

# Code van Goed Bestuur



---

# Inhoudstafel

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Inleiding                                                  | p4  |
| 1. Overzicht van de bestuursorganen                        | p5  |
| 1.1. Woord vooraf                                          |     |
| 1.2. <b>De raad van bestuur</b>                            |     |
| 1.2.1. Samenstelling van de raad van bestuur               |     |
| 1.2.2. Doel goed bestuur                                   |     |
| 1.2.3. Bevoegdheden raad van bestuur                       |     |
| 1.2.4. Belangenconflicten                                  |     |
| 1.2.5. Aansprakelijkheid leden raad van bestuur            |     |
| 1.2.6. Vergaderingen raad van bestuur                      |     |
| 1.3. <b>De algemene vergadering</b>                        |     |
| 1.3.1. Samenstelling van de algemene vergadering           |     |
| 1.3.2. Bevoegdheden van de algemene vergadering            |     |
| 1.4. Andere bestuursorganen                                |     |
| 1.5. Het uitvoerend management                             |     |
| 1.5.1. Samenstelling                                       |     |
| 1.5.2. Bevoegdheden uitvoerend management                  |     |
| 1.6. De commissaris-bedrijfsrevisor                        |     |
| 2. Remuneratieverslag                                      | p10 |
| 2.1. Wettelijk kader                                       |     |
| 2.2. Besluit van de algemene vergadering van 27 maart 2019 |     |
| 2.3. Andere vergoedingen of toelagen                       |     |
| 2.4. Het uitvoerend management                             |     |
| 2.5. De commissaris-bedrijfsrevisor                        |     |
| 3. Het kapitaal                                            | p12 |
| 3.1. Het maatschappelijk kapitaal                          |     |
| 3.2. Aantal aandelen                                       |     |
| 3.3. Waarde van de aandelen                                |     |
| 3.4. Structuur van het aandeelhouderschap                  |     |



- 3.5. Dividendpolitiek
- 3.6. Andere deelnemingen
  
- 4. 10 Principes van goed bestuur p14
  
- 5. Systeem van interne controle en risicobeheersing p16
  - 5.1. Interne controleomgeving
  - 5.2. Beoordeling van de risico's
  - 5.3. Audit of visitatie
  - 5.4. Belangrijkste risico's
    - 5.4.1. Strategische risico's
      - 5.4.1.1. Integriteitsrisico's
      - 5.4.1.2. Technologische risico's
      - 5.4.1.3. Juridische risico's
      - 5.4.1.4. Milieurisico's
    - 5.4.2. Economische risico's
    - 5.4.3. Operationele risico's
  
- 6. Evaluatie p22
  - 6.1. Evaluatie werking raad van bestuur
  - 6.2. Evaluatie functioneren algemeen directeur
  - 6.3. Ontwikkeling van de raad van bestuur
  - 6.4. Verantwoording door de raad van bestuur



---

# Inleiding

In deze code van goed bestuur wordt uitwerking gegeven aan de decretale en statutaire positie van de raad van bestuur van PONTES. De opmaak van een code van goed bestuur is nieuw voor de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Voor de redactie ervan hebben we de aanbevelingen van het Centrum voor Public Governance als leidraad genomen. Deze organisatie maakt onderdeel uit van GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, dat het deugdelijk bestuur in alle ondernemingen en organisaties wil bevorderen. Het 'Modelcharter voor de bestuurder van overheidsbedrijven' werd vertaald naar de concrete situatie van PONTES. De code houdt rekening met de 'governance tripod' en met de relaties tot de aandeelhouders (de gemeenten) en het management.

Het hoofddoel van deze code is om de rol, positie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur van PONTES te beschrijven en te verduidelijken. Het vormt enerzijds een instrument dat de individuele bestuurder kan helpen bij het uitoefenen van zijn opdracht binnen onze bestuursorganen. Anderzijds kan deze code ook helpen om de strategie van de organisatie en het debat daarover in de bestuursorganen te bevorderen.

Om dit charter ook effectief als werkinstrument te gebruiken, zullen we dit document niet alleen transparant bekend maken, maar het ook jaarlijks gebruiken als instrument voor de evaluatie van de werking van de raad van bestuur.



---

# 1. Overzicht van de bestuursorganen

## 1.1. Woord vooraf

De bestuurlijke organisatie van het intergemeentelijk samenwerkingsverband PONTES wordt bepaald door het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur enerzijds en is anderzijds verder uitgewerkt in de statuten van de vereniging, zoals laatst gewijzigd door de algemene vergadering op 4 juli 2018 en gepubliceerd in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad op 5 december 2018.

## 1.2. De raad van bestuur

### 1.2.1. Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit 15 bestuurders, die zijn voorgedragen door en uit de gemeenteraden van de leden-gemeenten uit de provincies Antwerpen en Limburg. Daarnaast is er één bestuurder met raadgevende stem die op dezelfde wijze voorgedragen en aangeduid is.

Hun mandaat bedraagt in principe zes jaar en is hernieuwbaar. De bestuursperiode eindigt na de provincie- en gemeenteraadsverkiezingen van 13 oktober 2024. Binnen de eerste drie maanden van het jaar volgend op dat van de verkiezingen (d.i. uiterlijk voor 31 maart 2025) moet een algemene vergadering worden bijeengeroepen waarbij tot een algehele vervanging van de raad van bestuur wordt overgegaan.

De raad van bestuur kiest onder zijn leden een voorzitter, een ondervoorzitter en een secretaris, die deze functies ook uitoefenen in de andere bestuursorganen.

Samenstelling van de raad van bestuur (sedert 27 maart 2019):

| EFFECTIEVE LEDEN        |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| Tom De Boeck            | Antwerpen (district Hoboken) |
| Koen De Busser          | Turnhout                     |
| Lieven De Smet          | Schoten                      |
| Annemie Goris           | Lier                         |
| Lieselot Keymis         | Antwerpen (district Berchem) |
| Carine Leys             | Antwerpen (district Hoboken) |
| Jos Lodewijckx          | Mol                          |
| Ludwig Nietvelt         | Turnhout                     |
| Tjerk Sekeris           | Antwerpen (district Deurne)  |
| Marleen Van den Eynde   | Kontich                      |
| Alexander Vandersmissen | Mechelen                     |
| Dirk Vanseggelen        | Pelt                         |
| Linda Verlinden         | Antwerpen (district Wilrijk) |

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| Karel Wieërs                    | Lommel   |
| Tinne Wuyts                     | Westerlo |
| <b>LID MET RAADGEVENDE STEM</b> |          |
| Davy Put                        | Peer     |

### 1.2.2. Doel goed bestuur

In essentie heeft deugdelijk bestuur of 'governance' te maken met besturen, beheersen, verantwoording, toezicht en controle. Het strekt ertoe de bestuursstructuren en de besluitvormingsprocessen van een onderneming efficiënter te organiseren, te objectiveren en transparanter te maken. Deugdelijk bestuur is aldus geen doel op zich maar een middel om de ondernemingsstrategie waar te maken.

