



Nota

aan raad van bestuur van Auteurs: Bernard Vancraeynest, algemeen secretaris, Rutger Raeymaekers, assistent algemeen secretaris, Jo Demeer, bedrijfsjuriste

datum zitting Woensdag 22 oktober 2025

Corporate Governance Charter De Lijn

Inhoud

1.	Definities	4
2.	Inleiding	4
2.1.	Goedkeuringscyclus	5
2.2.	Missie en waarden van De Lijn	5
3.	Deontologische code van de raad van bestuur	6
4.	Interne werking	8
4.1.	Bevoegdheden en opdrachten van de raad van bestuur	8
4.2.	Bevoegdheden en opdrachten van de directeur-generaal	11
4.3.	Samenstelling en werking van de raad van bestuur	12
4.3.1.	De raad van bestuur	12
4.3.2.	De directeur-generaal	13
4.3.3.	De secretaris	13
4.3.4.	Toelichtingen door deskundigen	14
4.3.5.	Kalender	14
4.3.6.	Uur en plaats	14
4.3.7.	Extra vergaderingen	14
4.4.	Agenda van de raad van bestuur	14
4.4.1.	Opmaak	14
4.4.2.	Agendapunten	15
4.4.3.	Toevoegen van agendapunten	15
4.4.4.	Structuur van de agenda	15
4.5.	Documenten	15
4.5.1.	Verspreiding van de agenda en documenten	16
4.5.2.	Verspreidingswijze	16

4.6.	Verloop van de raad van bestuur	16
4.6.1.	Aanwezigheidsquorum	16
4.6.2.	Volmacht.....	16
4.6.3.	Voorzitterschap	17
4.6.4.	Organisatie van de vergadering	17
4.6.5.	Ad hoc werkgroepen	17
4.6.6.	Besluitvorming - stemmingen.....	17
4.6.7.	Documenten ter zitting	17
4.6.8.	Voorafgaandelijke vragen.....	18
4.6.9.	Notulen.....	18
4.6.10.	Opvolgingspunten	18
4.7.	Subcomités van de raad van bestuur	18
4.7.1.	Het auditcomité	19
4.7.2.	Het remuneratie- en benoemingscomité	19
4.8.	Remuneratie en verplaatsingskosten	19
	Bijlage 1: decretaal en statutair kader	21
	Bijlage 2: Charter van het auditcomité versie 1.7 (22 oktober 2025)	22
1	DOELSTELLING EN BEVOEGDHEDEN	23
2	TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	23
3	SAMENSTELLING	25
3.1	SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE	25
3.2	VOORZITTERSCHAP	25
3.3	COLLECTIEVE DESKUNDIGHEID EN INDIVIDUELE COMPETENTIES	25
4	WERKING	25
4.1	WERKING VAN HET AUDITCOMITE.....	25
4.2	EVALUATIE VAN DE WERKING	26
4.3	DEONTOLOGIE.....	26
5	WIJZIGINGEN AAN DIT CHARTER.....	26
	Bijlage 3: Charter remuneratie- en benoemingscomité versie 1.0 (15 mei 2024).....	27
1.	Versiegeschiedenis.....	27
2.	Kader van dit charter	27
3.	Doelstelling van het REMCO	27

4.	Opdracht.....	27
5.	Samenstelling	28
6.	Werking en rapportering.....	29
7.	Collectieve deskundigheid en individuele competenties.....	29
8.	Deontologie	30
9.	Wijzigingen aan dit charter	30

1. Definities

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

2. Inleiding

Onderhavig document is tweeledig.

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

Het tweede deel betreft de **interne werking** ([punt 4](#)) van De Lijn, waaronder de werking van de raad van bestuur, op welke wijze hij haar bevoegdheden uitoefent, alsook de werking en bevoegdheden van de overige organen en comités van de Maatschappij worden toegelicht (zoals voorzien in de [statuten art. 17](#)), onder inachtneming van haar (oprichtings)decreet¹ en de statuten².

Dit charter treedt in werking op de dag waarop de door de Vlaamse Regering en algemene vergadering goedgekeurde statutenwijziging en de gecoördineerde tekst van de statuten in werking treden. De statutenwijziging wordt van kracht op het ogenblik van de bekendmaking van het goedkeuringsbesluit van de Vlaamse Regering, met in bijlage de tekst van de statutenwijziging, in het Belgisch Staatsblad.

De leden van de raad van bestuur zullen kennis nemen van het charter door het te ondertekenen voor ‘gelezen en goedgekeurd’, plaats, datum en handtekening.

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

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

De bepalingen aangaande de interne werking, in het bijzonder de bepalingen aangaande de werking en de bevoegdheden (inclusief delegatie van bevoegdheden aan personen of organen) hebben dezelfde rechtskracht als beslissingen van de raad van bestuur, en zijn verbindend (eveneens ten aanzien van de organisatie en haar medewerkers) in hun naleving. Zij ontleen hun rechtskracht aan hetzij de specifieke beslissing door de raad van bestuur, hetzij de goedkeuring van het Corporate Governance Charter in zijn geheel. De bepalingen van dit Corporate Governance Charter gelden onder voorbehoud en mits inachtnaam van de bepalingen van het Bestuursdecreet, het decreet en de statuten van De Lijn.

