

# Universitair Charter Goed Bestuur



Goedgekeurd door de Raad van Bestuur d.d. 04 maart 2014  
op voorstel van de Governance Commissie



Vrije  
Universiteit  
Brussel

## Preambule

Dit charter bevat de beginselen van deugdelijk bestuur waarvoor de Vrije Universiteit Brussel zich engageert om deze beginselen te implementeren in beleid en beheersstructuren. Het bevat tevens reglementen die een toepassing zijn van deze beginselen, deze reglementen verbinden het bestuur van de instelling ten aanzien van de leden van de Universitaire Gemeenschap. Het charter biedt aan personeel en studenten een algemeen kader dat rechten en plichten waarborgt in bestuurlijke aangelegenheden.

### Inleidend

*Voorliggend charter kwam tot stand in het kader van de bestuurlijke hervorming van de Vrije Universiteit Brussel waarvoor de Buitengewone Raad van Bestuur van 26 februari het licht op groen zette. De Raad van Bestuur riep daartoe een speciale ad hoc commissie in het leven, de Governance Commissie, met als bijzondere opdracht de uitwerking van een voorstel houdende de bestuurlijke hervorming en modernisering van beleidsstructuren met toepassing van de principes van goed bestuur.*

*Het charter kadert tevens in het regelgevend kader van de Vlaamse Gemeenschap en een aantal initiatieven van de Vlaamse Regering waarbij universiteiten in toenemende mate verzocht en gestimuleerd worden om uit te leggen hoe zij omspringen met beginselen van goed bestuur, en dit wegens hun wezenlijk maatschappelijke opdracht en omwille van de voorbeeldfunctie die ze te vervullen hebben.*

*Het in 2013 gepubliceerde "Referentiecharter – Aanbevelingen voor Goed Bestuur in de Vlaamse Universiteiten" dat door GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, werd ontwikkeld in opdracht van de Vlaamse overheid biedt daartoe een stimulans. Het referentiecharter reikt zes fundamentele bestuursprincipes aan, die de ruggengraat zouden moeten vormen van deugdelijk bestuur in universiteiten. Dit Vlaamse charter geldt als niet-bindend, maar geldt wel als gezaghebbend en richtinggevend voor de bestuurlijke inrichting van de universiteiten van de Vlaamse Gemeenschap, en zal mede als referentiekader dienen voor de panels bij de instellingsreview.*

*Het initiatief betreffende genoemd referentiecharter vloeit rechtstreeks voort uit en is de facto een eerste operationalisering van de regelgeving van de opdrachtgevende overheid, meer bepaald van het Decreet houdende diverse bepalingen met betrekking tot de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid van 21/12/2012 (B.S. 23/01/2013), dat de Vlaamse Regering ertoe machtigt om onderzoeksfinanciering voorwaardelijk te maken aan bepalingen betreffende goed bestuur. Het besluit van de Vlaamse Regering (het zgn. BOF-besluit) van 21/12/2012 dat de uitvoering regelt van dit decreet stelt heel algemeen als voorwaarde voor financiering dat het universiteitsbestuur een reglement, ingebed in 'het Charter van Goed Bestuur van de universiteit', opstelt voor de interne toewijzing van de globale middelen van het Bijzonder Onderzoeksfonds.*

*De autonomie van de universiteit vereist dat elke instelling goeddeels haar organieke regeling zelf vastlegt. De Vrije Universiteit Brussel beschikt over een organiek reglement (het Organiek Statuut) waarin de fundamentele regels aangaande de bestuurlijke inrichting zijn vastgelegd. In het kader van de hervorming van de beheersstructuur wordt deze organieke regeling herschreven. Onderhavig charter betreft niet de organieke regeling van de instelling en haar onderdelen, maar geeft richting aan de wijze waarop de bestuurlijke organen van de instelling functioneren in het kader van de beginselen van goed bestuur. Het charter betreft dus een vertaling van deze principes in de organieke werking van de instelling.*

*Met dit charter engageert de Vrije Universiteit Brussel zich uitdrukkelijk ten overstaan van haar stakeholders – en van de Vlaamse Gemeenschap, aan wie zij jaarlijks terzake dient te rapporteren – om de hierna vermelde beginselen van goed bestuur toe te passen in de eigen organisatie. Dit engagement is ook expliciet opgenomen in het door de Raad van Bestuur bekrachtigde Algemeen Strategisch Plan (ASP II) voor de beleidsperiode 2012–2016, waarin het realiseren van een efficiënte, slagkrachtige en goedbestuurde organisatie als strategische doelstelling is opgenomen.*

