenen aan de raad van bestuur aanvullend op de resultaten van de auditwerkzaamheden van de revisor en/of de uitgevoerde interne audits.
  - Het auditcomité stelt jaarlijks een activiteitenverslag op over haar activiteiten gedurende het voorbije jaar;
  - Bij de rapportering wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot welke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of verbetering nodig is. Tevens worden aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.

### **3 SAMENSTELLING**

#### **3.1 SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE**

De leden van het auditcomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het auditcomité is samengesteld uit vier leden. Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben aldus geen operationele bevoegdheid binnen de organisatie. Gezien de benodigde objectiviteit van het auditcomité bestaat het auditcomité uit twee onafhankelijke bestuurders. Enkel leden kunnen de vergaderingen van het auditcomité bijwonen. Sleutelfiguren binnen de organisatie, interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. Het is echter aangewezen dat het auditcomité minstens één keer per jaar vergadert zonder aanwezigheid van een lid van het management (zie ook 4.1. werking van het auditcomité).

#### **3.2 VOORZITTERSCHAP**

Het auditcomité (of raad van bestuur) duidt bij consensus onder zijn leden een voorzitter aan. De voorzitter van het auditcomité is eveneens een onafhankelijke bestuurder en is verschillend van de voorzitter van de raad van bestuur. De voorzitter staat in voor het opstellen en het respecteren van de agenda, alsook voor een gepaste rapportering naar de voltallige raad van bestuur. Hij is tevens verantwoordelijk voor het opbouwen van effectieve professionele relaties met sleutelfiguren binnen de organisatie en relevante belanghebbenden extern aan de organisatie.

#### **3.3 COLLECTIEVE DESKUNDIGHEID EN INDIVIDUELE COMPETENTIES**

Het auditcomité beschikt als geheel over voldoende relevante deskundigheid, met name op het gebied van boekhouding, audit, risicobeheer, compliance en financiële aangelegenheden, IT en databescherming. Ook de nodige persoonlijke vaardigheden (soft skills) dienen de nodige aandacht, zoals motivatie, de moed om kritische vragen te stellen, hoge standaarden van ethiek en integriteit, discretie,...

## **4 WERKING**

### **4.1 WERKING VAN HET AUDITCOMITE**

Het auditcomité vergadert minstens 4 keer per jaar. Elk lid van het auditcomité wordt verwacht aanwezig te zijn op iedere vergadering. Op vraag van de raad van bestuur, gedelegeerd bestuurder/directeur-generaal, elk lid van het auditcomité, het hoofd van de interne audit of de commissaris-revisor, kan een extra vergadering bijeengeroepen worden door de voorzitter, wanneer dit noodzakelijk blijkt.

Het auditcomité vergadert op regelmatige wijze indien minstens de helft van het aantal leden met volledig stemrecht aanwezig is.

Het auditcomité ontmoet minstens twee keer per jaar de persoon of personen die verantwoordelijk is of zijn voor de interne audit van De Lijn. Er bestaat tevens een directe relatie tussen de voorzitter van het auditcomité en de verantwoordelijke voor interne audit. Ze ontmoeten elkaar minstens één keer per jaar, zonder aanwezigheid van een lid van het management.

### **4.2 EVALUATIE VAN DE WERKING**

Het auditcomité dient op regelmatige basis zijn eigen doeltreffendheid te evalueren en hierover te rapporteren aan de raad van bestuur.

- Het auditcomité gaat jaarlijks na of er gevolg gegeven wordt aan de verantwoordelijkheden, en bijhorende bevindingen en aanbevelingen die in het charter zijn opgenomen;
- Elke twee jaar voert het auditcomité een zelfevaluatie uit waarbij het de werking van het comité en bijdrage van de individuele leden ervan evalueert evenals de toegevoegde waarde ervan voor de raad van bestuur en de organisatie.
- Elke vijf jaar wordt een externe evaluatie uitgevoerd, al dan niet samen met de evaluatie van de interne audit functie (zie eveneens 5.1 Kwaliteitscontrole en toezicht).

### **4.3 DEONTOLOGIE**

#### **a. Onafhankelijkheid en objectiviteit**

Binnen haar mandaat vervult het auditcomité haar doelstellingen door op onafhankelijke en objectieve wijze informatie en advies aan de raad van bestuur aan te leveren. De leden van het auditcomité onthouden zich van de deelname aan beraadslagingen en informeren de voorzitter van het auditcomité op voorhand, in het voorkomende geval, van potentiële of gepercipiëerde belangenconflicten. Het is van essentieel belang om belangenconflicten (tijdig) te onderkennen en op een professionele manier aan te pakken.