¹ Decreet betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn de dato 31 juli 1990.

² Zie de gecoördineerde statuten van De Lijn, Besluit Vlaamse Regering de dato 3 maart 2023 en beslissing algemene vergadering 30 mei 2023 – ter publicatie aangeboden.

2.1. Goedkeuringscyclus

Raad van bestuur van

- 8 december 2021: goedkeuring charter corporate governance
- 14 juni 2023: eerste wijziging
- 17 januari 2024: zonder wijzigingen, herbevestiging van het charter
- 15 mei 2024: punctuele aanpassingen van het charter als gevolg van de goedkeuring van het charter van het remuneratie- en benoemingscomité
- Raad van bestuur 22 oktober 2025
 - §4.6.4. - toevoeging deelname aan de raad van bestuur via Teams (zie raad van bestuur 13 november 2024, agendapunt 2)
 - § 4.7.1. – wijziging van de samenstelling van het auditcomité.
 - Toevoeging charter van het auditcomité versie 1.7.
- januari 2026: charter te herbevestigen

De goedkeuring van de (gecoördineerde) tekst van het Corporate Governance Charter impliceert van rechtswege dat alle leden van de raad van bestuur het document onderschrijven.

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

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

Nieuwe leden die toetreden tot de raad van bestuur, onderschrijven van rechtswege het document ingevolge hun aanstelling. De ondertekening is aangewezen, doch geen essentiële vereiste daartoe.

2.2. Missie en waarden van De Lijn

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

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

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

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



- **Samen vooruit**

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



- **In dialoog**

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



- **Passie voor onze klanten**

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



- **Zorgzaam ondernemen**

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

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

3. Deontologische code van de raad van bestuur³

- De raad van bestuur gedraagt zich als een actief, geïnformeerd en collegiaal orgaan en ontwikkelt een duidelijke en consistente eigenaarsstrategie ten aanzien van De Lijn. De raad van bestuur zet steeds het belang van de Maatschappij voorop.

³ Overeenkomstig de modelbepalingen (gebaseerd op de codes Buysse en Daems, op de Guberna-code en internationale voorbeelden) opgenomen bij voormeld decreet deugdelijk bestuur, aangepast aan de specificiteit van en toegepast op De Lijn.

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

- n. De raad van bestuur evalueert regelmatig zijn samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, met het oog op een voortdurende verbetering van het bestuur van de organisatie.
- o. Zowel tijdens als na de beëindiging van hun mandaat zijn bestuurders tot geheimhouding verplicht met betrekking tot informatie die zij uit hoofde van de uitoefening van hun mandaat als bestuurder hebben verworven.

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

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

4. Interne werking

4.1. Bevoegdheden en opdrachten van de raad van bestuur

De raad van bestuur is het hoogste orgaan van de Maatschappij. Hij heeft hiertoe de meest uitgebreide bevoegdheid ([decreet art.16](#)). De raad van bestuur neemt de taken waar die hem wettelijk zijn opgedragen, neemt beslissingen in kader van het algemeen bestuur, oefent toezicht uit op de wijze waarop de bedrijfsactiviteit wordt gevoerd, fungeert als klankbord, is verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities binnen de onderneming en is tevens de ambassadeur van de onderneming.⁴

De bevoegdheid van de raad van bestuur wordt nader beschreven onder artikel 14 van de statuten:

“De raad van bestuur is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het doel van de Maatschappij met inachtneming van de beperkingen gesteld door het Bestuursdecreet, het Decreet en deze statuten.

De raad van bestuur beschikt in elk geval over de volgende bevoegdheden en:

- 1° *stelt de exploitatiebegroting van de Maatschappij vast;*
- 2° *benoemt de personeelsleden van het hoogste niveau, zoals bepaald in artikel 28 van het Decreet;*
- 3° *bepaalt de bevoegdheden van de directeur-generaal, de directeuren en de afdelingshoofden, onverminderd de bepalingen van het Decreet;*
- 4° *stelt het Corporate Governance charter vast;*
- 5° *sluit de jaarrekeningen van de Maatschappij af en legt ze, met zijn verslag, aan de algemene vergadering voor;*
- 6° *sluit met de Vlaamse Regering een openbaar dienstencontract af;*
- 7° *stelt het administratief en geldelijke statuut van het personeel alsmede de personeelsformatie van de Maatschappij vast;*

⁴ Overeenkomstig de code Buysse.

8° keurt de ontwerpen van collectieve arbeidsovereenkomsten goed;

9° roept de algemene vergadering bijeen en stelt de agenda vast, onverminderd de bepalingen van artikel 2.

Deze opsomming is niet beperkend."