## Identificatie van de instelling en toepassingsgebied

De Vrije Universiteit Brussel is een privaatrechtelijke instelling van hoger onderwijs die rechtspersoonlijkheid verwierf bij Wet van 28 mei 1970. De wetgever heeft niet verder bepaald om welke rechtspersoon het gaat, de Vrije Universiteit Brussel is met andere woorden een rechtspersoon *sui generis*. De autonomie van de instelling maakt dat zij haar bestuurlijke inrichting en organieke regeling goeddeels zelf kan vastleggen, de zogenaamde *organieke vrijheid*. Deze autonomie is evenwel niet absoluut, de Vrije Universiteit Brussel heeft op het vlak van onderwijs en onderzoek uiteraard een opdracht met maatschappelijk belang en geldt daardoor als een functionele openbare dienst. De financierende en regelgevende overheid heeft daardoor ook inspraak in de bestuurlijke organisatie van de instelling en kan (rand)voorwaarden opleggen via regelgeving. Deze relatieve autonomie van de instelling uit zich in een toegenomen verantwoording ten overstaan van overheid en maatschappij (*accountability*).

De Vrije Universiteit Brussel grondt haar onderwijs en onderzoek op het principe van **Vrij Onderzoek** ten bate van de vooruitgang van de mensheid. Dit houdt de verwerping in van elk louter gezagsargument en de waarborg van vrije oordeelsvorming, nodig voor de maatschappelijke inschakeling van dit basisbeginsel.

De **Universitaire Gemeenschap** bestaat uit het voltallige personeel en de studenten van de Vrije Universiteit Brussel. De instelling wordt democratisch beheerd op basis waarvan de universitaire gemeenschap het recht heeft deel te nemen aan de besluitvorming in het beleid van de universiteit en de controle hierop.

De Vrije Universiteit bestaat uit de volgende **onderdelen**: de Universiteit en het Universitair Ziekenhuis Brussel.

Dit charter houdende goed bestuur betreft de organieke werking van de Universiteit, maar de beginselen van goed bestuur die middels de homologatie van dit charter worden onderschreven zijn onverminderd van toepassing op alle statutaire onderdelen van de VUB als geheel.

Het bevoegde bestuur van het Universitair Ziekenhuis zal afzonderlijk een eigen Charter Goed Bestuur ontwikkelen en goedkeuren. Dit charter zal samen met het charter van de Universiteit integraal deel uitmaken van een globaal Charter Goed Bestuur van de hele rechtspersoon.

*Onderhavig charter draagt daarom de titel 'Universitair Charter Goed Bestuur'.*

## Missie en Kernwaarden

De missie van een organisatie moet de fundamentele bestaansredenen omschrijven en het aanbod voor klanten of begunstigen, voor de stakeholders. Ook moet deze informatie geven over het algemeen doel dat medewerkers en directie nastreven.

Tot de **missie van de Vrije Universiteit Brussel** behoren:

- het ontwikkelen, overbrengen en toepassen van hoogstaand academisch onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, vrij van elk vooroordeel,
- de maatschappelijke inschakeling hiervan in een geest van sociale bewogenheid,
- de kritische vorming van iedereen in het licht van de in de maatschappij te dragen verantwoordelijkheid,
- de transfer van kennis voor de versterking van de innovatieve kracht van de maatschappelijke en economische sectoren.

*De Vrije Universiteit Brussel is, kernachtig geformuleerd, een internationaal georiënteerde universiteit in Brussel, het hart van Europa. Door het afleveren van hoogstaand onderzoek en onderwijs op maat, wil de VUB een actieve en geëngageerde bijdrage leveren tot een betere maatschappij.*

*Deze elementen behoren tot de kernopdracht van de Vrije Universiteit Brussel en worden ook vertaald in de beheersstructuur van de instelling.*

De **kernwaarden** omschrijven de mentaliteit, het gedrag en de bedrijfscultuur van de instelling.