#### **b. Confidentialiteit**

Leden van het auditcomité zullen geenszins als vertrouwelijk aangemerkte informatie delen of bekendmaken, die zij tijdens het uitoefenen van hun mandaat te kennen hebben gekregen.

#### **c. Integriteit**

Elk lid van het auditcomité zal hoge standaarden van integriteit hanteren. Elk lid is transparant over eventuele voordelen die deze ontvangen die als een potentiële beïnvloeding van de integriteit of het beoordelingsvermogen beschouwd kunnen worden.

## **5 SAMENWERKING MET HET AUDITCOMITÉ VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE EN AUDIT VLAANDEREN**

### **5.1 KWALITEITSCONTROLE EN TOEZICHT**

Audit Vlaanderen heeft vanuit zijn opdracht en taakinvulling de bevoegdheid en verantwoordelijkheid om kwaliteitstoezicht uit te oefenen, o.a. door op geregelde tijdstippen een audit-op-audit bij de EVA's uit te voeren die enerzijds een evaluatie van de interne auditdienst conform het vooropgestelde normenkader en anderzijds een evaluatie van de rol en werking van de auditcomités conform de principes van goed bestuur omvat (zie eveneens 4.2.). Dit betekent dat minstens om de 5 jaar een externe evaluatie uitgevoerd zal worden op de interne audit dienst en het auditcomité van De Lijn.

Het auditcomité waakt erover dat deze externe evaluatie wordt uitgevoerd en dat opvolging voorzien is ter remediëring van eventueel gedetecteerde pijnpunten. Audit Vlaanderen zal op zijn beurt opvolgen dat het auditcomité hierin zijn rol opneemt en dat de geïdentificeerde pijnpunten m.b.t. de werking van het auditcomité geremedieerd worden.

### **5.2 FORENSISCHE AUDITS**

Het auditcomité, en bij uitbreiding de raad van bestuur van De Lijn, zijn verantwoordelijk voor de beslissing of al dan niet een forensische audit uitgevoerd dient te worden voor geïdentificeerde indicaties van fraudegevallen en onregelmatigheden (cfr. Taken en verantwoordelijkheden 3b). Dit dient te gebeuren aan de hand van een vooronderzoek of evaluatie van materialiteit van de geïdentificeerde indicaties van onregelmatigheden. Voor dit vooronderzoek, evenals voor de uitvoering van de forensische audit, kan beroep gedaan worden op Audit Vlaanderen gezien deze een specifiek competentiecenter heeft opgericht voor forensische audits.

Het auditcomité dient over alle (mogelijke) fraudegevallen en onregelmatigheden evenals het resultaat van het (voor)onderzoek te rapporteren aan Audit Vlaanderen.

Indien Audit Vlaanderen rechtstreeks meldingen ontvangt over mogelijke onregelmatigheden bij De Lijn of indien het (bijkomend) verder onderzoek nodig acht, op basis van de ontvangen rapportering, zal hierover overlegd worden met het auditcomité van De Lijn. De eindbeslissing over het eventuele verdere gevolg ligt bij Audit Vlaanderen.

### **5.3 ENTITEITSOVERSCHRIJDENDE THEMA-AUDITS**

Het auditcomité, en bij uitbreiding de interne audit dienst, zal overleg plegen met Audit Vlaanderen over eventuele thema-audits die Audit Vlaanderen wenst uit te voeren binnen De Lijn. Er zal voorafgaand overlegd worden of en hoe de thema-audit kan ingepast worden in de planning van de interne audit. Audit Vlaanderen zal voorzien in de methodologische en technische ondersteuning, waar nodig. Het ziet eveneens toe op de kwaliteit en uniformiteit van de rapportering.

### **5.4 BELEIDSGERICHT RAPPORT EN INFORMATIE-UITWISSELING**

Het auditcomité zal jaarlijks een beleidsgericht rapport opstellen aan de hand van het kader aangereikt door Audit Vlaanderen.

Daarnaast zal er doorheen het jaar op permanente basis informatie-uitwisseling gebeuren (bijvoorbeeld: rapporten uitgevoerde auditopdrachten, resultaten van de risico-analyse, de auditplanning voor het komende jaar en de notulen van het auditcomité).

## **6. WIJZIGINGEN AAN DIT CHARTER**

Het auditcomité zal dit charter jaarlijks beoordelen en herzien. Elke wijziging van dit charter wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.