Deugdelijk bestuur gaat over 'de juiste dingen doen en de dingen juist doen... op het juiste moment'. Wat 'juist' inhoudt voor een organisatie zal sterk afhankelijk zijn van de kijk op de organisatie, de prioritaire belangen die daarbij behartigd worden en de waarden die daarbij gerespecteerd worden. Uiteraard spelen ook de organisatieomgeving en de aard van het organisatie een belangrijke rol.

### 1.2.3. Bevoegdheden raad van bestuur

De raad van bestuur beschikt over de meest uitgebreide bevoegdheden om alle daden van bestuur en beschikking te stellen in verband met de doelstellingen van de vereniging. Naast de decretale en statutaire taken is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de volgende taken:

- het voorbereiden van het strategisch en financieel beleid van de vereniging;
- het vaststellen van de reglementen en tarieven;
- het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van het personeel en het personeelsbeleid, inclusief het organogram, voor zover dat niet ressorteert onder het dagelijks beheer;
- het oprichten van, deelnemen in of samenwerken met andere verenigingen of vennootschappen;
- het goedkeuren van samenwerkingsovereenkomsten;
- het goedkeuren van overheidsopdrachten die het dagelijks bestuur overstijgen;
- het goedkeuren van verrichtingen met betrekking tot het patrimonium;
- het vaststellen van een systeem van klachtenbehandeling en interne controle;
- het aangaan van leningen en het ontvangen van giften en toelagen;
- de vertegenwoordiging van de vereniging;
- de organisatie van het archief;
- het goedkeuren van omtrentingen.

Verder oefent de raad van bestuur toezicht uit op de wijze waarop het uitvoerend management zijn taken uitoefent, met inbegrip van de taken en verantwoordelijkheden die aan de algemeen directeur zijn gedelegeerd. Concreet betekent dit dat het uitvoerend management een aantal belangrijke beslissingen voorbereidt maar deze blijven onderworpen aan de goedkeuring van de bestuursorganen. De lijst van belangrijke beslissingen omvat volgende onderwerpen:

- beleid: ondernemingsplan, beleidsnota, jaarverslag en evaluatienota
- financiën: meerjarenplan, budget, jaarrekening, aanstelling van de bedrijfsrevisor en saneringsplan
- bestuur: statuten, code van goed bestuur, huishoudelijk reglement, remuneratieverslag, voordrachten en benoeming van kandidaten, verlenging of ontbinding van de vereniging

In het kader van zijn toezichtsfunctie heeft de raad van bestuur uiteraard het recht op objectieve en volledige informatie, kan hij vragen stellen en adviezen geven aan het uitvoerend management.

#### 1.2.4. Belangenconflicten

De bestuurders, die in een zaak waarover de raad van bestuur zich moet uitspreken, een belang heeft dat tegengesteld is aan dat van de vereniging, zijn ertoe verplicht de voorzitter van de raad van bestuur daarvan op de hoogte te brengen en hun verklaring te laten opnemen in de notulen van de zitting. In voorkomend geval meldt de voorzitter dit aan de ondervoorzitter.

Onder die meldingsplicht valt tevens het voornemen van een bestuurder om elders een hoofd- dan wel een nevenfunctie aan te nemen die tegenstrijdige belangen kan opleveren voor de uitoefening van zijn mandaat binnen PONTES of die nadelig kan zijn voor PONTES als organisatie.

Het is hen verboden aan de beraadslaging en aan de stemming over het onderwerp deel te nemen.

Het is elke bestuurder verboden:

- aanwezig te zijn bij een beraadslaging of besluit over zaken waarbij hij een rechtstreeks belang heeft, hetzij persoonlijk, hetzij als gelastigde, voor of na zijn benoeming, of waarbij zijn bloed- of aanverwanten tot en met de vierde graad een persoonlijk en rechtstreeks belang hebben; inzake voordrachten van kandidaten, benoemingen tot bedieningen, afzettingen, ontslagverleningen of tuchtmaatregelen geldt dit verbod slechts ten aanzien van bloed- of aanverwanten tot en met de tweede graad;
- rechtstreeks of onrechtstreeks deel te nemen aan enige dienst, heffing van rechten, levering of aanbesteding ten behoeve van de vereniging;
- als advocaat, notaris of zaakwaarnemer op te treden in, tegen de intergemeentelijke vereniging ingestelde, rechtsgedingen; het is hem verboden, in dezelfde hoedanigheid, ten behoeve van de intergemeentelijke vereniging te pleiten, raad te geven of op te treden in enige betwiste zaak, tenzij dit kosteloos gebeurt;
- op te treden als raadsman van een personeelslid in tuchtzaken.

#### 1.2.5. Aansprakelijkheid leden raad van bestuur

De bestuurders zijn niet persoonlijk gebonden door de verbintenissen van de vereniging. De bestuurders zijn overeenkomstig het gemeen recht verantwoordelijk voor de vervulling van de taak die hen is opgedragen en zijn aansprakelijk zonder hoofdelijkheid voor de tekortkomingen in de normale uitoefening van hun bestuur.

PONTES heeft de aansprakelijkheid van de leden van de raad van bestuur verzekerd bij P&V Verzekeringen. In geval van wanprestatie of fraude geldt de dekking evenwel niet.

#### 1.2.6. Vergaderingen van de raad van bestuur

De belangrijkste principes met betrekking tot de werking van de raad van bestuur kunnen samengevat worden als volgt:

- De raad van bestuur vergadert zes tot acht per kalenderjaar.
- De vergaderingen vinden in principe plaats in de vestiging van Wilrijk, behalve wanneer de raad van bestuur samenvalt met de algemene vergadering. In dat geval is de raad van bestuur afwisselend in de omgeving van één van de drie vestigingen van PONTES.
- De agenda en bijhorende documenten worden 8 dagen voor de vergadering per mail verstuurd naar de bestuursleden.
- De administratief directeur is de contactpersoon voor de bestuursleden.
- In april staan de jaarrekening en het jaarverslag van het afgelopen jaar op de agenda en in oktober het budget en de beleidsnota voor het volgende werkingsjaar.

