
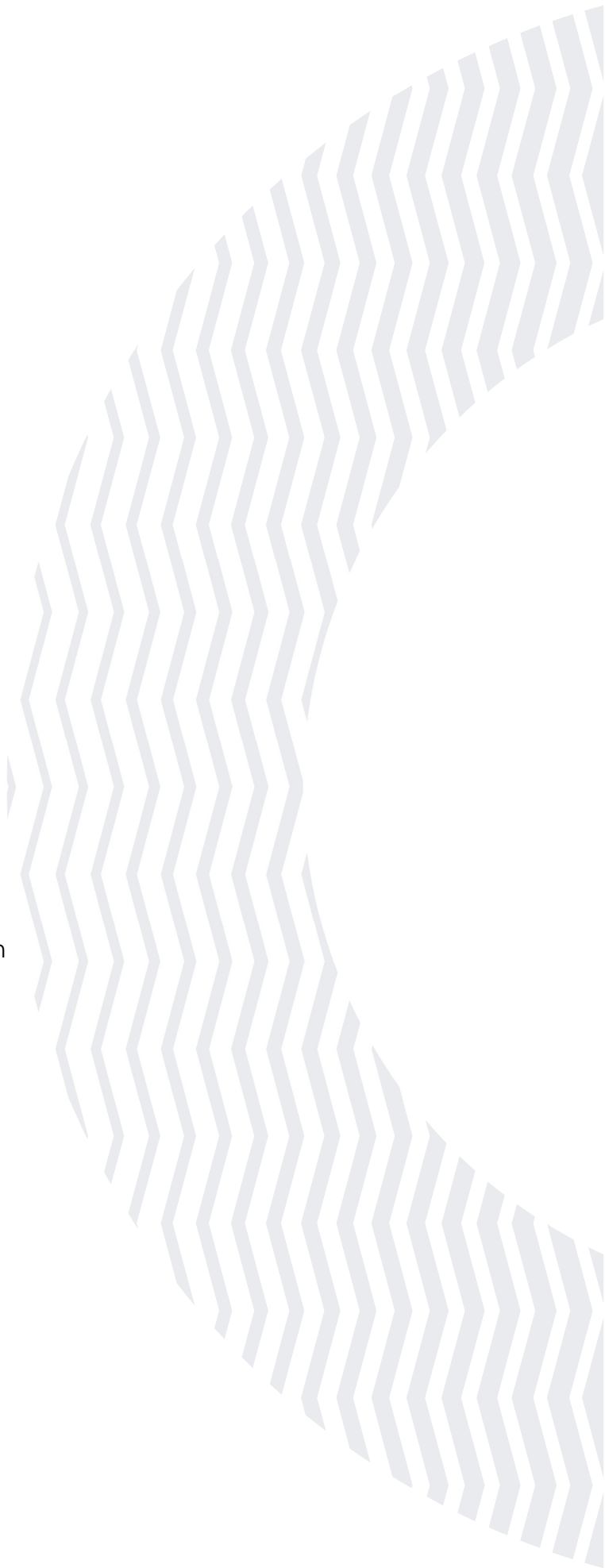


# Corporate governance

Thomas More Kempen  
Thomas More Mechelen-Antwerpen



ERIK CLINCK



# Inhoud

<b>1. PREAMBULE</b>	<b>4</b>
<b>2. DE BESTUURSSTRUCTUUR: SAMENSTELLING, WERKING EN BEVOEGDHEDEN</b>	<b>5</b>
2.1. De bestuursstructuur	5
2.2. De Algemene Vergadering	5
2.3. Het Bestuursorgaan	5
2.4. Het Directiecomité	6
2.5. De TM-raad	7
2.6. Andere	7
<b>3. HET BESTUURSORGAAN</b>	<b>8</b>
3.1. De bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid	8
3.2. Vertegenwoordiging	8
3.3. Intern reglement	8
3.3.1. De frequentie, de oproeping, de agenda en de notulen	8
3.3.2. De vergadervoorzitter, de ondervoorzitters en de secretaris	10
3.3.3. Stemmingen	11
3.3.4. Comités, commissies en stuurgroepen	11
3.3.4.1. <i>Het Benoemings- en remuneratiecomité (BRC)</i>	12
3.3.4.2. <i>Het Audit- en risicocomité (ARC)</i>	13
3.4. Aanstellings-, orde- en ontslagprocedure	14
3.4.1. Aanstellingsprocedure	14
3.4.2. Orde- en ontslagprocedure	15
3.5. Evaluatiecycli	15
3.6. Andere bepalingen	16
<b>4. HET DIRECTIECOMITÉ</b>	<b>17</b>
4.1. Bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid	17
4.2. Intern reglement	17
4.2.1. De organisatie van de vergadering	18
4.3. Aanstelling-, orde- en ontslagprocedure	19
4.4. Evaluatiecycli	19
<b>5. DE TM-RAAD</b>	<b>21</b>
5.1. Bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid	21
5.2. Intern reglement	21
5.2.1. De organisatie van de vergadering	22
5.3. Evaluatiecycli	23
<b>6. DELEGATIEPRINCIPES</b>	<b>24</b>
<b>7. BIJLAGEN</b>	<b>27</b>

Bijlage 1: missie, visie, waarden _____	27
Bijlage 2: bestuursfilosofie – waardevol besturen _____	29
Bijlage 3: visie op inclusie _____	30
Bijlage 4: profielschets van de bestuurder _____	31
Bijlage 5: visie op waardevol leiderschap _____	33
Bijlage 6: ethisch kompas – waardevol handelen _____	34
Bijlage 7: ethische code voor bestuurders _____	36
Bijlage 8: auditcharter _____	38

# 1. Preambule

## CORPORATE GOVERNANCE

Thomas More draagt de principes van goed bestuur hoog in het vaandel. Dit corporate governance document is daar een uiting van. Het lijst de afspraken op m.b.t. de voorbereiding, totstandkoming en uitvoering van beslissingen door de bestuursorganen (de Algemene Vergadering, het Bestuursorgaan, het Directiecomité, de TM-raad) van de hogeschool, en de samenwerking tussen deze organen, met het oog op een transparante besluitvorming, controle en verantwoording van genomen beslissingen.

Het gaat niet louter om een set formele spelregels: de geest – zoals beschreven in de bestuursfilosofie ‘Waardevol besturen’ – primeert op de vorm. Zo ontstaat ruimte voor flexibiliteit, terwijl een behoorlijk bestuur toch verzekerd blijft met voldoende evenwicht in de machtsverhoudingen en de belangenafweging tussen alle betrokken stakeholders.

## STATUUT EN OPDRACHT

Thomas More is een personele unie van de hogescholen vzw Thomas More Kempen en vzw Thomas More Mechelen-Antwerpen met een onderwijsaanbod op verschillende vestigingsplaatsen in de provincie Antwerpen. In dit document verwijzen ‘Thomas More’ en ‘hogeschool’ telkens naar de beide vzw’s.

Het doel van de hogeschool en hoe zij dat gestalte geeft en handhaaft, is opgenomen in de gecoördineerde statuten. De bestaansredenen van de hogeschool en haar ambities zijn beschreven in de missie en visie<sup>1</sup>. Beide kwamen tot stand in nauwe coöperatie met de voornaamste stakeholders.

Thomas More is een waardegedreven organisatie. De LEFV-waarden (Lef, Enthousiasme, Focus, Vertrouwen) vormen haar DNA. Zij is een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in studenten en medewerkers. De bestuursfilosofie<sup>2</sup> van de hogeschool en de werking en organisatie van haar bestuursorganen dragen die waarden ook uit.

## LID VAN DE ASSOCIATIE KU LEUVEN

Op grond van de overeenkomst tot oprichting van een associatie van instellingen voor hoger onderwijs rond de KU Leuven, ondertekend op 10 juli 2002, is Thomas More lid van de vzw Associatie KU Leuven. De statuten en de corporate governance zijn in overstemming met de binnen deze associatie goedgekeurde beslissingen en afspraken. Thomas More is ook lid van de Algemene Vergadering van de instellingen van hoger onderwijs die vertegenwoordigd zijn in de Algemene Vergadering van de vzw Associatie KU Leuven.

## EEN INCLUSIEVE GEMEENSCHAP

Thomas More vormt een inclusieve gemeenschap<sup>3</sup> van mensen die samen evolueren en groeien, een leer- en leefgemeenschap, waarin de studenten, de medewerkers en de leden van de bestuursorganen leren en waarden doorgeven.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1: missie, visie, waarden

<sup>2</sup> Bijlage 2: bestuursfilosofie - waardevol besturen

<sup>3</sup> Bijlage 3: visie op inclusie

## 2. De bestuursstructuur: samenstelling, werking en bevoegdheden

### 2.1. De bestuursstructuur

De bestuursstructuur van Thomas More bestaat uit de volgende bestuursorganen in hiërarchische lijn:

- de Algemene Vergadering
- het Bestuursorgaan
- het Directiecomité
- de TM-raad.

