

Code Goed Bestuur ISVAG

1. Inleiding en algemene principes

- 1.1. Bij deze Code Goed Bestuur ("Code") staat de wisselwerking tussen de deelnemers, de Raad van Bestuur en het Management van de Intergemeentelijke samenwerking voor slib- en vuilverwijdering van de Antwerpse Gemeenten ("ISVAG") centraal.
- 1.2. De Code draagt ertoe bij dat ISVAG op een goede en transparante manier wordt bestuurd, geleid en gecontroleerd.
- 1.3. Meer bepaald omvat de Code structuren en processen die de onderlinge relaties en wisselwerking tussen de diverse actoren regelen, en die hun respectieve rechten, taken en verantwoordelijkheden vastleggen.
- 1.4. Goed bestuur leidt tot een integer en helder besluitvormingsproces alsook tot gedragen en objectieve beslissingen, dit om de bestendinging van ISVAG's visie en werking op lange termijn te garanderen.
- 1.5. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen ISVAG, haar deelnemers, de Raad van Bestuur, het management, de medewerkers en andere stakeholders, is de visie en de missie van ISVAG duidelijk vastgesteld in het ondernemingsplan. De missie en visie wordt elke legislatuur [door de Raad van Bestuur] geactualiseerd maar dient te kaderen binnen de opdracht en de statuten van ISVAG.

2. Deugdelijk ondernemen

- 2.1. Een onderneming als die gevoerd door ISVAG wordt niet alleen uitgebouwd met "financieel kapitaal", maar ook met "menselijk kapitaal". Een goede relatie met het personeel is daarom voor de continuïteit en groei van ISVAG even belangrijk als de relatie met haar andere stakeholders. Wederzijds vertrouwen moet van deze relatie de basis zijn. Een professioneel onderbouwde personeelspolitiek maakt hiervan een belangrijk onderdeel uit.
- 2.2. Naast haar medewerkers kunnen ook externe adviseurs een belangrijke rol spelen in de goede werking van ISVAG mede op het vlak van een steeds zo objectief mogelijk besluitvormingsproces. ISVAG heeft er belang bij zich zo te organiseren dat ze een beroep kan doen op (een netwerk van) deskundige adviseurs die over de vereiste expertise en/of ervaring beschikken en de nodige ondersteuning geven aan ISVAG en haar in alle onafhankelijkheid adviseren teneinde haar in staat te stellen haar beslissingen nog beter te onderbouwen.
- 2.3. Het is van belang dat ISVAG constructieve relaties onderhoudt met haar stakeholders, onder andere haar deelnemers, professionele verenigingen (zoals daar zijn: HIW, VVSG, OVAM, ISWA, Indaver, ...), vakbonden, andere overheidsinstellingen, belangenverenigingen, universiteiten en onderzoekscentra.

3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- 3.1. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ISVAG is een integrerend deel van het bedrijfsbeleid. Interne waardengedrevenheid en sterke maatschappelijke inbedding zijn de motor voor een maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid.
- 3.2. Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen is ondernemen met oog voor de maatschappij waarin ISVAG actief is.
- 3.3. ISVAG is sterk ingebed in de lokale omgeving. Daardoor begrijpt en erkent ze de noden en verwachtingen van de verschillende stakeholders en tracht ze daarmee in de mate van het mogelijke rekening te houden bij de uitstippeling van haar beleid. Bovendien is het ISVAG's beleid een open communicatie met haar verschillende stakeholders aan te houden.
- 3.4. Concreet streeft ISVAG er in dit kader naar:
 - ✓ om de sociale, economische en ecologische impact te kennen van haar werking en in overleg met belanghebbenden de prestaties te verbeteren op sociaal, ecologisch en bedrijfseconomisch vlak indien mogelijk;
 - ✓ het betrekken van de werknemers bij het beleid van ISVAG met aanmoediging van actieve participatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gedragen indien iedere werknemer zijn eigen verantwoordelijkheid neemt conform de waarden van het bedrijf;
 - ✓ wederzijdse communicatie en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de stakeholders, en;
 - ✓ het inspelen op maatschappelijke tendensen en drijfveren en de vertaling ervan naar opportuniteiten in het belang van ISVAG.