Voormelde punten worden verduidelijkt als volgt:

- a. de **exploitatiebegroting** : Het betreft de exploitatiebegroting (bedrijfseconomisch en ESR) en de begrotingsaanpassingen.
- b. de **personeelsleden** van het hoogste niveau: het betreft de directeuren. De benoeming wordt voorbereid door het [remuneratie- en benoemingscomité](#).
De directeur-generaal wordt benoemd door de Vlaamse Regering.
- c. de **bevoegdheden** van de directeur-generaal, de directeuren en de afdelingshoofden: De bevoegdheden staan beschreven in het decreet, de statuten, onderhavig Charter en volgen in voorkomend geval uit de door de raad van bestuur goedgekeurde⁵ 'delegaties van bevoegdheden'. Deze bepaling dient samen gelezen te worden met artikel 15, § 2 van de statuten luidende als volgt:

"De raad van bestuur kan zijn bevoegdheden delegeren aan de directeur-generaal, personen of organen op de wijze die zij wenselijk acht, onder voorbehoud en mits inachtnaam van de bepalingen van het Bestuursdecreet, het Decreet en onderhavige statuten."

In het bijzonder zal de raad van bestuur niet gemachtigd zijn de bevoegdheden welke uitdrukkelijk en exclusief aan haar zijn toegewezen, te delegeren. De bevoegdheden opgenomen onder artikel 14 zijn in hoofdzaak exclusief aan de raad van bestuur toegewezen.

- d. Betreffende het **Corporate Governance Charter**: De raad van bestuur bepaalt als hoogste orgaan de werking van de Maatschappij, voor zover dit niet beperkt is door het Bestuursdecreet of het decreet. Deze bepaling dient samen gelezen te worden met artikel 17 van de statuten luidende als volgt:

"De raad van bestuur stelt het Corporate Governance Charter op, waarbij tevens beschreven wordt op welke wijze zij haar bevoegdheden uitoefent, alsook de werking en bevoegdheden van de overige organen en comités van de Maatschappij worden toegelicht."

- e. Betreffende de **jaarrekeningen** en voorlegging aan de algemene vergadering:
Dit gebeurt jaarlijks, uiterlijk vóór eind maart (voorlegging Vlaams Gewest), de formele goedkeuring door de algemene vergadering geschiedt conform statutaire bepalingen op de laatste dinsdag van de maand mei, en in ieder geval binnen de wettelijk daartoe vastgestelde termijnen met het oog op de tijdige neerlegging.
- f. Betreffende de **beheersovereenkomst**:

⁵ Onder meer: Raad van bestuur van 4 maart 2009 (delegatie van bevoegdheden), nadien gewijzigd, raad van bestuur van 16 december 2015 (delegaties van bevoegdheden voor onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking met een geraamde waarde < 67 000 euro) – Raad van bestuur van 12 oktober 2022 betreffende gecoördineerde nota delegatie dd 29.09.2022 inzake ontslagen en benoemingen.

In het kader van het intern operatorschap, wordt met de Vlaamse Regering een openbaredienstencontract afgesloten.

- h. Betreffende het **administratief en geldelijke statuut** van het personeel: Inclusief organogramwijzigingen met financiële impact op de uitgaven en/of het aantal VTE's.

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

Conform beslissing van de raad van bestuur de dato 14 juni 2023, oefent de raad van bestuur in het bijzonder navolgende bevoegdheden uit, teneinde na statutenwijziging (voormelde beslissing Vlaamse Regering en algemene vergadering van aandeelhouders) de continuïteit van de wijze van besluitvorming te vrijwaren, in afwachting van een wijzigende beslissing dienaangaande.

De raad van bestuur:

1. Beslist over de verwerving en de vervreemding van **onroerende goederen**: het betreft de aankoop, verkoop, ruil, kosteloze overdracht, erfpacht, ... van alle vormen van onroerende goederen, ongeacht de waarde van de transactie.
2. Stelt het **fysisch programma**, de wijzigingen ervan alsmede de financieringsplannen op:
Op de laatste raad van bestuur van het jaar N-1 wordt het investeringsprogramma van het jaar N goedgekeurd. Dit programma houdt maximaal rekening met de eindejaarsvastleggingen van het jaar N-1. Dit programma kan nog worden geactualiseerd in het jaar N.
3. Geeft advies over het fysisch programma inzake infrastructuur van het gemeenschappelijk vervoer die moeten gerealiseerd worden door of voor rekening van het Vlaamse Gewest en die door laatstgenoemde gefinancierd worden;
4. Beslist over de gunningwijze, de selectiecriteria, de gunningcriteria, het bestek en de start van de gunningprocedure, keurt het gunningverslag goed en neemt de gunningbeslissing voor alle **opdrachten en punctuele bestellingen** die de volgende geraamde bedragen overschrijden:

	Werken en leveringen	Diensten
Aanbesteding ⁶		
Actueel: Openbare Procedure (enkel prijs als gunningcriterium)	500 000 euro	250 000 euro
Niet-Openbare Procedure (enkel prijs als gunningcriterium)		

⁶ De regeling gaat terug op de versie statuten 2011. De momenteel geldende wetgeving overheidsopdrachten is de wet van 17 juni 2016 (met bijbehorende KB's) en is in voege vanaf 30 juni 2017.