Tot de kernwaarden van de Vrije Universiteit Brussel behoren:

- Ons beleid en onze activiteiten zijn doordrongen van de kernwaarden kritisch, onafhankelijk denken en vrij onderzoek.
- Openheid, verdraagzaamheid en respect voor persoon en maatschappij zijn belangrijke basiswaarden.
- Maatschappelijk engagement en duurzaamheid zijn terug te vinden doorheen de ganse werking.
- We streven naar kwaliteit, innovatie en creativiteit in ons onderzoek, onderwijs en onze dienstverlening.
- Met studenten, de industrie en de maatschappij bouwen we een levenslange kwaliteitsvolle en professionele relatie uit.
- We zorgen voor een individuele benadering in onderwijs en voor een sterke betrokkenheid van de student bij het uittekenen van het beleid en de werking van onze instelling.
- We koesteren onze medewerkers en geven hen maximale kansen om zich te ontwikkelen en te groeien.

## Basisprincipes van goed bestuur in een hoger onderwijsinstelling

Deugdelijk of goed bestuur heeft te maken met (be)sturen, beheren en beheersen, organiseren en uitvoeren, responsabiliseren en verantwoorden, toezicht en controle.

Deugdelijk bestuur kan primair opgevat worden als een systeem van verdeling en deling van bevoegdheden ('checks and balances'). Hieronder ressorteren ook normatieve criteria, zoals de 'rechtmatigheid' ('compliance'), de 'rechtszekerheid', de 'rechtsgelijkheid', de 'integriteit' als onderdeel van de primaire beginselen van de 'accountability' (interne en externe verantwoordingsplicht) en het 'ethisch handelen'.

Onderhavig charter strekt ertoe de bestuursstructuren en de besluitvormingsprocessen van de instelling efficiënter te organiseren, te objectiveren en transparanter te maken. Dit faciliteert het verwezenlijken van de vooropgestelde missie en strategische doelstellingen en waarborgt de continuïteit van de organisatie, en zorgt ervoor dat de belangen van de verschillende stakeholders op een evenwichtige manier tot hun recht kunnen komen.

Deugdelijk bestuur steunt op een aantal algemene, essentiële principes. Het *Referentiecharter – Aanbevelingen voor Goed Bestuur in de Vlaamse Universiteiten* dat door GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, werd ontwikkeld in opdracht van de Vlaamse overheid reikt zes fundamentele bestuursprincipes aan, die de ruggengraat vormen van deugdelijk bestuur in universiteiten. Ten behoeve van de **vertaling ervan naar een bestuurlijk concept eigen aan de specificiteit van de Vrije Universiteit Brussel**, en de operationalisering ervan in een beheersstructuur, bevat genoemd referentiecharter een aantal aanbevelingen. Met respect voor de bestuurlijke autonomie van de instellingen bieden deze aanbevelingen de flexibiliteit om ervan af te wijken. De instellingen worden evenwel uitgenodigd om toe te lichten indien c.q. waarom van de aanbevelingen wordt afgeweken (volgens het *comply or explain*-principe – dit in het kader van de jaarlijkse rapportering aan de overheid middels het jaarverslag).

*De door het Referentiecharter vooropgestelde principes (6) en aanbevelingen zijn:*

### Principe 1 – Instellingsstructuren met een duidelijke taakafbakening

#### **Aanbevelingen**

- Er bestaat een duidelijk onderscheid tussen het inrichtend orgaan, het bestuursorgaan en het uitvoerend orgaan ('governance tripod').
- Het inrichtend orgaan omschrijft de missie, legt de doelstellingen en de onderliggende waarden vast, keurt de strategische beleidsvisie goed; financiële vertaalslag van de strategie door de goedkeuring van het meerjarenplan en de begroting. Het inrichtend orgaan is finaal verantwoordelijk voor de goedkeuring van de jaarrekening en het jaarverslag en verleent kwijting voor het gevoerde beleid.
- Het bestuursorgaan bestuurt de instelling, legt de deelstrategieën vast en controleert/evalueert het uitvoerend orgaan/management. Het beschikt over de residuaire bevoegdheid. *Specifieke bevoegdheden kunnen gedelegeerd worden naar academische organen* op centraal en decentraal niveau.
- Het uitvoerend orgaan krijgt vanuit het bestuur delegatie voor het dagelijks beleid van de instelling.
- Er is een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden.
- Er is een efficiënte samenwerking en interactie tussen bestuursorganen.
- Er is een evenwichtige balans tussen de diverse belangengroepen.
- Er is een duidelijke verhouding tussen centrale universiteitsbestuur en decentrale beslissingsorganen zoals faculteiten en instituten.

- Bij intern reglement bepaalde procedures aangaande communicatie, rapportage, evocatie, verantwoording zijn aanwezig.