### 2.2. De Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering is het hoogste bevoegdheids- en beslissingsniveau van de Vereniging. Zij oefent o.a. toezicht en controle uit op het Bestuursorgaan, stelt de bestuurders, de algemeen directeur en de algemeen beheerder aan, keurt de begroting goed en geeft kwijting aan de bestuurders. Haar samenstelling, bevoegdheden en werken zijn geregeld in Titels 2, 3 en 4 van de statuten.

### 2.3. Het Bestuursorgaan

#### OPDRACHT EN SAMENSTELLING

Het Bestuursorgaan is de verantwoordelijke voor het bestuur van de Vereniging.

De samenstelling van het Bestuursorgaan is afgestemd op zijn bevoegdheden. Het is zodanig samengesteld dat een grote onafhankelijkheid, een ruime voeling met het maatschappelijke veld en voldoende diversiteit op het vlak van competenties, achtergrond, leeftijd en geslacht van de leden verzekerd wordt. Er wordt naar gestreefd dat maximaal 2/3de van de bestuurders tot hetzelfde geslacht behoort. Door regelmatig nieuwe expertise en competenties aan te trekken houdt het Bestuursorgaan de vinger aan de pols van wat er leeft in de maatschappij en het werkveld.

De student-bestuurders zijn volwaardige, stemgerechtigde leden.

#### WERKING EN BEVOEGDHEDEN

Het Bestuursorgaan heeft de regels voor zijn concrete werking vastgelegd in een intern reglement (zie hoofdstuk 3). Op basis daarvan heeft het ook een profielomschrijving voor nieuwe bestuurders<sup>4</sup> en de voorzitter-bestuurder en – in lijn met het ethisch kompas<sup>5</sup> van de hogeschool – een ethische code<sup>6</sup> opgesteld.

Het Bestuursorgaan beschikt over alle bevoegdheden die niet door de wet of de statuten aan een ander orgaan zijn toegewezen en die door het Bestuursorgaan zelf niet zijn gedelegeerd. Het oefent deze bevoegdheden uit rekening houdend met de toepasselijke decretale en reglementaire regels m.b.t. de medezeggenschap van het personeel en de studenten.

---

<sup>4</sup> Bijlage 4: profielschets van de bestuurder

<sup>5</sup> Bijlage 6: ethisch kompas

<sup>6</sup> Bijlage 7: ethische code

De principes m.b.t. delegatie van een aantal bevoegdheden door het Bestuursorgaan aan het Directiecomité worden beschreven in hoofdstuk 5. Het Bestuursorgaan heeft de residuaire bevoegdheid.

Het Bestuursorgaan ondersteunt het Directiecomité bij de uitvoering van zijn taken en daagt het op constructieve wijze uit wanneer dat aangewezen is. Het Bestuursorgaan is bevoegd het middellange en langetermijnbeleid en de strategische visie, die gebaseerd zijn op voorstellen van het Directiecomité, te bepalen, te ontwikkelen en regelmatig te evalueren. Het Bestuursorgaan keurt de strategische beleidskeuzes, die het Directiecomité voorstelt om de goedgekeurde strategische visie te realiseren, goed en volgt de uitvoering ervan op.

### COMITÉS, COMMISSIES EN STUURGROEPEN VAN HET BESTUURSORGAAN

Het Bestuursorgaan laat zich bijstaan door:

- de in de statuten voorziene comités:
  - het Audit- en risicocomité (ARC)
  - het Benoemings- en renumerationcomité (BRC)
- commissies voor recurrente procedures en thema's
- ad hoc stuurgroepen.

Deze comités, commissies en stuurgroepen hebben, ongeacht hun benaming, de bevoegdheden die hen toegewezen zijn door de statuten of een delegatie van bevoegdheden door het Bestuursorgaan. Het Bestuursorgaan bepaalt hun opdracht, samenstelling en werking, en duidt de voorzitter aan.

Voor de comités beschrijft het intern reglement van het Bestuursorgaan de opdracht, de samenstelling en de werking. Het Bestuursorgaan kan andere opdrachten, die in lijn liggen met de in het intern reglement beschreven opdrachten, toewijzen aan het ARC of het BRC.

## 2.4. Het Directiecomité

### OPDRACHT EN SAMENSTELLING

Het Directiecomité staat in voor de operationele werking van Thomas More.

Het Bestuursorgaan benoemt de leden van het Directiecomité, met uitzondering van de algemeen directeur en de algemeen beheerder, die benoemd worden door de Algemene Vergadering. Het Directiecomité bestaat uit minstens 4 leden, wiens collegiale expertise aansluit bij de basisopdrachten van de hogeschool (onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening) en algemeen beheer (personeel, financiën, ICTS, facilities).

De algemeen directeur is voorzitter van het Directiecomité.

### WERKING EN BEVOEGDHEDEN

De werking van het Directiecomité is geregeld in een intern reglement (zie hoofdstuk 4), dat door het Bestuursorgaan wordt goedgekeurd.

Op basis van de statuten beschikt het Directiecomité over de bevoegdheid tot het voeren van het dagelijks Bestuur. Dat wordt door het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen (art. 9:10, lid 2 WVV) omschreven als:

- “zowel de handelingen en de beslissingen die niet verder reiken dan de behoeften van het dagelijks leven van de Vereniging, als de handelingen en de beslissingen die, ofwel om reden van hun minder

belang dat ze vertonen, ofwel omwille van hun spoedeisend karakter, de tussenkomst van het bestuursorgaan niet rechtvaardigen.”

## 2.5. De TM-raad

### OPDRACHT EN SAMENSTELLING

De TM-raad staat in voor de afstemming en de samenwerking tussen de verschillende thematische onderdelen van de hogeschoolwerking en tussen de units en de diensten.

Hij bestaat uit:

- de leden van het Directiecomité
- de unitmanagers van de units onderwijs en onderzoek
- de directeurs van de diensten onderwijs, studentenbeleid en marketing & communicatie.

De algemeen directeur is voorzitter van de TM-raad. Het Directiecomité duidt een vaste vervanger aan.

De voorzitter kan beleidsmedewerkers aanduiden om aan te sluiten bij het overleg, hetzij ad hoc, hetzij permanent. Op uitnodiging van de voorzitter kan een vertegenwoordiger van de studenten het overleg of een deel ervan bijwonen.

### WERKING EN BEVOEGDHEDEN

De TM-raad is een forum voor uitwisseling en discussie over algemene beleidsvoering en strategie-implementatie en heeft vanuit dat perspectief een beleidsadviserende en beleidsvoorbereidende rol voor het Directiecomité. Het Directiecomité vraagt advies aan de TM-raad over strategische projecten in uitvoering van het strategische beleid.

De TM-raad formuleert, zowel op vraag, als proactief, beleidsvoorstellen over:

- het opleidingsaanbod (portfolio)
- de opvolging van de onderwijskwaliteit
- de allocatie van onderwijsmiddelen (contingentering).

In subdelegatie van het Directiecomité is hij bevoegd om beslissingen te nemen over de operationalisering van het beleid m.b.t. deze drie thema's.

## 2.6. Andere

De toekenning van bevoegdheden aan andere dan de hierboven genoemde organen, wordt geregeld in afzonderlijke delegatiebesluiten.

## 3. Het Bestuursorgaan

### 3.1. De bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid

#### OP BASIS VAN DE STATUTEN EN HET WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN EN VERENIGINGEN

Het Bestuursorgaan is een collegiaal orgaan, bestuurt de Vereniging en beschikt over de residuaire bevoegdheid. Het beschikt daarnaast over die bevoegdheden die haar uitdrukkelijk toegewezen werden op basis van de statuten.

#### DELEGATIE VAN BEVOEGDHEDEN NAAR HET DIRECTIECOMITÉ

Het Bestuursorgaan delegeert het dagelijks bestuur aan het Directiecomité.

#### HANDTEKENINGSBEVOEGDHEID

De akten die de Vereniging verbinden worden rechtsgeldig ondertekend door ten minste twee bestuurders, waaronder de voorzitter of, als de voorzitter verhinderd is, een ondervoorzitter.

Het Bestuursorgaan kan steeds een volmacht geven aan een bestuurder of aan een derde om bepaalde handelingen te verrichten in naam en voor rekening van de Vereniging.

### 3.2. Vertegenwoordiging

#### DE VERTEGENWOORDIGING VAN DE VERENIGING

Tenzij het Bestuursorgaan een bevoegdheid uitdrukkelijk gedelegeerd heeft binnen de grenzen van zijn bevoegdheid of in de statuten of in dit reglement anders wordt bepaald, wordt de Vereniging door het Bestuursorgaan vertegenwoordigd. Het Bestuursorgaan treedt op als eiser of verweerder in alle rechtsgedingen en beslist over het al of niet aanwenden van rechtsmiddelen.