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

- keurt bij beperkte procedures⁷ en de onderhandelingsprocedures met bekendmaking het **selectieverslag** goed.
De raad van bestuur kan deze selectiebeslissing delegeren, bijvoorbeeld aan de directeur-generaal, een directeur of manager.
- Keurt ramingsstaten en contractwijzigingen goed vanaf een bedrag hoger dan 50% van de initiële aannemingssom.
- Sluit dadingen, minnelijke schikkingen en schulderkenningen af vanaf een bedrag van 67 000 euro.
- Sluit overeenkomsten met andere aanbestedende overheden voor gezamenlijke of samengevoegde opdrachten wanneer het aandeel van De Lijn in de gezamenlijke opdracht de hiervoor vermelde bedragen overschrijden.

5. machtigt de **leningen** en aanvragen voor kredietopneming

Dit is momenteel niet van toepassing gezien De Lijn geen machtiging tot lenen meer heeft.

4.2. Bevoegdheden en opdrachten van de directeur-generaal

De directeur-generaal is belast met het dagelijks bestuur van de Maatschappij. Deze bevoegdheid is inherent verbonden met en volgt automatisch ingevolge de aanstelling door de Vlaamse Regering, conform het bepaalde onder artikel III.9, §1 van het Bestuursdecreet.

⁷ Onder beperkt wordt tweetrap procedure verstaan waarbij in eerste fase een selectie wordt gemaakt alvorens in een tweede fase over te gaan tot de gunning.

Overeenkomstig artikel 15, §1 van de statuten is het toegelaten dat de directeur-generaal in het kader van het dagelijks bestuur, specifieke bevoegdheden aan één of meerdere personen toekent.

Voorts wordt de bevoegdheid van de directeur-generaal beschreven onder artikel 19 van de statuten:

“De directeur-generaal voert de beslissingen genomen door de raad van bestuur uit en voert het dagelijks bestuur van de Maatschappij.

De directeur-generaal handelt met volheid van bevoegdheid, inzonderheid voor de bevoegdheden die aan hem of haar zijn gedelegeerd door de raad van bestuur overeenkomstig de voorwaarden gesteld door de raad van bestuur.

De directeur-generaal kan bevoegdheden en verantwoordelijkheden die hem opgedragen zijn, delegeren aan de personen die hij of zij aanwijst als hij of zij dit nodig mocht achten voor de goede gang van zaken van de diensten. Hij of zij deelt dit mee aan de raad van bestuur.”

Conform vaststelling in het kader van de beslissing van de raad van bestuur de dato 14 juni 2023, teneinde na statutenwijziging (zie hiervoor) de continuïteit van de wijze van besluitvorming te vrijwaren, zal de directeur-generaal inzonderheid navolgende handelingen kunnen stellen als zijnde handelingen van dagelijks bestuur (niet exhaustieve opsomming):

- 1° ontvangen, samen met een door de raad van bestuur aangewezen personeelslid, van alle aan de Maatschappij verschuldigde sommen, beslissen over de plaatsing van de beschikbare geldmiddelen, beschikken over de geldmiddelen die de Maatschappij in deposito of op lopende rekeningen heeft en tekenen alle boekhoudkundige stukken;
- 2° beslissen over de start van een gunningsprocedure, de gunningswijze, de selectiecriteria, de gunningcriteria en het bestek voor alle opdrachten en bestellingen die de hiervoor vermelde geraamde bedragen (voorbehouden bevoegdheid raad van bestuur, onder punt 4) niet overschrijden;
- 3° goedkeuren van het gunningsverslag goed en het nemen van de gunningsbeslissing voor alle opdrachten en punctuele bestellingen die de hiervoor vermelde geraamde bedragen (voorbehouden bevoegdheid raad van bestuur, onder punt 4) niet overschrijden;
- 4° beantwoorden van elke vraag om inlichtingen die uitgaat van de bestuurs- of toezichtsorganen of van de voogdijoverheid, met betrekking tot het algemeen beleid van de Maatschappij;

In verwijzing naar de beslissing van de raad van bestuur van 3 december 2014, zal de directeur-generaal dadingen kunnen aangaan voor een maximaal bedrag van 67.000 euro.

4.3. Samenstelling en werking van de raad van bestuur

4.3.1. De raad van bestuur

De raad van bestuur telt elf bestuurders⁸, waaronder de voorzitter en de ondervoorzitter, als volgt verdeeld:

- vier bestuurders namens het Vlaams Gewest
- twee bestuurders namens de steden en gemeenten, op voordracht van de VVSG

⁸ De bestuurders (vanuit het Vlaams Gewest + steden en gemeenten) werden benoemd op 24 april 2020 met opheffing van het Besluit van de Vlaamse Regering van 19 december 2014.

- vier als onafhankelijke bestuurders⁹ conform artikel III.41 en III.42 van het Bestuursdecreet
- één op voordracht van de SERV (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van de werkgevers en van de werknemers).