4. Een proactieve Raad van Bestuur

- 4.1. Een proactieve Raad van Bestuur vergadert zo regelmatig als nodig.
- 4.2. De taak van de Raad van Bestuur
De Raad van Bestuur bepaalt minstens het strategisch beleid van ISVAG en neemt de belangrijke beslissingen, rekening houdend met de afbakening van haar bevoegdheden ten aanzien van:
 - ✓ De algemene vergadering, waaraan bepaalde bevoegdheden expliciet zijn voorbehouden in het Decreet Lokaal Bestuur, de door dit Decreet van toepassing verklaarde wetgeving inzake de coöperatieve vennootschappen en de statuten van ISVAG en;
 - ✓ Het Senior Management (op datum van deze code bestaande uit de Directeur en twee Afdelingshoofden), dat gelast is met de operationele leiding van ISVAG.
- 4.3. Ambassadeur
De Raad van Bestuur - en in het bijzonder haar voorzitter - is de ambassadeur van ISVAG. De bestuurders belichamen mee de waarden van ISVAG door mee de doelstellingen uit te dragen zoals bepaald in het ondernemingsplan en de statuten. De bestuurders hebben in die zin dan ook een voorbeeldfunctie, zowel binnen ISVAG als naar de buitenwereld toe.

4.4. Eigenschappen van een goede bestuurder

Integriteit en normbesef zijn essentieel als basisingesteldheid van elke bestuurder.

Daarnaast dient een goede bestuurder blijk te geven van:

- ✓ Betrokkenheid en dienstbaarheid aan het voorwerp en de belangen van ISVAG;
- ✓ Beschikbaarheid qua tijd;
- ✓ Beschikbaarheid qua kennis;
- ✓ Onafhankelijkheid
- ✓ Flexibiliteit, en;
- ✓ Teamgeest.

4.5. Collegialiteit

Het collegiaal karakter van de Raad van Bestuur moet worden benadrukt. Beslissingen van de Raad van Bestuur komen tot stand na overleg en in een voortdurend streven naar consensus. De voorzitter moet erover waken dat de opinies van alle bestuurders aan bod komen en dat de beslissingen worden genomen in het belang van ISVAG en op collegiale wijze waarbij zo veel als mogelijk naar consensus wordt gestreefd.

4.6. Werking van de Raad van Bestuur

Opdat de Raad van Bestuur zijn opdrachten naar behoren zou kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er op regelmatige basis wordt vergaderd.

In haar vergaderingen moet de Raad van Bestuur afstand kunnen nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering en deze vanuit een lange termijnvisie te bekijken

De voorzitter waakt over het goede verloop van het beslissingsproces binnen de Raad van Bestuur.

4.7. Benoeming van de bestuurders

De benoeming van bestuurders gebeurt door de algemene vergadering conform het Decreet Lokaal Bestuur en de statuten van ISVAG.

4.8. Plichten van de bestuurders

De bestuurder dient bij zijn handelen op elk ogenblik het belang en het statutair voorwerp van ISVAG voorop te stellen en heeft een loyaleitsplicht.

De bestuurder leeft de wettelijke en reglementaire bepalingen en de statuten van ISVAG na.

Wanneer de Raad van Bestuur een beslissing moet nemen of zich over een verrichting moet uitspreken die onder zijn bevoegdheid vallen, waarbij een bestuurder [potentieel] een rechtstreeks of onrechtstreeks belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met het belang van ISVAG, dient deze bestuurder dit uitdrukkelijk vooraf te melden en dienen de wettelijke en statutaire bepalingen ter zake te worden nageleefd.

Een bestuurder moet zich bewust zijn van de rechten, de plichten en de verantwoordelijkheden die hij door het aanvaarden van het bestuursmandaat op zich neemt. Vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, informeert de kandidaat-bestuurder zich grondig over ISVAG, de sector waarin ze actief is, haar statuten, haar opdracht, haar missie, haar visie en haar doelstellingen. Door de aanvaarding van zijn mandaat onderschrijft hij deze. Hij gaat in eer en geweten zelf

na of hij kan voldoen aan de hierboven onder 4.4. aangehaalde 'eigenschappen van een goede bestuurder'.