- Bij afwezigheid is er de mogelijkheid om een volmacht te geven aan één van de andere bestuursleden. Ieder bestuurslid mag evenwel maar over één volmacht beschikken.
- PONTES heeft een verzekering voor burgerlijke aansprakelijkheid voor bestuurders afgesloten.
- De vergoedingen worden twee maal per jaar uitbetaald (eind juli en eind december).

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de werking van de raad van bestuur kan worden verwezen naar het huishoudelijk reglement van de raad van bestuur zoals goedgekeurd tijdens zijn vergadering van 2 mei 2019.

## 1.3. De algemene vergadering

### 1.3.1. Samenstelling van de algemene vergadering

De algemene vergadering is samengesteld uit afgevaardigden van de aandeelhouders van PONTES, d.w.z. dat de diverse gemeenteraden uit hun midden afgevaardigden aanduiden als vertegenwoordiger in de algemene vergadering.

Elke aandeelhouder beschikt over een verschillend aantal aandelen dat bepaald wordt door het bevolkingscijfer van iedere gemeente en waarvoor bij de oprichting of de latere toetreding een verschillend bedrag aan kapitaal werd ingebracht. Het aantal aandelen waarover iedere deelnemer beschikt, bepaalt het stemgewicht in de algemene vergadering. Een overzicht van het aantal aandelen waarover elke aandeelhouder beschikt ligt steeds ter inzage.

### 1.3.2. Bevoegdheden van de algemene vergadering

De algemene vergadering is bevoegd om te beraadslagen en te beslissen over de oprichting en ontbinding van de vereniging, de goedkeuring en de wijziging van de statuten, de balans en de resultatenrekening, het jaarverslag, het verslag van de bedrijfsrevisor, de winstverdeling of het saneringsplan en de kwijting van de raad van bestuur en de bedrijfsrevisor.

Daarnaast verleent de algemene vergadering goedkeuring aan het budget en het strategisch beleid.

Tot slot bepaalt de algemene vergadering de presentiegelden en de andere vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur.

## 1.4. Andere bestuursorganen

De algemene vergadering heeft geen andere bestuursorganen opgericht, zoals bedoeld in de artikelen 442 en 443 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur (algemeen comité, adviescomité, regionaal bestuurscomité).

PONTES kent evenmin andere comités, zoals bedoeld in de Corporate Governance Code van 2009 (auditcomité, benoemingscomité, remuneratiecomité, overlegcomité).



## 1.5. Het uitvoerend management

### 1.5.1. Samenstelling

Het uitvoerend management van PONTES is toevertrouwd aan de algemeen directeur, die bijgestaan wordt door de technisch directeur en de administratief directeur.

### 1.5.2. Bevoegdheden uitvoerend management

Het uitvoerend management staat in voor de algemene bedrijfsvoering en oefent zijn gedelegeerde bevoegdheden uit in overeenstemming met het decretaal kader en de strategie van de organisatie. Concreet betekent dit dat het uitvoerend management verantwoordelijk is voor het volledige kader van organisatiebeheersing. Dit omvat onder meer:

- de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de strategie, rekening houdend met de belangrijkste knelpunten en risico's;
- het dagelijks bestuur van de organisatie, met inbegrip van het dagelijks personeelsbeheer en het financieel beheer;
- de organisatie van de dienstverlening op basis van vastgelegde sleutelprocessen en rekening houdend met de behoeften van de belanghebbenden;
- de interne en externe communicatie;
- een betrouwbare en volledige beheersrapportering;
- een effectieve en efficiënte inzet van de beschikbare middelen gericht op de bescherming van de activa en het voorkomen van fraude;
- het naleven van wetgeving en procedures.

Daarnaast heeft de algemeen directeur een adviesrol t.a.v. de bestuursorganen en begeleidt hij hen bij de uitoefening van hun opdrachten als bestuurder.

## 1.6. De commissaris-bedrijfsrevisor

De externe audit wordt uitgeoefend door het audit- en accountancykantoor Callens, Pirene, Theunissen & C°, vertegenwoordigd door Jan Van Brabant. De bedrijfsrevisor werd overeenkomstig artikel 132/1 van het wetboek van vennootschappen door de algemene vergadering van 19 december 2018 aangesteld voor een periode van drie jaar.

De aanstelling werd gepubliceerd in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad op 22 februari 2019. Het huidige en derde mandaat van de bedrijfsrevisor loopt tot en met de zitting van de algemene vergadering van juni 2021.



---

## 2. Remuneratieverslag

### 2.1. Wettelijk kader

Juridische gronden:

- Artikel 100 van het wetboek van vennootschappen van 7 mei 1999
- Artikelen 397 en 448 van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur
- Besluit van de Vlaamse regering van 6 juli 2018 houdende het statuut van de lokale mandataris
- Besluit van de algemene vergadering van 27 maart 2019 waarin de toekenningsvoorwaarden van de presentiegelden en andere vergoedingen voor de leden van de bestuursorganen worden vastgelegd.

Vooraf dient opgemerkt te worden dat de Vlaamse decreetgever met het decreet over het lokaal bestuur vorm en inhoud heeft gegeven aan de oprichting en werking van samenwerkingsverbanden tussen lokale besturen die een gemeenschappelijk doel nastreven.

PONTES is een samenwerkingsvorm met rechtspersoonlijkheid onder de vorm van een opdrachthoudende vereniging, hetgeen volgens het decreet een sui generis rechtspersoon is. Het decreet bepaalt verder dat voor zover een aantal zaken niet uitdrukkelijk geregeld zijn in het decreet zelf, de bepalingen van het wetboek van vennootschappen van toepassing zijn die gelden voor de vennootschapsvorm van de coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid.

In die zin moeten de opdrachthoudende verenigingen de informatieverplichtingen vermeld in artikel 100 van het wetboek van vennootschappen naleven. Het decreet beschrijft de onderwerpen die moeten worden opgenomen in het jaarverslag. Het remuneratieverslag moet daar deel van uitmaken.

Artikel 448 van het decreet over het lokaal bestuur voorziet dat de algemene vergadering – binnen de perken en overeenkomstig de toekenningsvoorwaarden die door de Vlaamse regering zijn vastgesteld – de presentiegelden en de andere vergoedingen bepaalt die in het kader van de bestuurlijke werking van de opdrachthoudende vereniging kunnen worden toegekend.