### 3.3. Intern reglement

#### 3.3.1. De frequentie, de oproeping, de agenda en de notulen

##### DE FREQUENTIE

De gewone vergaderingen van het Bestuursorgaan vinden minimaal 6 keer per jaar plaats en worden onder meer gepland in functie van de algemene vergaderingen (o.a. in het licht van de timing voor het indienen van de begroting, de jaarrekening enzovoort) en de academische kalender.

Bijzondere vergaderingen van het Bestuursorgaan worden gehouden telkens wanneer de omstandigheden dat vereisen.

Tijdens de laatste vergadering van het lopende academiejaar keurt het Bestuursorgaan de vergaderdata van het Bestuursorgaan voor het volgende academiejaar goed.



## DE OPROEPING

Het Bestuursorgaan wordt samengeroepen door de voorzitter of door drie bestuurders die de agendapunten aangeven waarover zij wensen te beraadslagen.

De oproeping wordt, behalve in geval van hoogdringendheid, ten minste acht kalenderdagen voor de vergadering aan alle bestuurders ter beschikking gesteld per gewone post of e-mail of via enig ander elektronisch communicatiemiddel. De vergadering wordt gehouden op dag, uur en plaats vermeld in de oproeping.

De algemeen directeur en de algemeen beheerder wonen de vergadering bij met raadgevende stem. De andere leden van het Directiecomité kunnen worden uitgenodigd deel te nemen aan de vergaderingen, minstens voor toelichting bij agendapunten die hun verantwoordelijkheden betreffen.

De commissaris van de Vlaamse Regering heeft door zijn decretale bevoegdheid het recht alle vergaderingen van de Algemene Vergadering en van het Bestuursorgaan met raadgevende stem bij te wonen en er alle documenten van op te vragen die hij niet van rechtswege ontvangt.

De oproeping, de bijgevoegde stukken en de notulen worden steeds tijdig bezorgd aan de voorzitter van de Associatie KU Leuven vzw, die, na voorafgaandelijke melding aan de voorzitter van het Bestuursorgaan, te allen tijde een vergadering van het Bestuursorgaan als lid met raadgevende stem kan bijwonen of zich hierop door de afgevaardigd bestuurder van de Associatie kan laten vertegenwoordigen, eveneens na voorafgaandelijke melding aan de voorzitter van het Bestuursorgaan.

## DE AGENDA EN HET VERGADERDOSSIER

De oproeping bevat eveneens de agenda en het vergaderdossier. De agenda wordt vastgesteld door de voorzitter, daarbij ondersteund door een agendacommissie in de schoot van het Bestuursorgaan, die daaraan elk punt toevoegt dat tijdig wordt voorgesteld door ten minste twee bestuurders of door de personen die belast zijn met het dagelijks Bestuur van de Vereniging. Voor elk agendapunt wordt vermeld of daarover al dan niet een beslissing moet worden genomen.

Het vergaderdossier vult de agenda aan met de ontwerpnotulen van de vorige vergadering en per agendapunt een of meerdere documenten, die het te bespreken item toelichten, met eventueel een voorstel van beslissing. Het vergaderdossier wordt per e-mail of een ander elektronisch communicatiemiddel ter beschikking gesteld. Alleen de bestuurders die erom vragen, krijgen een papieren versie van het vergaderdossier.

Het Bestuursorgaan behoudt zich het recht voor om niet te beslissen over een agendapunt, als het bijhorende document niet is opgenomen in het vergaderdossier dat met de oproeping verstuurd werd.

De vergadering kan alleen beraadslagen en beslissen over punten die in de agenda opgenomen zijn, tenzij alle bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd zijn en er unaniem mee instemmen dat over het niet-geagendeerde onderwerp toch beraadslaagd en gestemd mag worden. Niettemin kunnen bij hoogdringendheid punten worden behandeld zonder voormelde unanimiteit, tenzij een derde van de aanwezige en vertegenwoordigde bestuurders zich daartegen verzet.

## SCHRIFTELIJKE VERGADERINGEN

In bijzondere omstandigheden kan de voorzitter van het Bestuursorgaan beslissen een schriftelijke goedkeuringsprocedure voor een welbepaald agendapunt te organiseren. Dat kan nooit in de gevallen waar een geheime stemming dient te gebeuren of bij adviezen of voorstellen over de statuten of het voorwerp van de Vereniging.

Als één lid van het Bestuursorgaan aangeeft het oneens te zijn met het geformuleerde voorstel in een schriftelijke vergadering, dan wordt geen beslissing genomen over dit agendapunt en wordt het punt op de agenda van de eerstvolgende vergadering ingeschreven.

#### **DEELNAME VIA EEN ELEKTRONISCH COMMUNICATIEMIDDEL**

In de gevallen waarin de oproeping dit uitdrukkelijk bepaalt, hebben de bestuurders het recht op afstand deel te nemen aan de vergadering door middel van een elektronisch communicatiemiddel. Dit elektronisch communicatiemiddel moet de bestuurder in staat stellen om rechtstreeks, gelijktijdig en ononderbroken kennis te nemen van de besprekingen tijdens de vergadering en om het stemrecht uit te oefenen met betrekking tot alle punten waarover de vergadering zich dient uit te spreken, alsook om deel te nemen aan de beraadslagingen en om zijn vraagrecht uit te oefenen.

Wanneer de bestuurder op afstand deelneemt aan de vergadering, wordt hij geacht gelijkgesteld te zijn met een bestuurder die aanwezig is op de plaats waar het Bestuursorgaan wordt gehouden.

In de gevallen waar een geheime stemming dient te gebeuren of bij adviezen of voorstellen over de statuten of het voorwerp van de Vereniging of bij adviezen, voordrachten, voorstellen of beslissingen over de benoeming of afzetting van de voorzitter, ondervoorzitters, algemeen directeur of algemeen beheerder is deelname aan de vergadering op afstand niet mogelijk.

#### **DE NOTULEN VAN DE VERGADERING**

De secretaris bezorgt na elke vergadering de ontwerpnutulen aan elke bestuurder. Hij neemt de goedgekeurde notulen – digitaal ondertekend door de voorzitter, de secretaris en de bestuurders die erom verzoeken – op in een daartoe bestemd online register. Een papieren versie wordt bewaard in een archief. De secretaris meldt aan het Bestuursorgaan waar dit register zich bevindt.

Derden die kennis willen krijgen van beslissingen van het Bestuursorgaan kunnen hiertoe een aanvraag richten tot de voorzitter van het Bestuursorgaan. Die zal discretionair en zonder verdere motivering beslissen over de aanvraag. Afschriften of uittreksels voor derden worden geldig ondertekend door de voorzitter of door één van de personen die met het dagelijks Bestuur van de Vereniging belast zijn.

### **3.3.2. De vergadervoorzitter, de ondervoorzitters en de secretaris**

#### **DE VERGADERVOORZITTER, DE ONDERVOORZITTERS EN DE SECRETARIS**

De voorzitter van het Bestuursorgaan wordt door de Algemene Vergadering aangeduid overeenkomstig art. 15, §1 van de statuten.

Het Bestuursorgaan duidt onder zijn leden een of meerdere ondervoorzitters aan.

Bij afwezigheid van de voorzitter wordt het Bestuursorgaan voorgezeten door een ondervoorzitter. Als alle ondervoorzitters afwezig zijn, dan wordt de vergadering voorgezeten door de oudste van de aanwezige bestuurders.

Het Bestuursorgaan duidt de bestuurssecretaris aan.

### 3.3.3. Stemmingen

#### HET QUORUM

Het Bestuursorgaan vergadert slechts geldig als ten minste de gewone meerderheid van de bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is.

#### MEERDERHEDEN

De beslissingen worden genomen bij gewone meerderheid van stemmen van de aanwezige en vertegenwoordigde bestuurders. Bij staking van stemmen wordt het voorstel geacht verworpen te zijn.

#### GEHEIME STEMMINGEN

Stemmingen over personen worden steeds gehouden bij geheime stemming. Over andere aangelegenheden kan de voorzitter steeds op eigen initiatief een geheime stemming organiseren. Van de geheime stemming wordt melding gemaakt in de beslissing.

#### BELANGENCONFLICT

De regels i.v.m. belangenconflicten zijn opgenomen in een ethische code.

#### VOLMACHTEN

De leden van het Bestuursorgaan kunnen zich laten vertegenwoordigen bij een schriftelijke volmacht door een andere bestuurder. Een bestuurder kan slechts één andere bestuurder vertegenwoordigen. Een blanco volmacht door een lid van het Bestuursorgaan wordt toegewezen door de voorzitter van de vergadering aan een aanwezig lid van het Bestuursorgaan.