De vergadering wordt eveneens bijgewoond door

- twee commissarissen van de Vlaamse Regering; zij zetelen namens de Vlaams Minister bevoegd voor Mobiliteit en de Vlaams Minister bevoegd voor Financiën & Begroting.
- drie waarnemers van een representatieve vakorganisatie (ACOD, ACV-OD en ACLVB)
- één waarnemer op voordracht van de SERV (afwisselend om de vijf jaar op voordracht van de werkgevers en van de werknemers).¹⁰

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

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



4.3.2. De directeur-generaal

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

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

4.3.3. De secretaris

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

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

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

⁹ De onafhankelijke bestuurders werd benoemd op 12 januari 2018 tot 24 januari 2023 conform de bepalingen in het Bestuursdecreet (Art. III 40-43), nogmaals bevestigd door het Besluit van 24 april 2020.

¹⁰ Conform Besluit van de Vlaamse Regering van 12 januari 2018, bevestigd door het Besluit van 24 april 2020

De secretaris en zijn assistent zijn het centraal aanspreekpunt voor de leden van de raad van bestuur. Zij zijn bereikbaar via algemeen.secretariaat@delijn.be.

4.3.4. Toelichtingen door deskundigen

Mits akkoord van de voorzitter, kan de directeur-generaal voor bepaalde agendapunten directeuren (of uitzonderlijk andere personen) uitnodigen om aan de raad van bestuur de nodige uitleg te verstrekken.

4.3.5. Kalender

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

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

De vergaderkalender wordt jaarlijks vastgelegd, uiterlijk tegen 30 november.

4.3.6. Uur en plaats

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

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

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

4.3.7. Extra vergaderingen

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

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

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

4.4. Agenda van de raad van bestuur

4.4.1. Opmaak

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

4.4.2. Agendapunten

Elk lid van de raad van bestuur kan een agendapunt voorstellen voor de eerstvolgende zitting. Dit voorstel moet schriftelijk (onder welke vorm ook) worden overgemaakt aan de voorzitter en moet voldoende gestoffeerd zijn.¹¹

4.4.3. Toevoegen van agendapunten

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

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

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

4.4.4. Structuur van de agenda

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

De agenda wordt als volgt gestructureerd:

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

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

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

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

4.5. Documenten

¹¹ Onverminderd Art III. 13 (6) van het Bestuursdecreet: Als de naleving van de wetten, decreten, ordonnances en reglementaire besluiten, het organieke statuut van het agentschap of het ondernemingsplan dat vereist, kan de minister of de regeringscommissaris het bevoegde bestuursorgaan verplichten om, binnen de termijn die hij vastlegt, te beraadslagen over elke aangelegenheid die hij bepaalt.

4.5.1. Verspreiding van de agenda en documenten

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

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

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

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

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

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

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

4.5.2. Verspreidingswijze

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

4.6. Verloop van de raad van bestuur

4.6.1. Aanwezigheidsquorum

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

Onder aanwezig wordt verstaan de fysieke aanwezigheid van de bestuurders of vertegenwoordigd middels volmacht.¹²

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

4.6.2. Volmacht

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

¹² 'Aanwezig' in de zin van artikel 11 van de statuten kan dus betekenen 'fysieke aanwezigheid' of 'aanwezigheid middels volmacht' (advies Juridische Dienst De Lijn van 10 september 2012).

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

De volmachten worden gevoegd bij de notulen van de vergadering.

Elke bestuurder kan maximaal één volmacht dragen.

4.6.3. Voorzitterschap

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

4.6.4. Organisatie van de vergadering

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

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

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

Leden van de raad van bestuur kunnen aan de raad van bestuur bij wijze van uitzondering (één keer per kalenderjaar) deelnemen via Teams.

4.6.5. Ad hoc werkgroepen

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

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

4.6.6. Besluitvorming - stemmingen

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

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

Een bestuurder kan een geheime stemming vragen.

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

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

4.6.7. Documenten ter zitting

Documenten ter zitting worden zoveel als mogelijk vermeden.

Volgende documenten worden ter zitting verdeeld:

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

4.6.8. Voorafgaandelijke vragen

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

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

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

4.6.9. Notulen

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

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

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

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

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

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

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

4.6.10. Opvolgingspunten

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

4.7. Subcomités van de raad van bestuur

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

4.7.1. Het auditcomité¹³

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

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

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

De leden van het auditcomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het auditcomité is samengesteld uit vijf bestuurders, waarvan twee onafhankelijke bestuurders. De voorzitter van het auditcomité wordt gekozen uit de onafhankelijke leden.¹⁴ Sleutelfiguren binnen de organisatie en interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. De commissarissen van de Vlaamse Regering zetelen met raadgevende stem.¹⁵

4.7.2. Het remuneratie- en benoemingscomité

Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur over

- de aanstelling van de directeuren
- de mutatie, demotie of het ontslag van een directeur
- de evaluatie van de directeuren en de directeur-generaal/gedelegeerd bestuurder
- het verloningskader
- strategische wijzigingen aan de bedrijfsorganisatie
- collectieve arbeidsovereenkomsten
- beheer en wijzigingen van het charter corporate governance

De leden van het remuneratie- en benoemingscomité worden aangesteld door de raad van bestuur. Het remuneratie- en benoemingscomité is samengesteld uit vier leden. De voorzitter van de raad van bestuur is tevens voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité. In lijn met de regels van Corporate Governance, wordt minstens één onafhankelijk bestuurder opgenomen in het comité. Enkel leden kunnen de vergaderingen van het remuneratie- en benoemingscomité bijwonen. De directeur-generaal/gedelegeerd bestuurder neemt deel aan de vergaderingen en de commissarissen van de Vlaamse Regering zetelen met raadgevende stem.¹⁶ Sleutelfiguren binnen de organisatie, interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. De raad van bestuur waakt over de diversiteit van de samenstelling zowel naar geslacht, leeftijd, ...