## **Principe 2 – Een doeltreffende samenstelling van de instellingsstructuren**

### ***Aanbevelingen***

- Er is voorzien in een gediversifieerde samenstelling van de governance organen en een periodieke kritische evaluatie ervan in het licht van de beginselen van goed bestuur en conform decretale normering.
- In het inrichtend orgaan is voorzien in een voldoende draagvlak en vertegenwoordiging van de diverse stakeholders.
- In de samenstelling van het bestuursorgaan is er een balans tussen voldoende bestuurscapaciteit en de vereiste expertise enerzijds en anderzijds een omvang gericht op een effectieve en efficiënte bestuursdynamiek.
- De voorzitter van het inrichtend orgaan is een extern lid (eventueel uit de groep externe stakeholders in het inrichtend orgaan).
- De Rector geldt als voorzitter van het uitvoerend orgaan.
- Onafhankelijkheid van de leden: ieder lid van de diverse governance organen dient de belangen van de instelling te bewaken; in de governance organen en in het bijzonder in het bestuursorgaan zetelen voldoende onafhankelijke bestuurders die dankzij hun onafhankelijkheid de bewakers bij uitstek zijn van het belang van de universiteit; zij staan mede garant voor een onafhankelijke besluitvorming en dito controle van het management.
- Het bestuursorgaan fungeert als college volgens het collegialiteitsprincipe.
- De leden van de governance organen worden op professionele wijze geselecteerd, bij voorkeur via een vooraf bepaald profiel, met aandacht voor expertise en gezag per lid en voor complementaire deskundigheid per orgaan. Nieuwe bestuursleden krijgen een afdoende introductie.
- De bestuursleden investeren voldoende tijd om hun mandaat professioneel uit te oefenen.
- De effectiviteit en werking van de governance organen wordt regelmatig geëvalueerd, via een intern proces van zelfevaluatie. Ook de individuele bestuurders worden (vertrouwelijk) geëvalueerd op hun daadwerkelijke bijdrage, aanwezigheid en betrokkenheid.

## **Principe 3 – Duidelijke regels voor goed functionerende governance organen**

### ***Aanbevelingen***

- Er is afdoende scheiding van functies om machtsconcentratie bij een beperkt aantal personen te vermijden. Toepassing van controles en checks, zoals het 4-ogen principe.
- Juiste houding, cultuur, ethiek en professionalisme. De interne reglementen bevatten bepalingen die voorschrijven hoe bestuurders de eigenheid van de instelling dienen uit te dragen. Opstelling van een gedragscode en formulering van een set van basiswaarden (e.g. integriteit, betrouwbaarheid, uitmuntendheid, loyaliteit, discretie) die iets zeggen over hoe de instelling invulling wenst te geven aan de missie en de doelstellingen.

## Principe 4 – Informatiedoorstroming

### **Aanbevelingen**

- Er is een helder beleid betreffende openheid en transparantie, met aandacht voor de verantwoordelijkheden inzake informatieverstoring, zowel intern als extern.
- Balans tussen discretieplicht van individuele leden en principe van openbaarheid van bestuur.
- Een interne regeling garandeert de tijdige en volledige informatiedoorstroming naar de leden van en tussen de diverse organen.

## Principe 5 – Medezeggenschap of medebestuur

### **Aanbevelingen**

- Er is een duidelijke omschrijving van de wijze van participatie van studenten en personeel in het beleid en het bestuur van de instelling, met respect voor de vigerende wettelijke bepalingen.

## Principe 6 – Toezicht op de governance cyclus, de naleving van behoorlijk bestuur en financiële orthodoxie – afdoende auditsysteem

### **Aanbevelingen**

- Aanwezigheid van een audit- en een remuneratiecomité, eventueel ook van een governance of strategisch comité, op de diepgang en expertise waarvan het inrichtend c.q. het bestuursorgaan kunnen terugvallen voor de uitoefening van hun opdracht.
- Aanwezigheid van een intern (eerstelijns toezicht) en extern controlesysteem voor financiële en operationele audit en risicoanalyse – toepassing van single audit principe in het kader van extern toezicht.
- Er is een onafhankelijke positionering van de Interne Auditdienst en van het Auditcomité. Werking, samenstelling en verhouding tot en communicatie met governance organen dienen helder beschreven (charter).
- Er zijn duidelijke regels over welke organen bevoegd zijn voor intern toezicht op de toepassing van de beginselen van behoorlijk bestuur.
- De aanstelling en het honorarium van de commissaris-revisor zijn duidelijk beschreven.
- Er bestaat een deugdelijk remuneratiebeleid, waarbij duidelijk is vastgelegd welk orgaan finaal verantwoordelijk is voor de goedkeuring en uitvoering van het beleid inzake verloningsregelingen.