De bestuurder zal desgevallend voldoende aandacht besteden en tijd vrijmaken voor opleiding, bijscholing en zelfontwikkeling. De bestuurder behartigt de belangen van ISVAG vanuit een langetermijnvisie en met oog op de continuïteit. Hij oefent zijn mandaat uit in het belang van ISVAG en met bijzondere aandacht voor het bevorderen van de uitbouw en de reputatie van ISVAG.

De bestuurder streeft naar een gelijkwaardige behandeling van alle deelnemers zonder onderscheid en dus los van politieke strekking of achtergrond.

Van een bestuurder wordt verwacht dat hij actief en met kennis van zaken deelneemt aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Dat houdt in dat hij zich goed voorbereidt op de vergaderingen van de Raad van Bestuur, op de vergaderingen aanwezig is en er actief aan participeert. De bestuurder dient steeds bewust te zijn van het maatschappelijk belang en het publieke karakter van ISVAG.

De bestuurder handelt eerlijk en te goeder trouw in het belang van ISVAG en laat bij de besluitvorming geen persoonlijke motieven, politieke overtuigingen, lidmaatschappen, vooroordelen of belangenconflicten spelen. Bovendien streeft hij steeds naar een onafhankelijke opstelling ten aanzien van alle stakeholders en laat hij de belangen die enkel gelden voor de deelnemer op wiens voordracht hij is benoemd niet primeren.

4.9. Informatierecht van de bestuurder

Om de hun toevertrouwde taken te kunnen uitvoeren beschikken de bestuurders over een recht op informatie. Dit recht komt aan iedere bestuurder individueel toe. Een vraag tot informatie wordt via de voorzitter van de Raad van Bestuur gesteld, die op de goede informatieverstrekking toeziet.

4.10. Discretieplicht van de bestuurder

De bestuurder deelt de informatie die hij in zijn hoedanigheid van bestuurder heeft verworven, niet met derden (met inbegrip van deelnemers), behoudens wanneer dit verplicht is op grond van een reglementaire bepaling, een deontologische verplichting en/of de statuten van ISVAG en enkel in zoverre dit niet strijdig is met het belang van ISVAG.

De in de vorige paragraaf beschreven discretieplicht blijft gelden na beëindiging van het mandaat van de bestuurder en is niet beperkt tot informatie die vertrouwelijk is.

Indien een bestuurder twijfelt of hij bepaalde informatie met derden mag delen, dient hij deze vraag voor te leggen aan de voorzitter van de Raad van Bestuur die bij twijfel de vraag op zijn beurt aan de Raad van Bestuur voorlegt.

4.11. Rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur

De voorzitter is een sleutelfiguur die:

- ✓ Ervoor zorgt dat de Raad van Bestuur naar behoren functioneert;
- ✓ Weet wat er leeft bij deelnemers, bestuurders en management;

- ✓ Voor elk van deze spelers een aanspreekpunt en klankbord is;
- ✓ Waar nodig snel en deskundig initiatieven neemt;
- ✓ Bemiddelaar en scheidsrechter is;
- ✓ Waar nodig fungeert als de voornaamste ambassadeur van ISVAG.

De rol van voorzitter veronderstelt een zeer goede kennis van ISVAG, haar sleutelpersonen, haar strategie en de strategische uitdagingen. Dit zal de voorzitter ook toelaten om in crisissituaties snel en deskundig initiatief te nemen. In crisissituaties is de voorzitter voor alle betrokkenen het eerste aanspreekpunt.

De voorzitter zorgt ervoor dat de Raad van Bestuur zijn taken goed uitvoert en tijdig tot beslissingen komt. De voorzitter is de bewaker van de processen die de werking van de Raad van Bestuur beheersen. Hij legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring, de notulering en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.

De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en degelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen in.

De voorzitter zit de vergadering voor. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming en het behoud van een klimaat van vertrouwen binnen de Raad van Bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de beslissingen van de Raad. Hij zorgt ervoor dat ieder zijn standpunten aan bod kunnen komen en streeft naar consensus binnen de Raad van Bestuur.

De voorzitter functioneert in nauw overleg en samenspraak met de sleutelpersonen van ISVAG en in het bijzonder met het Senior Management.