4.8. Remuneratie en verplaatsingskosten

De bestuurders en commissarissen van de Vlaamse Regering worden geremunereerd overeenkomstig de bepalingen van het Besluit van de Vlaamse Regering van 28 september 2018 (gepubliceerd op 6 november

¹³ Zie bijlage 2: auditcharter van februari 2020.

¹⁴ In uitvoering van de brief dd. 7 februari 2019 van de minister-president omtrent de governance structuur inzake toezicht en controle.

¹⁵ Conform het Bestuursdecreet Art III.13 (2)

¹⁶ Conform het Bestuursdecreet Art III.13 (2)

2018) tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering betreffende de vergoedingen van bestuurders en regeringscommissarissen in de Vlaamse publieke sector.

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

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

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

De waarnemers ontvangen een vergoeding communicatiekosten.

De betaling van het presentiegeld en de verplaatsingskosten gebeurt trimestrieel, na verloop van elk trimester.¹⁷ De vaste jaarvergoeding wordt betaald met de loonverwerking in januari van het daaropvolgende jaar.

Voor akkoord

Naam:

Datum:

Handtekening (voorafgegaan door gelezen en goedgekeurd):

¹⁷ In afwijking van het Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse besluiten van de Vlaamse Regering betreffende de vergoedingen van bestuurders en regeringscommissarissen in de Vlaamse publieke sector van 28 september 2018 (gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 6 november 2018) dat een betaling voorstelt binnen een termijn van dertig dagen die volgt op de desbetreffende vergadering (art. 13).

Bijlage 1: decretaal en statutair kader

[Decreet \[betreffende het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn\]](#)

[Besluit van de Vlaamse Regering tot vaststelling van de statuten van de Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn](#)

Bijlage 2: Charter van het auditcomité versie 1.7 (22 oktober 2025)

CHARTER VAN HET AUDITCOMITE

**Het charter van het auditcomité bij De Lijn werd positief
geadviseerd, en goedgekeurd door de Raad van Bestuur op
datum 22 oktober 2025**

Versie 1.7 – oktober 2025

1 DOELSTELLING EN BEVOEGDHEDEN

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

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

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

2 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

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

a. Financiële rapportering

- Het auditcomité houdt toezicht op:
 - de integriteit van de financiële informatie, waarbij het nauwkeurig, volledig en consequent karakter van de informatie beoordeeld wordt;
 - de consequente toepassing van de boekhoudnormen;
 - de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening.

b. Organisatiebeheersing¹⁸

- Het auditcomité houdt toezicht op de effectiviteit van de systemen voor organisatiebeheersing opgezet door het management;
- Het auditcomité houdt toezicht op de verklaringen inzake organisatiebeheersing opgenomen in het jaarverslag;
- Het auditcomité houdt tevens toezicht op het beheer van integriteit en fraude risico's; evenals op naleving van wetten en reglementering.

c. Interne audit

- Het auditcomité waakt over de goede werking van interne audit. In dit kader wordt minstens elke vijf jaar een externe evaluatie uitgevoerd van de interne audit functie (zie eveneens in dit kader 5.1 Kwaliteitscontrole, Charter interne audit);
- Het auditcomité waakt er over dat de geïdentificeerde pijnpunten uit de externe evaluatie geremedieerd worden en dat in de opvolging ervan wordt voorzien (zie eveneens in dit kader

¹⁸ Artikel III.114 van het Bestuursdecreet: (...) Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat:

1° de vastgelegde doelstellingen bereikt worden en dat de risico's om ze te bereiken bekend en beheerst zijn;

2° wetgeving en procedures nageleefd worden;

3° betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikbaar is;

4° er op een effectieve en efficiënte wijze gewerkt wordt en dat de beschikbare middelen economisch ingezet worden;

5° de activa beschermd worden en dat fraude voorkomen wordt.

5.1 Kwaliteitscontrole);

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

d. Commissaris-Revisor

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

e. Samenwerking met andere controle-actoren

- Het auditcomité waakt erover dat alle afspraken met de controleorganen worden gerespecteerd (zie Globale Afsprakennota Single Audit evenals de jaarlijkse afsprakennota i.v.m. de rekeningcontrole);
- Het auditcomité waakt eveneens over een vlotte interactie tussen de interne audit, de externe dienstverlener, de externe auditoren en de raad van bestuur.

f. Rapportering

- De voorzitter van het auditcomité brengt geregeld verslag uit bij de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken:
 - Na elke vergadering maakt het auditcomité haar verslag van bevindingen en aanbevelingen over aan de raad;
 - Het auditcomité kan steeds advies verlenen aan de raad van bestuur aanvullend op de

resultaten van de auditwerkzaamheden van de revisor en/of de uitgevoerde interne audits.