*De Vrije Universiteit Brussel onderschrijft de hoger genoemde beginselen van goed bestuur en engageert zich uitdrukkelijk, middels voorliggend charter, om deze beginselen te vertalen in de bestuurlijke organisatie en beleidsprocessen van de instelling. Zij wil daarmee ook het bestuurlijk model transparant en toegankelijk maken voor de stakeholders, inclusief en in het bijzonder voor de leden van de Universitaire Gemeenschap.*

## CONTROLE VAN GOED BESTUUR

### a. de interne en externe auditfunctie

Volgens de definitie van het gezaghebbende Institute of Internal Auditors (IIA) is interne audit is een onafhankelijke en op objectieve wijze zekerheidverstreckende en raadgevende activiteit. Deze is in het leven geroepen om een meerwaarde te bieden en een verbetering te bewerkstelligen van de werking van een organisatie. Zij helpt een organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen door, via een systematische en gedisciplineerde aanpak, de doeltreffendheid van het risico- en controlebeheer en de beleidsprocessen te evalueren en te verbeteren.

Aan de Vrije Universiteit Brussel wordt Interne Audit uitgebouwd volgens de Standaarden en Richtlijnen uitgezet door het IIA in het International Professional Practices Framework (IPPF). In het kader van de single audit worden de auditwerkzaamheden afgestemd tussen de verschillende controleactoren, waaronder de interne audit, de externe audit, de Regeringscommissaris en het Rekenhof.

Krachtens een beslissing van de Raad van Bestuur werd in de schoot van de Raad van Bestuur in (2009) een Auditcomité geïnstalleerd en werd tevens een Dienst Interne Audit opgericht.

### b. de Regeringcommissaris bij de Vrije Universiteit Brussel

De Vlaamse regering benoemt een commissaris van de Vlaamse regering bij iedere universiteit. Het ambt van commissaris is onverenigbaar met elk ambt in de universiteit waarbij het ambt wordt uitgeoefend. De commissaris van de Vlaamse regering waakt erover dat het universiteitsbestuur geen enkele beslissing neemt die strijdig is met het bij of krachtens de wet of decreet bepaalde of die het financieel evenwicht van de instelling in gevaar brengt. Binnen die bevoegdheid heeft hij steeds het recht om door het universiteitsbestuur gehoord te worden over alle punten en geeft hij aan het universiteitsbestuur alle opmerkingen die hij noodzakelijk acht in het kader van zijn opdracht. Hij heeft tevens het recht tot inzage van de dossiers die voor deze punten voorgelegd worden aan de beraadslaging en beslissing van het universiteitsbestuur.

De commissaris van de Vlaamse regering kan evenwel niet oordelen over de opportuniteit van beleidsbeslissingen van het universiteitsbestuur.

De commissaris van de Vlaamse Regering woont alle vergaderingen bij van het universiteitsbestuur waarop punten worden behandeld waarvoor hij bevoegd is. Hij heeft er raadgevende stem.

### c. de afgevaardigde van Financiën

De Vlaamse Regering benoemt onder de inspecteurs van Financiën geaccrediteerd bij de Vlaamse Gemeenschap een afgevaardigde van financiën bij iedere universiteit. De afgevaardigde van financiën oefent in samenwerking met de commissaris van de Vlaamse Regering dezelfde functies uit als deze laatste voor alle handelingen die een budgettaire of financiële weerslag hebben en dit onder dezelfde voorwaarden en dezelfde modaliteiten.

### d. de bedrijfsrevisor

De jaarrekening van de universiteit wordt door een erkende bedrijfsrevisor gecertificeerd binnen de normen en aanbevelingen van het instituut der bedrijfsrevisoren.

De bedrijfsrevisor (ook genoemd: commissaris-revisor, externe revisor) wordt door het instellingsbestuur in het kader van de externe auditfunctie aangesteld, op advies van haar Auditcomité.