Jaarlijks moet een per mandataris geïndividualiseerd overzicht van de in het voorbije boekjaar uitgekeerde presentiegelden en vergoedingen worden opgesteld.

Bij besluit van 6 juli 2018 heeft de Vlaamse regering de grenzen en toekenningsvoorwaarden van de presentiegelden en andere vergoedingen vastgelegd.

### 2.2. Besluit van de algemene vergadering van 27 maart 2019

In uitvoering van voormeld wettelijk kader heeft de algemene vergadering bij het begin van de bestuursperiode 2019-2024 de vergoedingen voor de leden van de raad van de bestuursorganen vastgelegd (besluit van 27 maart 2019).

Het besluit voorziet een presentiegeld voor de leden van de raad van bestuur voor elke bijgewoonde vergadering. De voorzitter ontvangt een dubbel presentiegeld voor alle zittingen van de raad van bestuur.

Het presentiegeld bij PONTES bedraagt 175,- EUR per bijgewoonde vergadering (bruto-vergoeding). Er is geen vergoeding voor de leden van de algemene vergadering.

## 2.3. Andere vergoedingen of toelagen

Aan de leden van de algemene vergadering wordt alleen een vergoeding voor reiskosten uitbetaald in functie van de afgelegde afstand voor het bijwonen van de vergaderingen.

Eenzelfde reisvergoeding kan ook uitgekeerd worden aan de leden van de overige bestuursorganen voor de verplaatsingen die zij in het kader van hun mandaat hebben uitgevoerd.

Met uitzondering van voormelde terugbetalingen keert PONTES geen andere vergoedingen of toelagen uit aan de leden van de bestuursorganen.

## 2.4. Het uitvoerend management

De leden van het management ontvangen geen vergoeding.

Hun arbeidsverhouding met PONTES is geregeld in een arbeidsovereenkomst waarvan de inhoud bepaald wordt door de rechtspositieregeling, zoals laatst gewijzigd door de raad van bestuur op 19 december 2018. De rechtspositieregeling bevat tevens de salarisschalen van alle personeelsleden.

## 2.5. De commissaris-bedrijfsrevisor

De vergoeding voor de wettelijk verplichte controle op de statutaire jaarrekening, die door de bedrijfsrevisor wordt aangerekend voor zijn diensten aan PONTES, bedroeg 7.600,- EUR (excl. BTW – basis 31 december 2018).



---

## 3. Het kapitaal

### 3.1. Het maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van PONTES is samengesteld uit ondeelbare aandelen en wordt bij de onderschrijving volledig volstort.

Het vast gedeelte van het maatschappelijk kapitaal bedraagt 2.480.000,- euro. Het volledige kapitaal van PONTES bedraagt op 1 januari 2019 4.840.960,- euro.

De deelnemers kunnen uitsluitend worden vergoed voor hun inbreng en zijn slechts aansprakelijk ten belope van hun inbreng.

### 3.2. Aantal aandelen

Er is één reeks van maatschappelijke aandelen, toegekend aan de leden gemeenten. In totaal zijn er 1.952 aandelen in omloop.

De aandelen kunnen slechts overgedragen worden onder de aangesloten leden, mits de raad van bestuur daarmee instemt en voor zover de overdracht van de aandelen geen afbreuk doet aan de waarborg voor de goede uitvoering van de aangegane verbintenissen.

### 3.3. Waarde van de aandelen

De aandelen van PONTES hebben een nominale waarde van 2.480,- euro.

Bij latere toetreding van gemeenten wordt de bijdrage tot het kapitaal bepaald op 3,72 euro per inwoner, met dien verstande dat het totaal tot de hogere schijf van 2.480,- euro wordt afgerond.

Dit basisbedrag kan door de algemene vergadering worden aangepast, rekening houdend met de werkelijke waarde van het netto-actief. Het bevolkingscijfer dat in aanmerking wordt genomen, is het cijfer van 1 januari van het jaar waarin het besluit tot toetreding wordt genomen.

Aan de aandeelhouders kunnen ook aandelen worden toegekend voor een immateriële inbreng. Deze dient dan vooraf gewaardeerd te worden en kan voor de waarde van deze inbreng aandelen worden toegekend.

### 3.4. Structuur van het aandeelhouderschap

Bij de statuten is een register gevoegd waarin iedere deelnemer wordt vermeld met aanduiding van de aandelen en winstbewijzen die hem zijn toegekend. Volledigheidshalve wordt dit register ook bij deze code van goed bestuur gevoegd.



### 3.5. Dividendpolitiek

PONTES is een publiekrechtelijke organisatie die belast is met overheidstaken. Bijgevolg mogen de commerciële activiteiten slechts een beperkte rol spelen in het geheel van activiteiten die door PONTES worden ontwikkeld.

Omwille van dit niet-commercieel karakter keert PONTES ook geen dividenden uit aan de aandeelhouders en worden alle middelen geherinvesteerd.

### 3.6. Andere deelnemingen

Behoudens de leden-gemeenten die van bij de oprichting of door tussentijdse toetreding aandeelhouder zijn van PONTES zijn er geen andere natuurlijke of rechtspersonen met een deelneming in het kapitaal.

Op haar beurt beschikt PONTES evenmin over aandelen of andere deelbewijzen van een andere rechtspersoon (behoudens op indirecte wijze via financiële beleggingen).



---

## 4. 10 principes van goed bestuur

### Principe 1    Respecteren van voorafgaande voorwaarden bij aanvaarding mandaat

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

*Een bestuurder informeert zich over zijn mandaat, is vertrouwd met het wettelijk kader en is op de hoogte van de belangrijkste bestuursdocumenten van de organisatie (statuten, jaarverslagen, enz...).*

### Principe 2    Concentreren op taken eigen aan de bestuurder

Er wordt van een bestuurder verwacht dat hij een aantal duidelijk afgelijnde taken vervult. Het is noodzakelijk dat de bestuurder deze taken vervult, zonder daarbij verder te gaan dan zijn specifieke prerogatieven.