- Het auditcomité stelt jaarlijks een activiteitenverslag op over haar activiteiten gedurende het voorbije jaar;
- Bij de rapportering wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot welke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of verbetering nodig is. Tevens worden aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.

3 SAMENSTELLING

3.1 SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITE

De leden van het auditcomité worden aangesteld door de raad van bestuur.

Het auditcomité is samengesteld uit vijf leden en 2 regeringscommissarissen.

Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben aldus geen operationele bevoegdheid binnen de organisatie.

Gezien de benodigde objectiviteit van het auditcomité telt het auditcomité twee onafhankelijke bestuurders.

De namenlijst van het actuele auditcomite kan steeds worden teruggevonden in het Bestuurlijk Vademecum van De Lijn.

De regeringscommissarissen zetelen met raadgevende stem. Zij worden uitgenodigd op alle vergaderingen en wordt op dezelfde manier als de leden ervan tijdig op de hoogte gebracht van de agenda en alle bijbehorende documenten. (Bestuursdecreet, art III,13).

Enkel leden en de regeringscommissaris kunnen de vergaderingen van het auditcomité bijwonen. Sleutelfiguren binnen de organisatie, interne en/of externe experts kunnen uitgenodigd worden om de vergadering (gedeeltelijk) bij te wonen. Het is echter aangewezen dat het auditcomité minstens één keer per jaar vergadert zonder aanwezigheid van een lid van het management (zie ook 4.1. werking van het auditcomité).

3.2 VOORZITTERSCHAP

Het auditcomité (of raad van bestuur) duidt bij consensus onder zijn leden een voorzitter aan. De voorzitter van het auditcomité is eveneens een onafhankelijke bestuurder en is verschillend van de voorzitter van de raad van bestuur.

De voorzitter staat in voor het opstellen en het respecteren van de agenda, alsook voor een gepaste rapportering naar de voltallige raad van bestuur. Hij is tevens verantwoordelijk voor het opbouwen van effectieve professionele relaties met sleutelfiguren binnen de organisatie en relevante belanghebbenden extern aan de organisatie.

3.3 COLLECTIEVE DESKUNDIGHEID EN INDIVIDUELE COMPETENTIES

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

4 WERKING

4.1 WERKING VAN HET AUDITCOMITE

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

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

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

4.2 EVALUATIE VAN DE WERKING

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

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

4.3 DEONTOLOGIE

a. Onafhankelijkheid en objectiviteit

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

b. Confidentialiteit

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

c. Integriteit

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

5 WIJZIGINGEN AAN DIT CHARTER

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

Bijlage 3: Charter remuneratie- en benoemingscomité versie 1.0 (15 mei 2024)

1. Versiegeschiedenis

Versie 1: goedgekeurd door de raad van bestuur van woensdag 15 mei 2024

2. Kader van dit charter

Dit charter maakt integraal onderdeel uit van het charter corporate governance dat goedgekeurd wordt door de raad van bestuur.

Het specificeert meer in detail de doelstelling en werking van het remuneratie- en benoemingscomité.

3. Doelstelling van het REMCO

Bij de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden kan de raad van bestuur zich laten ondersteunen door het inrichten van gespecialiseerde comités. Deze comités kunnen de raad advies geven en voorstellen formuleren omtrent dossiers die tot hun bevoegdheden behoren.

Het remuneratie- en benoemingscomité is een adviesorgaan dat de raad ondersteunt en adviseert in dossiers die betrekking hebben op HR-materies en de interne organisatie van de onderneming.

4. Opdracht

Het REMCO adviseert en ondersteunt de raad van bestuur en het management. Omgekeerd kan de raad van bestuur en het management ad hoc ook advies vragen aan het REMCO.

Het betreft dossiers die betrekking hebben op:

- de **aanstelling** van de directeuren.
Het REMCO geeft advies over
 - de functieomschrijving, inclusief specifieke vereisten inzake profiel, vaardigheden, attitudes;
 - het proces voor de invulling van de functie;
 - de kandidaat die wordt voorgedragen door de gedelegeerd bestuurder.
- de **evaluatie** van de directeuren en de gedelegeerd bestuurder
Het REMCO geeft advies over