De expertise van de bedrijfsrevisor beperkt zich niet tot de loutere controle van de rekeningen in de strikte betekenis van het woord. De controle is gebaseerd op audittechnieken die in feite ook een



beoordeling van de kwaliteit van het interne beheersingssysteem inhouden, en steeds vaker ook van het risicobeheersysteem. De tussenkomst van de bedrijfsrevisor verbetert het vertrouwen van derden en van de meest uiteenlopende belanghebbenden (stakeholders) en ook ten overstaan van de (financierende) overheid en de gemeenschap.

Aan de Vrije Universiteit Brussel wordt de externe revisor aangesteld door de Universiteitsraad, aan welk orgaan hij finaal rapporteert over de jaarrekening, en dit op voorstel van (het Auditcomité van) de Raad van Bestuur (NB: in het huidige, uitdovende bestuursmodel: aanstelling door en verslag aan de Raad van Bestuur).

**e. het permanent toezicht door het Governance Comité van de Raad van Bestuur**

De door de Raad van Bestuur in februari 2013 geïnstalleerde ad hoc Governance Commissie werd door de Raad van Bestuur in september 2013 tot een permanente adviescommissie van de Raad van Bestuur omgevormd, waarbij ook de bevoegdheden van de voormalige Commissie Organiek Statuut werden overgenomen. De Governance Commissie heeft als opdracht de hervorming van de beheersstructuur van de instelling, zowel voor wat betreft de centrale als de facultaire governance structuren en processen.

In het nieuwe bestuursmodel zou het Governance Comité ook het permanent toezicht op de governance cyclus en op de naleving van behoorlijk bestuur als opdracht krijgen, inclusief de periodieke evaluatie van de universitaire governance organen.

**f. de periodieke instellingsreview**

Het decreet van 6 juli 2012 tot wijziging van het decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen, wat het stelsel van kwaliteitszorg en accreditatie betreft (B.S. 21/9/2012) introduceerde een volledig nieuw element in het stelsel van kwaliteitszorg, namelijk de verplichte instellingsreview, die in het decreet wordt omschreven als een periodieke beoordeling, door een externe commissie, van de beleidsprocessen die een instelling hoger onderwijs opzet om te garanderen dat ze haar taken op het terrein van het onderwijs op een kwaliteitsvolle manier uitvoert. De instellingsreview laat de financierende overheid toe om na te gaan of de instellingen via goed bestuur in *control* zijn en blijk geven van verdiend vertrouwen.

**g. de rapportering over goed bestuur via het Jaarverslag**

Via het decretaal verplichte Jaarverslag rapporteert het universitaire bestuur over de werking van de instelling in al zijn facetten aan de stakeholders, *id est* aan de Raad van Bestuur (in het nieuwe bestuursmodel aan de Universiteitsraad) en aan de Vlaamse Regering, die daardoor ook toezicht houdt op de toepassing van de principes van goed bestuur.

## GEDRAGSREGELS IN HET BESTUURLIJK HANDELEN

De Vrije Universiteit Brussel stelt een deontologische code voor bestuurders op, bevattende het geheel van beginselen, gedragsregels en gebruiken die de bestuurders als leidraad nemen bij het uitvoeren van hun taak als bestuurder. De code verduidelijkt hoe de individuele bestuurders de principes van goed bestuur kunnen realiseren. De invoering van een deontologische code volgt tevens de principiële aanbeveling uit het Referentiecharter waarbij wordt gevraagd dat de universiteiten duidelijke regels opstellen voor goed functionerende governance organen, en met name om in interne reglementen duidelijke bepalingen op te nemen die voorschrijven op welke wijze bestuursleden de eigenheid van de instelling dienen uit te dragen; een gedragscode geldt daarbij als één van de instrumenten.

De deontologische code maakt daarom integraal deel uit van het Universitair Charter Goed Bestuur. De volgende gedragscomponenten in het bestuurlijk handelen gelden als essentieel bij het opstellen van deze gedragscode:

### a. **attitude**

De houding en het gedrag van het bestuurslid zijn in overeenstemming met de visie en waarden van de Vrije Universiteit Brussel.

### b. **onafhankelijkheid**

*Onafhankelijkheid als attitude*

De bestuurder streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling. Hij/zij laat zich in zijn/haar beslissingen niet leiden door particuliere of persoonsgerelateerde belangen noch door eventuele relaties met andere stakeholders of bepaalde belanghebbenden.

De nodige faciliteiten dienen voorzien te worden om het onafhankelijk functioneren te faciliteren/ waarborgen.