### 3.3.4. Comités, commissies en stuurgroepen

#### DE OPRICHTING, OPDRACHTOMSCHRIJVING, SAMENSTELLING EN AANDUIDING VAN DE VOORZITTER

Het Bestuursorgaan richt in zijn schoot een Audit- en risicocomité (ARC) en Benoemings- en renumerationecomité (BRC) op. Het kan daarnaast ook andere bijzondere comités, commissies of stuurgroepen oprichten. Die kunnen zowel een permanente opdracht, als een ad hoc opdracht hebben.

Het Bestuursorgaan bepaalt de opdrachtomschrijving en samenstelling van het comité, de commissie of stuurgroep. Als een commissie of stuurgroep gedelegeerde beslissingsbevoegdheden toegewezen krijgt, omschrijft het Bestuursorgaan die bevoegdheden duidelijk en nauwkeurig. Tenzij het Bestuursorgaan anders besluit, kan een commissie of stuurgroep de haar toegewezen bevoegdheden niet verder delegeren.

Het Bestuursorgaan duidt de voorzitter en de leden van het comité, de commissie of stuurgroep aan.

Tenzij het Bestuursorgaan anders besluit, bepalen de relevante bepalingen van dit reglement de werking van het comité, commissie of de stuurgroep.

### 3.3.4.1. Het Benoemings- en remuneratiecomité (BRC)

#### SAMENSTELLING

Het BRC bestaat uit minstens drie niet uitvoerende bestuurders en wordt voorgezeten door de voorzitter van het Bestuursorgaan, tenzij het gaat over de aanstelling van zijn opvolger. Het BRC duidt een secretaris aan.

Het BRC is een collegiaal orgaan.

Het BRC is geldig samengesteld om te beraadslagen en te beslissen als ten minste de meerderheid van zijn leden aanwezig of geldig vertegenwoordigd is.

#### OPDRACHT

Het BRC verleent advies en formuleert voorstellen aan het Bestuursorgaan met betrekking tot:

- het profiel van de bestuurder en de voorzitter-bestuurder, en de wijziging ervan
- de aanduiding van de voorzitter van het Bestuursorgaan, waarna het Bestuursorgaan een kandidaat-voorzitter voordraagt aan de Algemene Vergadering
- de aanduiding van een of meer ondervoorzitters
- de selectie en de voordracht van bestuurders en hun eventuele bezoldiging
- de verlenging van mandaten van bestuurders
- de evaluatie van het Bestuursorgaan
- de evaluatie van de voorzitter-bestuurder
- de afzetting van een bestuurder of de voorzitter-bestuurder op basis van een (desgevallend ad hoc) evaluatie (incl. horen), waarna het Bestuursorgaan een advies formuleert voor de Algemene Vergadering
- het aanstellen van een algemeen directeur en de algemeen beheerder, en het evalueren en eventueel afzetten ervan, en de procedures daartoe, waarna het Bestuursorgaan een advies formuleert voor de Algemene Vergadering
- de personeelsgebonden aangelegenheden<sup>7</sup> van de leden van het Directiecomité
- de evaluatie van het Directiecomité
- de evaluatie van de TM-raad
- de wijzigingen aan de corporate governance
- de wijzigingen aan het delegatiereglement
- de wijzigingen aan de ethische code
- de hem toegewezen specifieke opdrachten door het Bestuursorgaan.

#### WERKING

De oproeping voor de vergadering gebeurt elektronisch per e-mail en ten minste vijf werkdagen voor de vergadering. De oproeping bepaalt de dag, plaats, het uur en de agenda van de vergadering zoals opgesteld door de voorzitter van het BRC.

Alle leden van het BRC hebben het recht om bepaalde punten op de agenda te plaatsen mits een schriftelijke of elektronische (e-mail) kennisgeving aan de overige leden van het BRC uiterlijk twee werkdagen voor de vergadering. De kennisgeving bevat een beknopte toelichting over het te agenderen punt en desgevallend de ondersteunende documenten.

De vergaderingen van het BRC worden voorgezeten door de voorzitter of in geval van afwezigheid van de voorzitter en behoudens andersluidend unaniem akkoord van de aanwezige leden van het BRC door het oudste aanwezige lid van het BRC.

---

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld selectie, aanstellings-, orde- en ontslagregels en -procedures, verloning (barema, mandaatsvergoeding, andere verloningscomponenten, verankering), loopbaan (verlenging, doorgroei en promotie, afwijkingen van het loopbaanpad), detachering en verloven.

De notulen zetten per punt van de agenda van het BRC de besprekingen uiteen en geven de volledige beslissing van het BRC over ieder agendapunt weer. Als binnen het BRC tot een stemming is overgegaan, wordt het resultaat van deze stemming in de notulen opgenomen. Het advies van het BRC hoeft niet noodzakelijk gevolgd te worden door het Bestuursorgaan, maar dient in elk geval in de notulen van het Bestuursorgaan te worden vermeld.

#### **VOLMACHTEN**

Een stemgerechtigd lid van het BRC kan zich enkel laten vertegenwoordigen door een ander stemgerechtigd lid van het BRC mits schriftelijke volmacht.

#### **BESLUITVORMING**

Het BRC neemt zijn beslissingen in principe in consensus. De voorzitter treedt bemiddelend op in geval zich discussiepunten voordoen. Indien geen consensus wordt bereikt, wordt het punt verdaagd of wordt er gestemd. Indien wordt gestemd beslist het BRC met gewone meerderheid van de aanwezige leden, met dien verstande dat meer dan de helft van de leden aanwezig moeten zijn. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.

Als er geen overeenstemming is over een advies, dan wordt dat zo opgenomen in de notulen en aan het Bestuursorgaan gemeld.

### **3.3.4.2. Het Audit- en risicocomité (ARC)**

#### **SAMENSTELLING**

Het Bestuursorgaan stelt uit zijn midden de voorzitter en andere leden van het ARC aan. Het zijn allen externe, niet-uitvoerende bestuurders. Eén student-bestuurder ontvangt een uitnodiging om deel te nemen aan het overleg. Op initiatief van het ARC kunnen ook externen aansluiten.

#### **OPDRACHT EN WERKING**

De opdracht en de werking van het ARC worden meer in detail vastgelegd in een auditcharter, dat door het Bestuursorgaan wordt goedgekeurd.<sup>8</sup>

Het ARC ondersteunt het Bestuursorgaan bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden m.b.t. monitoring met het oog op een controle in de ruimste zin, inclusief de risico's.

Het ARC gaat na in welke mate het Directiecomité tegemoetkomt aan de bevindingen van de interne auditfunctie en de aanbevelingen die de externe auditor in zijn 'management letter' doet.

In aanvulling hierop beoordeelt het ARC de specifieke regelingen om bezorgdheden te uiten – in vertrouwen – over mogelijke onregelmatigheden m.b.t. financiële verslaggeving of andere zaken. Het ARC treft regelingen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het ARC rechtstreeks kunnen inlichten. Indien nodig geacht, worden regelingen getroffen voor een proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar dergelijke zaken en voor passende vervolgstappen.

Er wordt een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht die de middelen en de knowhow tot haar beschikking heeft die zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de hogeschool.

De voorzitter van het ARC en de voorzitter van het Bestuursorgaan hebben te allen tijde directe toegang tot zowel de interne auditor, de risicomanager als de externe revisor(en). De externe revisor(en) en de interne auditor hebben te allen tijde directe toegang tot de voorzitter van het ARC.

---

<sup>8</sup> Bijlage 8: auditcharter

Materies m.b.t. het auditplan en alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces worden op de agenda geplaatst van elke vergadering van het ARC en worden ten minste eenmaal per jaar specifiek besproken met de externe en interne auditor.

#### **VOLMACHTEN**

Een stemgerechtigd lid van het ARC kan zich enkel laten vertegenwoordigen door een ander stemgerechtigd lid van het ARC mits schriftelijke volmacht.

#### **BESLUITVORMING**

Het ARC neemt zijn beslissingen in principe in consensus. De voorzitter treedt bemiddelend op in geval zich discussiepunten voordoen. Indien geen consensus wordt bereikt, wordt het punt verdaagd of wordt er gestemd. Indien wordt gestemd beslist het ARC met gewone meerderheid van de aanwezige leden, met dien verstande dat meer dan de helft van de leden aanwezig moeten zijn. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.

Als er geen overeenstemming is over een advies, dan wordt dat zo opgenomen in de notulen en aan het Bestuursorgaan gemeld.

### **3.4. Aanstellings-, orde- en ontslagprocedure**

#### **3.4.1. Aanstellingsprocedure**

##### **VOorzitter en ONDERVOorzitter**

De voorzitter van het Bestuursorgaan wordt aangeduid door de Algemene Vergadering onder de bestuurders op voordracht van het Bestuursorgaan, na advies van het BRC en dit voor hernieuwbare termijnen van ten hoogste vier jaar.