*Een bestuurder draagt bij tot de efficiënte werking van de raad van bestuur, het toezicht op het dagelijks bestuur en de strategische richting van de organisatie. De voorzitter zorgt mee voor de open debatkultuur binnen de raad van bestuur, bevordert de samenwerking en waakt mee over de inwerking, de rolverdeling en de informatievoorziening van de bestuurders.*

### Principe 3    Verdedigen van de belangen van het overheidsbedrijf in lijn met diens specificiteit

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

*De bestuurder verdedigt steeds de belangen van de organisatie en waakt er mee over dat belangenconflicten professioneel worden aangepakt.*

### Principe 4    Streven naar een onafhankelijke positie

Onafhankelijkheid is primordiaal bij het uitoefenen van een bestuursmandaat. Dit principe is bovenal een 'state of mind'. De bestuurder moet een onafhankelijke houding aannemen, niet enkel tegenover de aandeelhouders, maar ook tegenover interne personen van het bedrijf, en meer algemeen, tegenover alle stakeholders.

*Bestuurders streven naar een onafhankelijke opstelling en laten zich niet beïnvloeden door persoonlijke belangen. In voorkomend geval worden tegenstrijdige belangen tijdig gemeld aan de voorzitter van de raad van bestuur.*

### Principe 5    Volgen van hoge standaarden van integriteit

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

*Integriteit, eerlijkheid en loyaliteit zijn belangrijke gedragskenmerken van een bestuurder.*

## **Principe 6**    Zich gepast gedragen bij besluitvorming

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

*Een bestuurder woont regelmatig de vergaderingen van de raad van bestuur bij en neemt actief deel aan de beraadslaging en de besluitvorming. Wanneer geen consensus kan bereikt worden of wanneer er afwijkende meningen bestaan, dan zal – ongeacht het persoonlijke standpunt van de bestuurder – de collegiale beslissing worden verdedigd.*

## **Principe 7**    Zich informeren over en respecteren van vertrouwelijke informatie

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

*Elke bestuurder is vooraf goed geïnformeerd zodat hij op een onderbouwde manier kan deelnemen aan het debat. Vertrouwelijke informatie wordt discreet behandeld en wordt zeker niet misbruikt, zelfs wanneer het de organisatie niet schaadt of wanneer het mandaat beëindigd is.*

## **Principe 8**    Onderhouden van expertise

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

*Een bestuurder heeft oog voor de steeds wijzigende omgeving waarin de organisatie zich moet bewegen en houdt zich op de hoogte van de ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie.*

## **Principe 9**    Onderhouden van adequate en constructieve relaties met het management, de aandeelhouders en andere belanghebbenden

De bestuurder bevindt zich niet in een vacuüm met de raad van bestuur. Hij moet gepaste relaties onderhouden met de aandeelhouders, het topmanagement en andere stakeholders.

*Een goede relatie tussen bestuurders, management, aandeelhouders en belanghebbenden is belangrijk voor de samenwerking binnen de organisatie. De goedgekeurde delegaties worden gerespecteerd en bestuurders vermijden om zich in te laten met operationele aangelegenheden.*

## **Principe 10**    Bevorderen van een evaluatiecultuur

Evaluatie is de sleutel tot het bevorderen en bewaken van kwaliteitsvol bestuur. Alle nationale en internationale governance codes bevelen aan om regelmatig de werking en samenstelling van de raad van bestuur te evalueren. Evaluatie laat toe om waar nodig de bestuurspraktijk aan te passen en kadert binnen een constant proces van verbetering. De bestuurder moet zowel een rol spelen in de promotie hiervan, als deelnemen aan de evaluatie.

*Een bestuurder werkt actief mee aan de evaluatie van de werking van de raad van bestuur en zorgt er mee voor dat de resultaten van de evaluatieoefening worden besproken.*

---

## 5. Systeem van interne controle en risico-beheersing

De raad van bestuur heeft een bijzondere controleopdracht en gaat na of er enerzijds voldoende controles worden uitgevoerd en of er anderzijds voldoende rapporteringen gebeuren die de raad van bestuur toelaten om de activiteiten van de organisatie op te volgen.

De raad van bestuur wordt bijgestaan door de bedrijfsrevisor bij de uitoefening van zijn controle op de activiteiten van de organisatie, meer bepaald met betrekking tot de financiële informatie die wordt verstrekt aan de aandeelhouders en aan derden. Er is evenwel nog een weg af te leggen wat betreft de mechanismen voor risicobeheer en interne controle. Deze moeten nog verder uitgebouwd worden teneinde de raad van bestuur een volledig en transparant zicht te bieden op de werking van de organisatie.

In deze context werkt het uitvoerend management aan de uitbouw van een effectief intern controlesysteem, waarbij de aanbevelingen inzake de beheersing van de organisatie, zoals van toepassing voor de lokale besturen in Vlaanderen, als leidraad zullen worden gehanteerd. Dit systeem zal tot doel hebben om de risico's op afwijkingen ten aanzien van de beoogde strategische doelstellingen te beheren of te reduceren.

### 5.1. Interne controleomgeving

Het interne controlesysteem is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zullen worden om een redelijke zekerheid te verschaffen over:

- 1° het bereiken van de doelstellingen;
- 2° het naleven van wetgeving en procedures;
- 3° de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;
- 4° het efficiënt en economisch gebruik van middelen;
- 5° de bescherming van activa;
- 6° het voorkomen van fraude.

Het intern controlesysteem bepaalt op welke wijze de interne controle wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen en -procedures en de aanwijzing van de personeelsleden die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapportageverplichtingen van de personeelsleden die bij het systeem van interne controle betrokken zijn.

Het systeem van interne controle omvat tenminste volgende onderdelen:

- o een duidelijke organisatiestructuur en een passende delegatie van bevoegdheden onder de medewerkers;
- o een strategische planning die vertaald wordt in financiële meerjarenplanning en een jaarlijks budget;
- o de maandelijkse rapportering en controle van de financiële resultaten en de regelmatige controles;
- o de invoering van een boekhoudbeleid om de consistentie, de integriteit en de nauwkeurigheid van de financiële gegevens van de organisatie te verzekeren;
- o een specifiek thesauriebeleid, een regelmatige rapportering en opvolging van alle belangrijke transacties en financieringsactiviteiten;
- o de procedures voor de goedkeuring van investeringen;
- o de organisatie van interne audit's, zelfevaluaties of visitaties;
- o een specifiek commercieel beleid en commerciële normen, met inbegrip van een gedragscode voor de personeelsleden die hieraan moeten werken.

Het interne controlesysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de verschillende diensten.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de organisatie en de werking van het interne controlesysteem en hij rapporteert daarover jaarlijks aan de bestuursorganen.