*Onafhankelijkheid ten overstaan van de instelling*

Dit geldt voor bestuurders die extern aan de instelling zijn. Door het bestuur open te stellen voor externe bestuurders wordt de mate van objectiviteit van de besluitvorming verhoogd. De onafhankelijke bestuurder kan een belangrijke rol spelen bij het vermijden of beheersen van conflicterende belangen.

### c. **integriteit en ethiek en een professionele attitude**

In het algemeen wordt van de bestuurder een integer, ethisch en verantwoord gedrag verwacht. Hij/zij zal bij de waarneming van zijn/haar opdracht en verantwoordelijkheden blijik geven van eerlijkheid, objectiviteit en zorgzaamheid/toewijding.

Het bestuurslid engageert zich ertoe, en dit vanaf de opname van zijn/haar bestuursmandaat en in de uitoefening ervan, zich integer en loyaal op te stellen ten overstaan van de instelling waarvoor hij mede bestuursverantwoordelijkheid draagt.

Bij hun optreden als bestuurslid geven de bestuursleden voorrang aan het algemeen belang van de instelling; zij treden op als collegiaal bestuurder en niet als afgevaardigde van een geleding.

De leden van het Raad van Bestuur gaan het engagement aan om voldoende tijd vrij te maken die voor een goede uitoefening van hun mandaat vereist is en om zich voldoende op de hoogte te houden van de werking en rol van de instelling om hun functie naar behoren te kunnen uitvoeren.

#### **d. confidentialiteit en discretieplicht**

Vertrouwelijke informatie wordt veilig en zorgvuldig beheerd, op zodanige wijze dat personen die hiervoor niet gemachtigd zijn er geen kennis van kunnen nemen.

De informatie die via het intranet of via een andere persoonlijke informaticadrager aan de bestuursleden wordt bezorgd is strikt persoonlijk.

De besprekingen in de Raad van Bestuur zijn in zoverre vertrouwelijk dat de leden wel hun eigen standpunten mogen bekendmaken.

#### **e. collegialiteit**

De bestuurder treedt op als lid van een collegiaal bestuursorgaan, dit wil zeggen een orgaan dat *gezamenlijk* en *collegiaal* optreedt en dat na beraadslaging de nodige beslissingen neemt bij consensus of bij gewone meerderheid (onverminderd andersluidende bepalingen). Het bestuurslid streeft derhalve steeds naar consensus en steunt de beslissingen die collegiaal worden genomen.

#### **f. vermijden van belangenconflicten en –vermenging**

Het bestuurslid oefent zijn/haar bestuursmandaat onpartijdig en objectief uit zonder persoonlijke belangen of belangen van privérelaties voorop te stellen of zich in een situatie te plaatsen waarin hij/zij zichzelf of een tussenpersoon een persoonlijk voordeel verschaft.

Het bestuurslid plaatst zich op geen enkele wijze in een toestand van belangenconflict, zijnde een toestand waarin hij/zij door een eigen actie of via een tussenpersoon een persoonlijk voordeel geniet dat van die aard is dat het de onpartijdige en objectieve uitoefening van zijn/haar bestuursmandaat kan beïnvloeden of een gewettigde argwaan van invloed kan wekken.

## BEKENDMAKING VAN HET CHARTER

Het charter wordt gepubliceerd op de website van de Vrije Universiteit Brussel zodat het voor alle stakeholders, de gemeenschap en elke belanghebbende derde toegankelijk is.

## STATUUT, TOEPASSING EN TOEZICHT OP DE NALEVING VAN HET CHARTER

Onderhavig charter wordt van kracht op basis van een beslissing van de Raad van Bestuur, welk orgaan – daarin geadviseerd door zijn Governance Commissie – toeziet op de toepassing ervan.

### Behoren tevens integraal tot dit Charter\* (en zijn er een uitvoering van)

- A. Werkingsreglement Raad van Bestuur
- B. Charters van de bestuurscomités van de Raad van Bestuur
- C. Reglement voor de interne toewijzing van de globale middelen van het Bijzonder Onderzoeksfonds van de VUB (onderdeel van het Reglement Onderzoeksraad)
- D. Charter Gender van de Vlaamse Interuniversitaire Raad
- E. Deontologische Code van de Bestuurder
- F. Profielbeschrijvingen bestuurders en academische bestuursmandaten

*\* deze documenten zijn (nog) niet opgenomen in deze publicatie*