Na een oproep tot kandidaten voor het voorzitterschap en ondervoorzitterschap adviseert het BRC het Bestuursorgaan op basis van het profiel voor de voorzitter- bestuurder. Het Bestuursorgaan beslist over de voordracht in consensus of bij gewone meerderheid.

Het Bestuursorgaan draagt de kandidaat-voorzitter voor aan de Algemene Vergadering. Het Bestuursorgaan duidt de ondervoorzitters aan.

Het Bestuursorgaan duidt onder zijn leden één of meerdere ondervoorzitters aan, eveneens na advies van het BRC.

##### **BESTUURDERS**

In functie van de profielschets van de bestuurder, het beogen van (gender-)diversiteit en complementariteit binnen het Bestuursorgaan en de uitvoering van de strategische visie, stelt het BRC een profiel op met het oog op een mogelijke externe publicatie. De selectiecommissie bestaat uit leden van het BRC, eventueel aangevuld met andere leden van het Bestuursorgaan of de Algemene Vergadering. Het BRC stelt selectiecriteria- en profielen voor aan het Bestuursorgaan voor de selectie van de bestuurders die het Bestuursorgaan wenst voor te dragen aan de Algemene Vergadering.

Na een selectie op basis van het dossier worden de beste kandidaten uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie. Na beraadslaging binnen de selectiecommissie en het BRC, wordt de kandidaat-bestuurder voorgedragen aan het Bestuursorgaan. Het Bestuursorgaan draagt op zijn beurt de kandidaat voor aan de Algemene Vergadering die uiteindelijk beslist over de aanstelling.

Ook bij verlenging adviseert het BRC het Bestuursorgaan. Hiervoor gebruikt het BRC gelijkaardige criteria als voor de selectie van nieuwe bestuurders.

De mandaten bedragen hernieuwbare termijnen van ten hoogste vier jaar. Een bestuurder kan maximum 12 jaar een mandaat opnemen in de Vereniging, tenzij de Algemene Vergadering op gemotiveerde wijze hiervan afwijkt. De startdatum voor berekening van deze maximumtermijn begint op 1 januari 2014 voor de bestuurders die reeds een mandaat als bestuurder binnen Thomas More of één van zijn rechtsvoorgangers hebben opgenomen.

### 3.4.2. Orde- en ontslagprocedure

#### VOORZITTER EN ONDERVOORZITTER

De (onder-)voorzitter kan te allen tijde vrijwillig ontslag nemen mits een schriftelijke kennisgeving. Een ontslagnemende ondervoorzitter richt zijn schriftelijke kennisgeving aan de voorzitter van het Bestuursorgaan, een ontslagnemende voorzitter aan de voorzitter van de Algemene Vergadering die alle leden van de Algemene Vergadering en van het Bestuursorgaan informeert.

Volgens de statuten kan de Algemene Vergadering de schorsing van de voorzitter van het Bestuursorgaan beslissen bij wijze van ordemaatregel en dit ten hoogste voor drie maanden.

De Algemene Vergadering beslist over afzetting van de voorzitter van het Bestuursorgaan.

#### BESTUURDERS

Zoals bepaald in de statuten benoemt de Algemene Vergadering de bestuurders. Uitgezonderd voor de student-bestuurders is de benoeming voor een termijn van ten hoogste vier jaar, die maximum tweemaal hernieuwbaar is, tenzij de Algemene Vergadering gemotiveerd meer dan twee hernieuwingen toestaat.

Bestuursleden die lange tijd niet aanwezig zijn of slechts occasioneel aanwezig zijn op de vergaderingen van het Bestuursorgaan, worden door de voorzitter gevraagd in overweging te nemen hun mandaat terug te geven.

Een bestuurder moet zijn mandaat ter beschikking stellen bij een structureel belangenconflict. Een bestuurder kan te allen tijde vrijwillig ontslag nemen mits een schriftelijke kennisgeving gericht aan de voorzitter van het Bestuursorgaan. Als door vrijwillig ontslag van een bestuurder, het verstrijken van termijn of afzetting het aantal bestuurders is teruggefallen tot onder het wettelijke minimum, dan blijven de bestuurders in functie totdat regelmatig in hun vervanging is voorzien.

Bestuurders kunnen te allen tijde afgezet worden door de Algemene Vergadering. Een beslissing tot afzetting kan enkel na evaluatie door en advies van het Bestuursorgaan en nadat de betrokken bestuurder werd gehoord door de Algemene Vergadering.

## 3.5. Evaluatiecycli

Ten minste op het einde van elke mandaatsperiode organiseert het Bestuursorgaan een evaluatie van zijn werking, met inbegrip van de evaluatie van de voorzitter.

In het kader van een afzettingsprocedure door de Algemene Vergadering organiseert het BRC een (ad hoc) evaluatie en hoort de betrokkene voorafgaand aan het advies aan het Bestuursorgaan. Het Bestuursorgaan adviseert finaal de Algemene Vergadering. Voor elke uit te voeren evaluatie, legt het Bestuursorgaan

voorafgaandelijk de evaluatiecriteria vast. Dit gebeurt in een evaluatiereglement waarin ook de nadere procedure kan vastgelegd worden.

## **3.6. Andere bepalingen**

### **PROFIELSCHETS VAN EEN BESTUURDER**

Op voorstel van het BRC, keurt het Bestuursorgaan een profiel voor de bestuurders goed. In dat profiel wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds bepalingen voor het Bestuursorgaan als geheel en anderzijds verwachtingen ten aanzien van iedere individuele bestuurder.

Wanneer het BRC het Bestuursorgaan adviseert over de voordracht van nieuwe bestuurders of verlenging van mandaten aan de Algemene Vergadering overeenkomstig de statuten, is dit profiel een leidraad voor zowel het BRC, als voor het Bestuursorgaan.

Dit profiel kan slechts gewijzigd worden door het Bestuursorgaan na een advies van het BRC.

### **ETHISCHE CODE**

Het Bestuursorgaan keurt, op voorstel van het BRC, een ethische code voor de bestuurders goed. Deze code maakt integraal deel uit van dit reglement. Wijzigingen aan deze ethische code kunnen slechts beslist worden door het Bestuursorgaan na advies van het BRC.



## 4. Het Directiecomité

### 4.1. Bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid

#### DE BEVOEGDHEDEN

Het Directiecomité staat als college in voor het dagelijks Bestuur van de hogeschool. Deze bevoegdheid wordt verder geconcretiseerd door het Bestuursorgaan in een delegatiebesluit.

#### SUBDELEGATIE VAN BEVOEGDHEDEN NAAR DE TM-RAAD

Het Directiecomité subdelegeert aan de TM-raad de bevoegdheid om beslissingen te nemen over operationalisering van het beleid m.b.t. het opleidingsaanbod (portfolio), de opvolging van de onderwijskwaliteit en de allocatie van onderwijsmiddelen (contingentering). Indien de TM-raad over een beslissing m.b.t. deze thema's geen consent bereikt – hetgeen wordt vastgesteld door de voorzitter – dan komt deze beslissingsbevoegdheid toe aan het Directiecomité. In dat geval meldt de voorzitter van het Directiecomité dat aan het Bestuursorgaan.

#### STUURGROEPEN, EXPERTGROEPEN, KLANKBORDGROEPEN

Het Directiecomité kan stuur-, expert- en klankbordgroepen oprichten met leidinggevendenden, medewerkers en/of externen die het Directiecomité bijstaan bij of adviseren over de uitoefening van zijn bevoegdheden. Elke groep bevat minimaal een lid van het Directiecomité.

De opdracht en de specifieke beslissingsbevoegdheid van een stuurgroep in het kader daarvan worden omschreven en vastgelegd door het Directiecomité. Op verzoek van het Directiecomité verstrekt de stuurgroep alle inlichtingen over de uitvoering van de opdracht en de in dat kader genomen beslissingen. Het Directiecomité heeft evocatierecht m.b.t. de aan de stuurgroep toegekende opdracht en beslissingsbevoegdheid.

De expert- en klankbordgroepen zijn uitsluitend adviserend, hetzij vanuit een specifieke expertise (expertengroepen), hetzij vanuit stakeholderperspectief (klankbordgroepen).

#### HANDTEKENINGSBEVOEGDHEID

In een delegatiebesluit wordt vastgelegd wie handtekeningsbevoegdheid heeft voor de aan het Directiecomité gedelegeerde bevoegdheden, inclusief subdelegaties.

Voor de aangelegenheden waarvoor het Directiecomité bevoegd is en waarover een delegatiebesluit niets anders bepaalt, heeft de algemeen directeur handtekeningsbevoegdheid.