De effectiviteit van het interne controlesysteem wordt beoordeeld op basis van verschillende methoden:

- o nazicht van de interne en/of externe auditrapporten;
- o nazicht van de remediëring van de aandachtspunten die geformuleerd werden in de interne en/of externe auditrapporten;
- o controle van de belangrijkste risico's die geïdentificeerd worden in het kader van het risicobeheer;
- o besprekingen met het management over potentieel nieuwe risicodomeinen en de controles uitgevoerd tijdens interne en externe audits.

## 5.2. Beoordeling van de risico's

Het uitvoerend management zorgt er voor dat de risico's, ongeacht of ze van strategische, operationele, wettelijke, reputatiegebonden, financiële of economische aard zijn, in de mate van het mogelijke geïdentificeerd en begrepen worden.

Jaarlijks wordt een update van het risicoregister uitgevoerd met voor elk risico een vermelding van de impact, de waarschijnlijkheid van het risico en de ondernomen acties om het risico te beperken. Deze benadering vormt de hoeksteen van het risicobeheerssysteem van de organisatie. Deze activiteiten hebben tot doel te verzekeren dat de belangrijkste risico's geïdentificeerd en ingeschat zijn, en dat er controles uitgevoerd of gepland zijn om deze risico's te beheren.

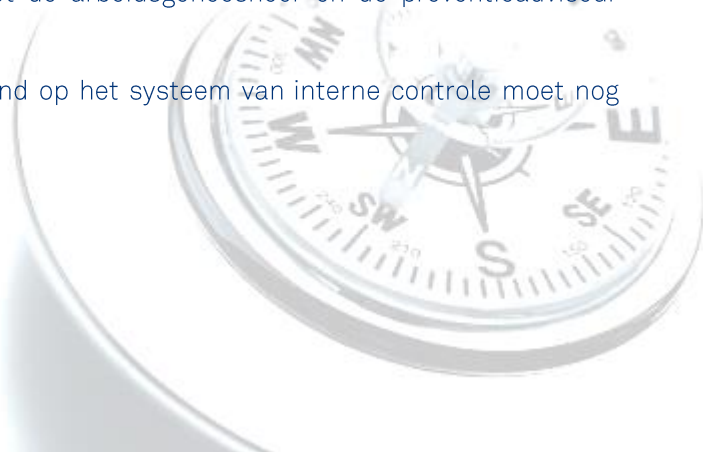
Hierna wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste risico's waarmee de organisatie geconfronteerd wordt.

## 5.3. Audit of visitatie

De financiële audit gebeurt onder leiding van de bedrijfsrevisor die door de algemene vergadering wordt aangeduid.

De bewaking van het welzijn op het werk gebeurt in nauw overleg met en inspraak van de syndicale vakorganisaties, de arbeidsgeneesheer en de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. Jaarlijks wordt daartoe de rondgang met de arbeidsgeneesheer en de preventieadviseur georganiseerd in alle vestigingen.

De wijze waarop toezicht zal worden uitgeoefend op het systeem van interne controle moet nog verdere uitgewerkt en bepaald worden.



## 5.4. Belangrijkste risico's

### 5.4.1. Strategische risico's

#### 5.4.1.1. Integriteitsrisico's

De behandeling van overledenen veronderstelt in de eerste plaats goed opgeleide medewerkers, die naast hun kennis en vaardigheden ook hoge ethische standaarden naleven. Daarnaast betekent dit ook dat er effectieve processen aanwezig zijn, die een correcte, integere en betrouwbare behandeling van overledenen garandeert.

De integriteit van een crematorium kan sterk onderuit gehaald worden wanneer er zich in of in de nabijheid van een crematorium wanpraktijken zouden voordoen die het vertrouwen van het publiek in onze organisatie zouden ondermijnen.

Hoewel wij niet steeds vat hebben op het gedrag van klanten en/of bezoekers en PONTES geen enkele controlebevoegdheid terzake heeft, moeten wij alles in het werk stellen onethische praktijken te vermijden.

Alle documenten die vereist zijn vooraleer een crematie kan worden uitgevoerd worden vooraf aan de crematie gecontroleerd. Tijdens het crematieproces wordt de overledene geïdentificeerd aan de hand van een volgnummer dat gebruikt wordt doorheen heel het proces.

#### 5.4.1.2. Technologische risico's

De waarschijnlijkheid van technologische risico's mag dan eerder gering zijn, toch valt het aan te bevelen om ze hier te vermelden.

De mondiale energietransitie heeft in het buitenland geleid tot drastische beslissingen waarbij gas als bron van energie in de toekomst wordt verboden. Dergelijke maatregel zou een geweldige impact hebben voor PONTES vermits alle crematieovens op gas werken. De industrie werkt weliswaar aan alternatieven maar deze vergen dan weer een aanzienlijke investering. Mocht de overheid tot dergelijke maatregelen besluiten, dan zal alleszins een aanzienlijke overgangstermijn noodzakelijk zijn om de transitie op effectieve wijze door te voeren.

De digitale (r)evolutie en ontwikkelingen kunnen ook zeer relevant worden voor de uitvaartsector. Hoewel er nog weinig concrete stappen worden gezet op dit vlak, wil PONTES toch voorbereid zijn op deze ontwikkeling. Door overleg met IT-partners, IT-ontwikkelaars, andere overheden en financiële instellingen proberen we mee te werken aan initiatieven die belangrijk kunnen zijn voor de sector.

#### 5.4.1.3. Juridische risico's

Onder dit hoofdstuk kunnen we een tweetal risico's identificeren.

In 2021 moet er voor de technische installaties in het crematorium van Antwerpen een nieuwe omgevings- (vroeger milieu-)vergunning worden aangevraagd. De emissienormen voor crematoria zijn tot op heden ongewijzigd gebleven zodat we ons daarop kunnen richten. Door een regelmatig en proactief onderhoud van de technische installaties slaagt PONTES er in om steeds de emissienormen te respecteren. Met de leverancier van de crematieovens, die tevens instaat voor het onderhoud van de installaties, werd daartoe een SLA (Service Level Agreement) afgesloten. Onzekerheid blijft evenwel of de vergunningverlenende overheid al dan niet strengere of beperkende voorwaarden zal opleggen voor de exploitatie van ons crematorium.