- het proces, de methodiek, het tijdstip, de frequentie en het kader van de evaluatie;
 - de individuele beoordelingen die worden voorgedragen door de gedelegeerd bestuurder;
 - de individuele beoordeling van de gedelegeerd bestuurder op basis van de door de Vlaamse overheid opgelegde beoordelingsmethodiek.
- de **mutatie, demotie** of het **ontslag** van een directeur
Het REMCO geeft advies over
 - het te volgen proces en de in aanmerking te nemen parameters;
 - de mutatie, demotie of het ontslag van een directeur op basis van de door de gedelegeerd bestuurder aangevoerde argumenten.
- **het verloningskader**
Het REMCO geeft advies over
 - de opzet van verloningsstudies met de in aanmerking te nemen parameters en aandachtspunten, aftoetsing met de markt;
 - het verloningskader, de uitgangspunten, parameters, de evaluatie.
- strategische wijzigingen aan de **bedrijfsorganisatie**
Het REMCO geeft advies over
 - de organisatiestructuur en het organogram tot op het niveau van de directies en afdelingen (creëren, samenvoegen, opsplitsen, opheffen of verhangen van directies en afdelingen);
 - het creëren, wijzigen of opheffen van het directiecomité inclusief het intern reglement ervan dat de bevoegdheden, werking, samenstelling, ... regelt.
- **collectieve arbeidsovereenkomsten**
Het REMCO geeft advies over
 - het onderhandelingskader met de vakorganisaties met het oog op het optimaliseren van de interne werking, het bewaren en versterken van de sociale vrede, ... en dat binnen de budgettaire contouren;
 - het afsluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten of het daartoe aan de gedelegeerd bestuurder te geven mandaat voor onderhandelingen.
- **beheer en wijzigingen van het charter corporate governance**
Het REMCO geeft advies over
 - wijzigingen aan het charter corporate governance, het charter van het remuneratie- en benoemingscomité of het charter van het directiecomité.

5. Samenstelling

Het REMCO is samengesteld uit vier leden, zittende bestuurders van De Lijn, die worden aangesteld door de raad van bestuur. De voorzitter van de raad van bestuur is ook de voorzitter van het REMCO.

In lijn met de regels van corporate governance, telt het REMCO minstens één onafhankelijk bestuurder.

De raad van bestuur waakt over de diversiteit van de samenstelling zowel naar geslacht, leeftijd, ...

De commissarissen van de Vlaamse Regering worden uitgenodigd tot de vergadering.

De gedelegeerd bestuurder neemt deel aan de vergaderingen van het REMCO.

De voorzitter van het REMCO kan voor bepaalde agendapunten personen uitnodigen (personeelsleden van De Lijn en/of externen) omwille van hun expertise. Zij geven toelichting bij en worden uitgenodigd om de vergadering voor het betrokken agendapunt bij te wonen.

6. Werking en rapportering

De voorzitter bepaalt de agenda.

De voorzitter van het REMCO brengt geregeld verslag uit bij de raad van bestuur over de werking van en beraadslaging binnen het REMCO.

De voorzitter duidt de secretaris aan van het REMCO. De secretaris is geen lid van het REMCO en neemt inhoudelijk niet deel aan de beraadslagingen. De secretaris bereidt het REMCO praktisch voor en maakt de notulen op. Hij is zoals alle deelnemers aan de vergaderingen gehouden tot strikte confidentialiteit.

Van elke vergadering maakt de secretaris de notulen op. Alle passages die betrekking hebben op personen zijn strikt vertrouwelijk en worden onder geen beding gedeeld met personen die geen deel uitmaken van het REMCO.

Het REMCO vergadert ad hoc wanneer er punten ter bespreking worden geagendeerd.

Op vraag van de raad van bestuur, gedelegeerd bestuurder of elk lid van het REMCO, kan de voorzitter een extra vergadering bijeenroepen wanneer dit noodzakelijk blijkt.

Het REMCO kan vergaderen en rechtsgeldig advies uitbrengen indien minstens twee leden aanwezig zijn. Leden kunnen geen volmachten aan elkaar geven gezien het REMCO een adviserend orgaan is.

7. Collectieve deskundigheid en individuele competenties

Het REMCO beschikt als geheel over voldoende relevante deskundigheid, in het bijzonder maar niet beperkt tot de organisatie van een onderneming, aanstelling, evaluatie, retentie en verloning van topmanagement, sociale relaties, ...

Ook de nodige persoonlijke vaardigheden (soft skills) dienen de nodige aandacht, zoals motivatie, de moed om kritische vragen te stellen, hoge standaarden van discretie, ethiek, integriteit, ...

8. Deontologie

- a. Engagement
Elk lid van het REMCO wordt verwacht aanwezig te zijn op iedere vergadering.
- b. Onafhankelijkheid en objectiviteit
Binnen zijn mandaat vervult het REMCO zijn doelstellingen door op onafhankelijke en objectieve wijze informatie en advies aan de raad van bestuur aan te leveren. De leden van het REMCO onthouden zich van de deelname aan beraadslagingen en informeren de voorzitter van het REMCO op voorhand, in het voorkomende geval, van potentiële of gepercipieerde belangenconflicten. Het is van essentieel belang om belangenconflicten (tijdig) te onderkennen en op een professionele manier aan te pakken.
- c. Confidentialiteit
Leden van het REMCO zullen geenszins als vertrouwelijk aangemerkte informatie delen of bekendmaken, die zij tijdens het uitoefenen van hun mandaat te kennen hebben gekregen.
- d. Integriteit
Elk lid van het REMCO zal hoge standaarden van integriteit hanteren. Elk lid is transparant over eventuele voordelen die deze ontvangen die als een potentiële beïnvloeding van de integriteit of het beoordelingsvermogen beschouwd kunnen worden.

9. Wijzigingen aan dit charter

Het REMCO zal dit charter tweejaarlijks beoordelen, herzien of bevestigen. Elke wijziging van dit charter wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.