### 4.2. Intern reglement

Het Directiecomité functioneert als een college. Het staat in voor de operationele werking van Thomas More. De omvang van die bevoegdheid wordt bepaald in een delegatiebesluit goedgekeurd door het Bestuursorgaan, en omvat minstens het dagelijks Bestuur. Om deze bevoegdheden performant te kunnen uitoefenen, dragen alle leden bij aan de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen het Directiecomité, gekenmerkt door open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de genomen besluiten.

## 4.2.1. De organisatie van de vergadering

### DE OPROEPING

Het Directiecomité wordt samengeroepen door de algemeen directeur of op vraag door een ander lid van het Directiecomité.

De oproeping wordt, behalve in geval van hoogdringendheid, in principe 10 dagen voor de vergadering aan alle leden van het Directiecomité ter beschikking gesteld via e-mail of via enig ander elektronisch communicatiemiddel. De vergadering wordt gehouden op dag, uur en plaats vermeld in de oproeping.

### DE AGENDA EN HET VERGADERDOSSIER

De oproeping bevat eveneens de voorlopige agenda en het vergaderdossier. De agenda wordt vastgesteld door de algemeen directeur, daarbij ondersteund door de secretaris, die daaraan elk punt toevoegt dat tijdig wordt voorgesteld door een ander lid van het Directiecomité.

Elk lid kan tot vier kalenderdagen voor de vergadering punten waarover een beslissing moet worden genomen aan de voorlopige agenda laten toevoegen. Voor agendapunten die later dan vier kalenderdagen op voorhand ingediend worden, beslist de secretaris of agendering nog mogelijk is:

- Punten ter kennisname kunnen worden geagendeerd;
- Punten ter beslissing worden enkel bij hoogdringendheid geagendeerd. De secretaris beoordeelt de hoogdringendheid.

Bij consensus kan op vraag van een directielid ter vergadering een agendapunt nog verdaagd worden.

Het vergaderdossier vult de agenda aan met de ontwerpnotulen van de vorige vergadering en per agendapunt een of meerdere documenten die het te bespreken item toelichten, met eventueel een voorstel van beslissing.

### SCHRIFTELIJKE VERGADERINGEN

In uitzonderlijke omstandigheden kan door de algemeen directeur of op vraag van een ander lid van het Directiecomité beslist worden een schriftelijke goedkeuringsprocedure voor een welbepaald agendapunt te organiseren.

### DE NOTULEN VAN DE VERGADERING

De ontwerpnotulen worden na elke vergadering ter beschikking gesteld aan de leden van het Directiecomité. Het Bestuursorgaan heeft online inzage in de notulen.

### DE VOORZITTER EN DE SECRETARIS

De algemeen directeur zit het Directiecomité voor. Bij afwezigheid van de algemeen directeur, duiden de andere leden van het Directiecomité een voorzitter aan.

Het Directiecomité duidt een secretaris aan.

Het Directiecomité duidt een verslaggever aan.

## HET QUORUM

Het Directiecomité vergadert slechts geldig als ten minste de gewone meerderheid van de leden van het Directiecomité aanwezig is.

## MEERDERHEDEN

Beslissingen worden genomen bij consensus. Als geen consensus bereikt wordt, dan wordt het agendapunt verdaagd en volstaat op de volgende vergadering een gewone meerderheid van stemmen. Onthoudingen worden niet meegerekend bij de berekening van de vereiste meerderheid. Bij staking van stemmen, is de stem van de algemeen directeur bepalend.

## AFWEZIGHEDEN

Bij afwezigheid van een lid van het Directiecomité beslist de algemeen directeur of het lid zich kan laten vervangen.

## 4.3. Aanstelling-, orde- en ontslagprocedure

### ALGEMEEN DIRECTEUR EN ALGEMEEN BEHEERDER

De algemene bepalingen i.v.m. de aanstelling, ordemaatregelen, het ontslag en de afzetting van de algemeen directeur en de algemeen beheerder zijn opgenomen in de statuten. Op advies van het BRC legt het Bestuursorgaan desgevallend de concrete procedures vast.

### LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

Op advies van het BRC legt het Bestuursorgaan de aanstellings-, orde- en ontslagregels en procedures voor de overige leden van het Directiecomité vast.

## 4.4. Evaluatiecycli

### HET DIRECTIECOMITÉ

Minstens elke vier jaar organiseert het Bestuursorgaan, op advies van het BRC, een evaluatie van het Directiecomité met aandacht voor:

- De collegiale werking (als 'college') van het Directiecomité
- De uitoefening en de resultaten m.b.t. de aan het Directiecomité gedelegeerde bevoegdheden.

Op advies van het BRC legt het Bestuursorgaan daarvoor de evaluatieprocedure en -criteria vast in een evaluatiereglement.

### ALGEMEEN DIRECTEUR EN ALGEMEEN BEHEERDER

Minstens elke vijf jaar organiseert het Bestuursorgaan een evaluatie van de algemeen directeur en de algemeen beheerder. Het Bestuursorgaan kan ook beslissen om een of meer tussentijdse evaluaties te organiseren.

Voor elke uit te voeren evaluatie legt het Bestuursorgaan voorafgaandelijk de evaluatiecriteria vast. Dat gebeurt in een evaluatiereglement, waarin ook de nadere procedure vastgelegd wordt.

Op basis van deze evaluatie(s) kan het BRC adviezen formuleren aan het Bestuursorgaan over de personeelsgebonden aangelegenheden van de algemeen directeur en algemeen beheerder.

In het kader van een afzettingsprocedure van de algemeen directeur en/of algemeen beheerder door de Algemene Vergadering organiseert het BRC een (ad hoc) evaluatie en hoort het de betrokkene voorafgaand aan het advies aan het Bestuursorgaan en de beslissing door de Algemene Vergadering.

#### **LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ**

De evaluatie van de leden van het Directiecomité, andere dan de algemeen directeur of algemeen beheerder, wordt georganiseerd door de algemeen directeur. De leden van het Directiecomité ressorteren onder het evaluatiereglement en de evaluatieprocedures die van toepassing zijn op de personeelsleden en leidinggevenden van Thomas More met de algemeen directeur als loopbaanverantwoordelijke.

Op basis van deze evaluatie(s) kan het BRC adviezen formuleren aan het Bestuursorgaan over de personeelsgebonden aangelegenheden van deze leden van het Directiecomité.

## 5. De TM-raad

### 5.1. Bevoegdheden en de handtekeningsbevoegdheid

#### DE BEVOEGDHEDEN

De TM-raad is ook een forum voor uitwisseling en discussie over algemene beleidsvoering en strategie-implementatie en heeft vanuit dat perspectief een beleidsadviserende en beleidsvoorbereidende rol. Het Directiecomité vraagt advies aan de TM-raad over strategische projecten in uitvoering van het strategische beleid.

De TM-raad formuleert, zowel op vraag, als proactief, beleidsvoorstellen over:

- het opleidingsaanbod (portfolio)
- de opvolging van de onderwijskwaliteit
- de allocatie van onderwijsmiddelen (contingentering).

In subdelegatie van het Directiecomité is hij bevoegd om beslissingen te nemen over de operationalisering van het beleid m.b.t. deze drie thema's.

#### STUURGROEPEN, EXPERTENGROEPEN, KLANKBORDGROEPEN

De TM-raad kan in zijn schoot stuurgroepen – al dan niet ad hoc – oprichten. De opdracht van een stuurgroep en de specifieke beslissingsbevoegdheid in het kader daarvan worden omschreven en vastgelegd door de TM-raad. Op verzoek van de TM-raad verstrekt de stuurgroep alle inlichtingen over de uitvoering van de opdracht en de in dat kader genomen beslissingen. Het TM-raad heeft evocatierecht m.b.t. de aan de stuurgroep toegekende opdracht en beslissingsbevoegdheid.

Daarnaast kan de TM-raad ook experten- en klankbordgroepen oprichten voor technische ondersteuning (expertengroepen) of input vanuit stakeholderperspectief (klankbordgroepen) bij de voorbereiding en uitwerking van adviezen en besluiten. Aan deze experten- en klankbordgroepen kunnen door de TM-raad ook niet-leden van de TM-raad worden toegevoegd.

Elke groep bevat minimaal een lid van het Directiecomité.

#### HANDTEKENINGSBEVOEGDHEID

Voor de aangelegenheden waarvoor de TM-raad bevoegd is, heeft de voorzitter handtekeningsbevoegdheid, tenzij een afzonderlijk delegatiebesluit anders bepaalt.

### 5.2. Intern reglement

Om zijn bevoegdheden performant te kunnen uitoefenen, dragen alle leden van de TM-raad bij aan de totstandkoming van een klimaat van collegiaal vertrouwen binnen de TM-raad, gekenmerkt door open discussie, constructieve feedback en steun voor de genomen besluiten.