Een opdrachthoudende vereniging heeft een beperkte levensduur van 18 jaar. Concreet betekent dit voor PONTES dat in 2026 de aandeelhouders zich zullen moeten uitspreken over het al dan niet verlengen van de vereniging en dat geen of slechts weinig aandeelhouders zullen uittreden. Deze eventuele uittreding kan immers belangrijke financiële gevolgen hebben voor PONTES. Bij het begin van de volgende bestuursperiode zal daarom heel wat aandacht moeten gaan naar een degelijke informatiecampagne om aandeelhouders te overtuigen om de activiteiten van PONTES verder te zetten.

#### 5.4.1.4. Milieurisico's

Het belangrijkste milieurisico voor PONTES doet zich voor wanneer wij er niet meer in zouden slagen om de emissienormen te respecteren en daardoor rechtstreeks onze milieuvergunning zouden schenden. Zoals hiervoor reeds vermeld, trachten wij door hoge investeringen in proactief onderhoud steeds met de best beschikbare technieken te werken. Elke controle en/of hermeting van de emissies hebben tot op heden nog geen problemen opgeleverd.

Bovendien dringt zich in dit verband ook een ander debat op. Met de toenemende aandacht voor de milieuproblematiek is het nogal vreemd dat publieke organisaties belast met het beheer van crematoria sterk inzetten op milieuzorg en respect voor emissienormen, terwijl aan de andere kant de uitvaartindustrie lijkkisten mag produceren zonder enige kwaliteitscontrole en uitvaartondernemers om het even wat in een kist mogen deponeren. Een uitbater van een crematorium heeft weinig armslag om bepaalde kisten te weigeren, noch om de inhoud van een kist te controleren. Het wordt dus hoog tijd voor de technische keuring en de invoering van een keurmerk voor lijkkisten. PONTES wil het debat over een meer verantwoord en ecologisch gebruik van materialen in de uitvaartsector stimuleren om de verschillende actoren bewuster te maken.

In het belang van de gezondheid van medewerkers is het belangrijk dat er een duidelijk beeld en een werkbaar kader komt voor het omgaan met lijkkisten van overledenen, die in het kader van een medische behandeling radioactieve stoffen kunnen bevatten of die afkomstig zijn uit een regio waar epidemieën heersen.

PONTES werkt daarom mee aan een technische commissie, bestaande uit afgevaardigden van de producenten van lijkkisten, van de beroepsfederaties van uitvaartondernemers en van de crematoria om een kwaliteitslabel voor lijkkisten uit te werken. Van zodra dit label is uitgewerkt is het de bedoeling dat dit in alle Vlaamse crematoria, hetzij via regelgeving, hetzij via een gebruiksreglement, uniform wordt toegepast.

#### 5.4.2. Economische risico's

De sector waarin PONTES actief is, is weinig tot bijna niet conjunctuurgevoelig. Integendeel, door de toenemende bevolking is de prognose dat ook het aantal overlijdens in de toekomst (tot 2060) zal blijven toenemen. Doordat ook het crematiepercentage nog steeds stijgend is, mogen we redelijkerwijze verwachten dat het aantal crematies nog zal stijgen. Vermits de verhouding tussen het aantal crematies enerzijds en het aantal plechtigheden en koffiemaaltijden anderzijds al jaren stabiel is, vallen er – zonder bijkomende inspanningen – weinig wijzigingen te verwachten in deze domeinen.

Als er al enige impact van de heersende economische conjunctuur merkbaar kan zijn, dan is dat wanneer nabestaanden in economisch moeilijke of onzekere tijden bedachtzamer omspringen met het aantal personen die worden uitgenodigd voor een uitvaartmaaltijd en bijgevolg minder gaan uitgeven aan de rouwmaaltijd.

Daarnaast moeten we tevens stil staan bij de evolutie in de uitvaartsector en meer in het bijzonder over de actoren binnen deze markt. Na een eerste overnamegolf in de jaren tachtig en negentig van vorige eeuw, merken we nu opnieuw dat verschillende familiale bedrijven worden overgenomen door concurrenten of investeerders. Hierdoor ontstaan er grotere uitvaartondernemingen die een steeds groter aantal crematies laten uitvoeren. Die schaalvergroting leidt vaak tot een grotere professionaliteit bij onze klanten, maar ze vormt ook het ernstige risico dat – wanneer deze klanten zich tot een ander crematorium zouden wenden – de impact om de omzet veel groter wordt. PONTES investeert daarom op verschillende manieren in de relatie met haar klanten (events, commerciële kortingen, relatiebeheer, informatievergaderingen, nieuwe vormen van dienstverlening, enz...).

Daarnaast zien we ook de concurrentie toenemen. Ondanks een goed bedoeld regionaal spreidingsplan voor crematoria in Vlaanderen stellen we vast dat de bestaande crematoria niet altijd goed zijn ingeplant en de verzorgingsgebieden elkaar overlappen. De uitvaartondernemer heeft met andere woorden de keuze tussen verschillende crematoria en kan als het ware shoppen tussen meerdere entiteiten. De keuze voor het éne of andere crematorium wordt voornamelijk beïnvloed door capaciteit, kostprijs en afstand. Dit heeft ook tot gevolg dat uitvaartondernemers uit de provincie Antwerpen niet zelden er voor kiezen om naar een crematorium te rijden buiten de provincie en zelfs over de landsgrenzen. In Nederland zijn er veel lokale crematoria (+100) waardoor er ook tal van spelers langsheen de grens bestaan die vlot bereikbaar zijn voor uitvaartondernemers uit het noorden van de provincies Antwerpen en Limburg. Dit heeft ook tot gevolg dat het aantal crematies dat door PONTES wordt uitgevoerd onder het Vlaamse gemiddelde ligt en ons marktaandeel bijgevolg geringer is t.o.v. andere crematoria.

PONTES moet derhalve een ander prijsbeleid ontwikkelen dat beter aansluit bij de behoeften van de klanten en meer differentiatie toelaat in functie van de soort klanten (segmentering). Het gedifferentieerd prijsbeleid kan verder aangevuld met bijkomende diensten die klanten kunnen ontzorgen bij het organiseren van een uitvaart.

Een ander reëel economisch risico vormen de energieprijzen. Uiteraard zijn crematoria grote verbruikers, maar net zoals consumenten worden zij geconfronteerd met steeds stijgende prijzen, enorme prijsschommelingen (volatiliteit) en een grote waaier aan potentiële leveranciers en energiemaakelaars. Het is dus allerm minst evident om op lange termijn de impact in te schatten van de evolutie van de energieprijzen. We trachten hierop te anticiperen door regelmatige marktbevragingen te doen – al dan niet via makelaars en in groepsaankoop met andere crematoria – en voortdurend op zoek te gaan naar stabiele, maar vooral ook goedkope leveranciers.