4.12. Notulen en de secretaris

De notulen van de vergaderingen van de Raad van Bestuur bevatten minstens de besluiten en maken op expliciet verzoek melding van eventuele opmerkingen van bepaalde bestuurders.

Overeenkomstig de statuten wordt een secretaris benoemd. Deze stelt de notulen van de vergadering op en staat de voorzitter bij in bepaalde aspecten van diens taak zoals gespecificeerd in de statuten.

4.13. Evaluatie

Het verdient aanbeveling dat de Raad van Bestuur periodiek haar eigen werking evalueert. De Raad van Bestuur dient hierbij steeds ISVAG's doelstellingen voor ogen te houden. De voorzitter initieert deze evaluatie en geeft achteraf de nodige feedback aan de leden van de Raad van Bestuur. De bestuurders dienen hier actief aan mee te werken.

Indien de voorzitter van oordeel is dat de samenstelling en/of werking van de Raad van Bestuur, alsmede de (onvoldoende) bijdrage van individuele bestuurders de doelstellingen van ISVAG niet ten goede komen of dat de attitude of handelwijze van een bestuurder indruist tegen het belang van ISVAG en/of tegen deze Code, is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur om de nodige maatregelen te nemen om dit bij te sturen. In voorkomend geval wordt de algemene

vergadering hierover ingelicht en wordt haar voorgesteld om de gepaste beslissingen te nemen.

5. Een performant Senior Management

5.1. Definitie

In deze Code wordt Senior Management gedefinieerd als het topmanagement van ISVAG, op datum van deze Code Goed Bestuur bestaande uit de Directeur en twee afdelingshoofden.

5.2. De Directeur/ CEO

Wanneer er in deze Code sprake is van Directeur, wordt verwezen naar de persoon die de hoogste operationele functie bekleedt binnen ISVAG. Deze kan ook de titel dragen van CEO of algemeen directeur.

De Directeur of een lid van het Senior Management is steeds aanwezig op de Raad van Bestuur. De Directeur leidt, ondersteunt en controleert het management bij de uitvoering van zijn/haar taken en is zowel ten aanzien van de Raad van Bestuur als ten aanzien van de deelnemers verantwoordelijk voor de goede werking van het management.

De Directeur is de verbindende schakel tussen het Senior Management en de Raad van Bestuur. Hij/Zij staat in voor communicatie met en informatiedoorstroming naar de Raad van Bestuur via de voorzitter. Hij/Zij creëert samen met de voorzitter van de Raad van Bestuur een klimaat van vertrouwen tussen de Raad van Bestuur en het Senior Management. De Directeur onderhoudt nauwe relaties met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Dit vertaalt zich meer bepaald in:

- ✓ Frequente en transparante communicatie, zowel formeel als informeel;
- ✓ Wederzijds respect;
- ✓ Een gemeenschappelijke visie op de doelstellingen en het beleid van ISVAG.

De voorzitter geeft de Directeur steun en advies, met respect voor zijn/haar uitvoerende verantwoordelijkheid,

5.3. Opdracht

Het Senior Management is in nauw overleg en in samenspraak met de voorzitter gelast met de operationele leiding van ISVAG. Het is belangrijk dat het Senior Management voldoende bewegingsruimte krijgt voor het vervullen van zijn rol in het algemeen, en deze met betrekking tot ISVAG's strategie in het bijzonder. Binnen het Senior Management streeft men naar optimale collegialiteit.

Op het vlak van strategie spelen zowel de Raad van Bestuur als het Senior Management een belangrijke rol:

- ✓ Het Senior Management bereidt samen met de voorzitter de strategie voor;
- ✓ De Raad van Bestuur keurt ze goed;
- ✓ Het Senior Management voert de strategie uit;
- ✓ De Raad van Bestuur ziet toe op de uitvoering van de strategie;
- ✓ Het Senior Management neemt samen met de voorzitter de nodige initiatieven om de strategie bij te stellen in functie van gewijzigde omstandigheden;
- ✓ De Raad van Bestuur oefent onder sturing van de voorzitter toezicht/controlé uit op dit alles

Het Senior Management heeft een voorbeeldfunctie binnen ISVAG. Zij handelen steeds professioneel en in het belang van ISVAG.