## 5.2.1. De organisatie van de vergadering

### DE FREQUENTIE

De TM-raad vergadert minstens eenmaal per maand, uitgezonderd tijdens vakantieperiodes. Hij legt een vergaderkalender vast. De voorzitter kan besluiten bijkomend overleg te organiseren.

### DE OPROEPING

De TM-raad wordt samengeroepen door de voorzitter. De oproeping wordt, behalve in geval van hoogdringendheid, in principe vijf – en niet later dan drie – kalenderdagen – voor de vergadering aan alle leden ter beschikking gesteld via e-mail of via enig ander elektronisch communicatiemiddel. De vergadering wordt gehouden op dag, uur en plaats – fysiek of online – vermeld in de oproeping. Indien de infrastructuur het toelaat, wordt bij fysiek overleg de mogelijkheid geboden om ook online deel te nemen.

### DE AGENDA EN HET VERGADERDOSSIER

De oproeping bevat de voorlopige agenda en het vergaderdossier. De voorlopige agenda wordt vastgesteld door een agendacommissie, samengesteld door de TM-raad, die aan de agenda elk punt toevoegt dat tijdig wordt voorgesteld door een lid van de TM-raad.

Elk lid kan tot drie kalenderdagen voor de vergadering punten ter kennisname of bespreking aan de agenda laten toevoegen. Voor agendapunten die later dan drie kalenderdagen op voorhand ingediend worden, beslist de secretaris of agendering mogelijk is. Agendapunten ter beslissing, inclusief de bijhorende stukken, kunnen in principe – tenzij bij hoogdringendheid, waarover de voorzitter oordeelt – niet later dan vijf kalenderdagen op voorhand aan de leden van de TM-raad bezorgd worden.

Het vergaderdossier vult de agenda aan met het ontwerpbesluitenverslag van de vorige vergadering en per agendapunt een of meerdere documenten die het te bespreken item toelichten, met indien relevant voor het agendapunt een voorstel van beslissing.

Het Bestuursorgaan en het Directiecomité hebben inzage in de agenda en desgevraagd de bijhorende vergaderstukken.

### HET VERSLAG VAN DE VERGADERING

Het ontwerpbesluitenverslag wordt na elke vergadering ter beschikking gesteld aan de leden van de TM-raad.

### DE VOORZITTER, DE SECRETARIS EN DE VERSLAGGEVER

De algemeen directeur zit de TM-raad voor. Het Directiecomité beslist over een vaste plaatsvervanger.

De TM-raad duidt een secretaris aan. De TM-raad duidt een verslaggever aan.

### HET QUORUM

De TM-raad kan slechts geldig beslissen over die punten waarvoor hij beslissingsbevoegdheid heeft indien minstens de helft van de leden van de TM-raad aanwezig is.

## BESLUITVORMING

Beslissingen worden genomen bij consent. Indien de voorzitter geen consent vaststelt, dan wordt het agendapunt verdaagd naar een volgende vergadering van de TM-raad. Indien ook dan geen consent wordt vastgesteld door de voorzitter, dan wordt het agendapunt geagendeerd op het Directiecomité, dat beslist. In dat geval meldt de voorzitter van het Directiecomité dat aan het Bestuursorgaan.

## AFWEZIGHEDEN

Bij afwezigheid kan een lid van de TM-raad zich niet laten vervangen, tenzij het Directiecomité een formele plaatsvervanger heeft aangesteld voor de functie die dat lid uitoefent.

## 5.3. Evaluatiecycli

### DE TM-RAAD

Minstens elke vier jaar organiseert het Bestuursorgaan, op advies van het BRC, een evaluatie van de werking van de TM-raad met aandacht voor:

- De algemene werking
- De uitoefening en de resultaten m.b.t. de door het Directiecomité aan de TM-raad gesubdelegeerde bevoegdheden.

Op advies van het BRC legt het Bestuursorgaan daarvoor de evaluatieprocedure en -criteria vast in een evaluatiereglement.

### LEDEN VAN DE TM-RAAD

De evaluatie van de leden van de TM-raad, andere dan de algemeen directeur of algemeen beheerder, wordt georganiseerd door de betrokken loopbaanverantwoordelijke. De leden van het TM-raad, andere dan de algemeen directeur of algemeen beheerder, ressorteren onder het evaluatiereglement en de evaluatieprocedures die van toepassing zijn op de personeelsleden en leidinggevenden van Thomas More.

## 6. Delegatieprincipes

Een uitgewerkte delegatieregeling, opgenomen in een afzonderlijk document, bepaalt voor elke aangelegenheid wie beslissingsbevoegdheid heeft en wie handtekeningsbevoegdheid heeft. Dit hoofdstuk beschrijft de onderliggende basisprincipes voor deze delegaties.

### RESIDUAIRE BEVOEGDHEID

Zoals bepaald in de statuten, heeft het Bestuursorgaan de residuaire bevoegdheid. Bevoegdheden die niet gedelegeerd worden door een delegatiebesluit blijven de bevoegdheid van het Bestuursorgaan. De statuten beschrijven de bevoegdheden die het Bestuursorgaan niet kan delegeren.

### PERMANENTE EN AD HOC DELEGATIES

Permanente delegaties zijn opgenomen in de delegatiebesluiten als afzonderlijk document bij het intern reglement van het Bestuursorgaan.

Het Bestuursorgaan kan bijkomend ad hoc volmachten verlenen om Thomas More te vertegenwoordigen voor specifieke rechtshandelingen. Ad hoc volmachten omvatten een duidelijke omschrijving van de rechtshandeling, de omvang, de geldigheidsduur en de eventuele mogelijkheid tot subdelegatie.

### SUBSIDIARITEIT

Bevoegdheden worden maximaal uitgeoefend door de organen of personen wiens verantwoordelijkheid het dichtst aansluit bij de inhoud van de bevoegdheid en die daarvoor over de juiste kennis en ervaring beschikken. Taken worden zoveel mogelijk uitgevoerd op het niveau dat daarvoor het beste geschikt is.

### DELEGATIE VAN BEVOEGDHEID, UITOEFENING, VERVANGING

Bevoegdheden die niet uitdrukkelijk gedelegeerd worden, blijven bevoegdheden van het Bestuursorgaan.

Tenzij anders aangegeven heeft de gedelegeerde bevoegdheid ook betrekking op:

- beslissingen die moeten worden genomen in het kader van de voorbereiding en de uitvoering van de bedoelde aangelegenheden
- de beslissingen van ondergeschikt belang of aanvullende aard die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van de bevoegdheid of er inherent deel van uitmaken
- het afsluiten en ondertekenen van overeenkomsten die ermee samenhangen.

De delegatieverkrijger neemt steeds de nodige zorgvuldigheid in acht bij de uitoefening van de verleende delegatie. De delegatie wordt op een doeltreffende en doelmatige wijze gebruikt en misbruiken worden vermeden.

De verleende delegatie wordt ook verleend aan de persoon die met de waarneming van de functie van de delegatieverkrijger is belast of deze vervangt bij tijdelijke afwezigheid of verhindering. In geval van tijdelijke afwezigheid of verhindering plaatst de betrokken persoon, boven de vermelding van zijn graad en handtekening, de formule "in opdracht van...".



## VERANTWOORDELIJKHEID BIJ DELEGATIE

Het Bestuursorgaan behoudt m.b.t. de gedelegeerde bevoegdheden steeds de juridische eindverantwoordelijkheid en -bevoegdheid.

## GLOBALE BEVOEGDHEIDSVERDELING

- **Vertegenwoordiging**

Het Bestuursorgaan vertegenwoordigt Thomas More bij elke gerechtelijke en buitengerechtelijke handeling. Het Bestuursorgaan treedt op als eiser of verweerder in alle rechtsgedingen en beslist over het al of niet aanwenden van rechtsmiddelen.

Via een authentieke of onderhandse volmachtenregeling kunnen specifieke personen eveneens als vertegenwoordiger van Thomas More optreden. De beslissing van het Bestuursorgaan preciseert dan de omvang en de duur van de volmacht evenals de eventuele mogelijkheid tot sub-delegatie.

- **Strategisch beleid**

Het strategisch karakter van een bevoegdheid is het bepalend criterium om haar al dan niet te delegeren.

Het Bestuursorgaan is bevoegd om het middellange- en langetermijnbeleid en de strategische visie te bepalen en te ontwikkelen, die gebaseerd zijn op voorstellen van het Directiecomité of de TM-raad en deze regelmatig te evalueren.

Het Bestuursorgaan keurt de strategische beleidskeuzes die het Directiecomité voorstelt om de goedgekeurde strategische visie te realiseren, goed en volgt de uitvoering ervan op.