In dezelfde sfeer van energie blijft het een vraagteken of de overheid drastische beslissingen zou nemen met betrekking tot sommige energievoorzieningen. In Nederland heeft de regering beslist dat gas vanaf 2030 niet meer als energiebron mag gebruikt worden. De markt zal daar een transitie moeten doormaken en op zoek gaan naar betrouwbare alternatieven. De leveranciers van technische installaties voor crematoria reageren met aangepaste systemen die functioneren op elektriciteit. Eenzelfde omwenteling zou ook een grote impact hebben voor PONTES aangezien alle crematieovens op gas werken.

PONTES volgt de evolutie in de markt op de voet. We hebben nu reeds regelmatig overleg met de producenten van technische installaties en we bezoeken crematoria waar elektrische installaties in gebruik zijn. Bij de vernieuwing van onze technische installaties zullen we deze alternatieven goed moeten overwegen. Bovendien blijven we zoeken naar mogelijkheden om onze inspanningen aan energie-recuperatie te versterken, met de bedoeling om uit warmte ook energie te produceren. Dit kan er mogelijk toe leiden dat we in de toekomst ook een andere, lees meer continue manier van werken moeten gaan invoeren.

Voor periodes met een potentiële schaarste aan elektriciteit heeft de overheid het zogenaamde “afschakelplan” afgekondigd, wat inhoudt dat één of meerdere regio's gedurende een beperkte tijd zonder elektriciteitsvoorziening kunnen vallen. Indien deze situatie zich zou voordoen (vooral tijdens

strengere winterperiodes) dan valt aan te nemen dat het crematorium van Lommel als eerste zal afgeschakeld worden. Bij herhaling of toenemend energietekort kunnen in een latere fase ook Turnhout en Antwerpen afgeschakeld worden. PONTES heeft hiertoe een noodplan opgesteld dat voorziet in het operationeel houden van een crematorium bij stroomonderbrekingen.

#### 5.4.3. Operationele risico's

De belangrijkste operationele risico's hebben te maken met de beschikbaarheid van personeel, in het bijzonder van kritieke functies, de informaticasystemen en de afwezigheid van noodplannen.

De continuïteit van onze dienstverlening wordt in sommige perioden gehypothekeerd door een hoge mate aan ziekteverzuim. PONTES kent de voorbije jaren een boven gemiddeld ziekteverzuim, hetgeen resulteert in een hoog aantal voltijds equivalenten die permanent afwezig zijn. Hierdoor stijgt ook de nood aan vervangend en interimpersoneel waardoor de kosten nogmaals toenemen. Tot op heden is de dienstverlening nog niet in het gedrang gekomen, maar het vergt een grote flexibiliteit van andere medewerkers en van de medewerkers die instaan voor de planning van de activiteiten.

Problematischer is dat voor sommige kritieke functies (boekhouding, ict) weinig of geen back-up aanwezig is. Dit is allicht niet vreemd voor kleinschalige organisaties, wat niet wegneemt dat hier nog inspanningen vereist zijn. De afwezigheid van deze kritieke functies – voor kortere of langere perioden – zal opgevangen moeten worden door het inschakelen van externe professionele partners die de belangrijkste taken kunnen overnemen.

De informatietechnologie, in het bijzonder het reservatiesysteem dat de basis vormt voor alle activiteiten van de groep, is een kritiek werkinstrument. De uitval van deze tool of, erger nog, een cyberaanval op de ruimere IT-infrastructuur kan de werking van PONTES ernstig hypothekeren. PONTES heeft daarom een SLA (Service Level Agreement) afgesloten met een externe IT-partner die mee zorgt voor de bedrijfszekerheid en veiligheid van onze systemen. In uiterste nood kan er terug gevallen worden op een aantal manuele praktijken zodat we onze klanten steeds verder kunnen helpen.

Tot slot moet vastgesteld worden dat PONTES nog niet alle risico's geïdentificeerd, gewogen, beoordeeld en geredieerd heeft. Het globale risicobeheer van de organisatie is dus zeker nog een werkpunt, alsook de opmaak van noodplannen voor het geval er zich incidenten voordoen die de continuïteit van onze dienstverlening in het gedrang kunnen brengen.



---

## 6. Evaluatie

### 6.1. Evaluatie werking raad van bestuur

De raad van bestuur bespreekt tenminste éénmaal per jaar zijn werking en de conclusies die daaraan moeten worden verbonden. De raad van bestuur vraagt daartoe uitdrukkelijk naar de visie van de algemeen directeur en betreft deze in de evaluatie. De zelfevaluatie kan worden begeleid door een terzake deskundige externe partij.

### 6.2. Evaluatie functioneren algemeen directeur

De raad van bestuur bespreekt tenminste éénmaal per jaar het functioneren van de algemeen directeur en de aanbevelingen die daaraan moeten worden verbonden. De aanbevelingen worden met de algemeen directeur besproken.

### 6.3. Ontwikkeling van de raad van bestuur

Alle bestuurders krijgen na hun aanstelling een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan de algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de organisatie en haar activiteiten en aan de verantwoordelijkheden van de bestuurder. De raad van bestuur kan zelf voorstellen formuleren omtrent de behoefte aan vorming, training of opleiding die nodig is om de taak van bestuurder optimaal te vervullen. De algemeen directeur speelt hierin een faciliterende rol.

### 6.4. Verantwoording door de raad van bestuur

De raad van bestuur stelt jaarlijks een verslag op van de uitgevoerde werkzaamheden in het voorgaande jaar. Dit verslag zal deel uitmaken van het jaarverslag van PONTES. In dit verslag wordt in het bijzonder gefocust op de kerntaken van de raad van bestuur, zoals daar zijn:

- o wettelijke en statutaire bevoegdheden;
- o vertegenwoordiging van de organisatie;
- o oog hebben voor de omgevingssituatie en de risicofactoren van de organisatie;
- o betrokkenheid bij de strategiebepaling van de organisatie;
- o toezicht uitoefenen op de strategie en algemene werking van de organisatie;
- o advies verlenen aan en het fungeren als klankbord voor het uitvoerend management;
- o het betrekken van de stakeholders bij de strategie.

Deze code van goed bestuur werd goedgekeurd door de algemene vergadering op 19 juni 2019.