- **Dagelijks Bestuur**

Het Bestuursorgaan delegeert het dagelijks Bestuur aan het Directiecomité. Dat omvat zowel de handelingen en de beslissingen die niet verder reiken dan de behoeften van het dagelijks leven van de Vereniging, als de handelingen en de beslissingen die, door hun minder belang of door hun spoedeisend karakter, de tussenkomst van het Bestuursorgaan niet rechtvaardigen.

- **Algemeen beleid en algemeen beheer**

Het Directiecomité is verantwoordelijk voor alle onderwijs-, onderzoeks- en studentenaangelegenheden en staat eveneens in voor de operationele uitvoering van het beleid voor het personeels-, financieel, infrastructuur- en ICT-aangelegenheden.

De TM-raad is in subdelegatie van het Directiecomité bevoegd om beslissingen te nemen over de operationalisering van het beleid m.b.t. het opleidingsaanbod (portfolio), de opvolging van de onderwijskwaliteit en de allocatie van onderwijsmiddelen (contingentering).

Indien de TM-raad over een beslissing m.b.t. deze thema's geen consent bereikt – hetgeen wordt vastgesteld door de voorzitter – dan komt de beslissingsbevoegdheid daarover toe aan het Directiecomité. In dat geval meldt de voorzitter van het Directiecomité dat aan het Bestuursorgaan.

## SUBDELEGATIE VAN BEVOEGDHEDEN DOOR HET DIRECTIECOMITÉ

Voor de delegaties van het Bestuursorgaan aan het Directiecomité, heeft het Directiecomité de bevoegdheid om subdelegaties toe te staan. Het Directiecomité kan m.a.w. binnen de haar of haar leden

toegekende beslissings- en/of handtekeningsbevoegdheden verder delegeren aan een bepaalde persoon of een bepaald orgaan.

Deze subdelegaties vereisen steeds een goedkeuring door het Directiecomité, worden duidelijk omschreven en gebeuren schriftelijk. Hetzelfde geldt voor eventuele verdere subdelegaties. Het Directiecomité werkt daarvoor een kader uit waarbinnen de haar toegekende bevoegdheden verder gedelegeerd kunnen worden en op welke wijze verantwoording wordt afgelegd over die bevoegdheden. Het beginsel van subsidiariteit heeft daarbinnen een centrale rol: aangelegenheden die louter en alleen betrekking hebben op een enkele unit, opleiding of dienst worden in zoverre dit de bevoegdheden van het delegerend orgaan niet aantast verder gedelegeerd.

#### **SUBDELEGATIE VAN BEVOEGDHEDEN DOOR DE TM-RAAD**

Subdelegatie door de TM-raad van de aan hem toegekende beslissingsbevoegdheden – of delen daarvan – is niet mogelijk.

#### **HANDTEKENINGSBEVOEGDHEID**

De akten die de Vereniging verbinden worden rechtsgeldig ondertekend door ten minste twee bestuurders, waaronder de voorzitter of, als de voorzitter verhinderd is, een ondervoorzitter. Het Bestuursorgaan kan steeds een volmacht geven aan een bestuurder of aan een derde om bepaalde handelingen te verrichten in naam en voor rekening van de Vereniging.

Voor de aangelegenheden waarvoor het Directiecomité of de TM-raad bevoegd is en waarover een delegatiebesluit niets anders bepaalt, heeft de algemeen directeur handtekeningsbevoegdheid.

#### **VERANTWOORDING**

De delegatieverkrijger dient zich op ieder ogenblik tegenover de delegatiegever te kunnen verantwoorden over de uitoefening van de gedelegeerde bevoegdheid. Het Bestuursorgaan heeft bv. recht op een regelmatige rapportering door de voorzitter van het Directiecomité en de TM-raad over de uitoefening van de gedelegeerde en gesubdelegeerde bevoegdheden en kan daarover vragen stellen.

Op verzoek van de delegatiegever moet de delegatieverkrijger alle inlichtingen verstrekken over het gebruik van de verleende delegatie in een bepaalde aangelegenheid.

De delegatiegever kan beslissen dat de delegatieverkrijger:

- de behandeling van een bepaald agendapunt of de uitvoering van een bepaalde handeling verdaagt;
- een bepaalde beslissing binnen een redelijke termijn herziet, rekening houdend met de inbreng van de delegatiegever. In dat geval mag vanaf de kennisgeving van de vraag tot
- herziening geen verdere uitvoering gegeven worden aan de eerdere beslissing.

De delegatiegever heeft evocatierecht m.b.t. de aan de delegatieverkrijger gedelegeerde aangelegenheden en kan daarover zelf beslissen.

# 7. Bijlagen

## Bijlage 1: missie, visie, waarden

### MISSIE

Thomas More is een Vlaamse hogeschool met internationale uitstraling. In nauwe samenwerking met het werkveld bieden we onze studenten excellent professioneel hoger onderwijs, dat hen duurzaam voorbereidt op de arbeidsmarkt en de wereld van morgen. Ons onderwijs en praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en onze dienstverlening zijn een motor voor regionale ontwikkeling en innovatie. Gedreven door onze waarden zijn we een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in onze studenten en medewerkers. Als katholieke dialogeschool koesteren we een gastvrije leef- en leergemeenschap en staan we open voor andere levensbeschouwingen.

### VISIE

Thomas More is een duurzaam A-merk voor studenten, medewerkers en samenleving.

#### 1) In 2030 blijft elk TM-diploma toekomstbestendig.

Een diploma van Thomas More blijft relevant in een snel veranderende samenleving en disruptieve arbeidsmarkt. Onze afgestudeerden nemen hun loopbaan in eigen handen en willen levenslang bijleren.

#### 2) In 2030 koppelen we hoge verwachtingen aan studiesucces in een inclusieve en studentgerichte community.

Met excellent onderwijs bevorderen we een hoge doorstroom: méér succes voor méér studenten. Onze lat ligt hoog voor alle studenten. Onze studenten voelen zich bij ons thuis.

#### 3) In 2030 hebben we een omvattend, dynamisch en competitief onderwijsaanbod.

Ons opleidingsportfolio bestaat uit basisopleidingen, vervolgopleidingen en een brede waaier aan mogelijkheden om bij te scholen en te herscholen. Het omvat de hele postinitiële leerladder. We onderscheiden ons met doorbraakinnovatie.

#### 4) In 2030 zijn we de maatstaf als internationale hogeschool in Vlaanderen.

We zijn een Vlaamse hogeschool met een aanstekelijke internationale vibe. We bieden onze studenten en medewerkers voortreffelijke leerkansen in het buitenland i.s.m. internationale partners. Onze hoog aangeschreven internationale opleidingen trekken studenten aan uit alle windstreken.

#### 5) In 2030 heeft ons praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek reële impact op de beroepspraktijk en de samenleving.

Onze expertisecentra zijn toonaangevend in de Benelux. Hun onderzoek is niet mainstream, maar gericht op de uitdagingen van morgen. Dat leidt tot innovatie en transformatie in het werkveld. Ons onderzoek creëert nieuwe kennis, draagt bij aan de ontwikkeling van een kenniscultuur en voedt op die manier ons onderwijs.

**6) In 2030 zijn we een aantrekkelijke werkgever voor toppers met LEFV.**

Onze organisatie is performant, mensgericht en waardegedreven. We bieden duurzame en gevarieerde loopbanen met veel ontplooiingskansen, uitdaging en autonomie. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs en gemotiveerd om het beste van zichzelf te geven. We slagen erin toptalenten aan te trekken en te houden.

**7) In 2030 loopt de organisatie gesmeerd.**

Heldere workflows en gebruiksvriendelijke digitale oplossingen ondersteunen medewerkers en studenten. We zijn regelluw en wendbaar. Samenwerking en communicatie verlopen vlot. Iedereen kan zich focussen op zijn kerntaken.

**WAARDEN**

Thomas More is een hogeschool met LEFV.

- LEF: moed, initiatief, durf, anders zijn, ondernemerschap
- ENTHOUSIASME: passie, inspiratie, gedrevenheid, plezier in het werk
- FOCUS: op de student, op de lange termijn, op het resultaat
- VERTROUWEN: geloven in elkaar, eigenaarschap en verantwoordelijkheid

## Bijlage 2: bestuursfilosofie – waardevol besturen

Thomas More is een waardegedreven organisatie. De LEFV-waarden (Lef, Enthousiasme, Focus, Vertrouwen) belichamen wie we zijn en hoe we de dingen aanpakken. Ze zijn het DNA van Thomas More, een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in studenten en medewerkers. Dat dragen we ook uit in onze bestuursfilosofie.

### LEF

We bewaken dat Thomas More kort op de bal kan spelen, vlot kan schakelen en voorsprong kan nemen in een snel veranderende wereld en onderwijsomgeving. De hogeschool is wendbaar en actiegericht, staat open voor verandering en kiest voluit voor innovatie. We aanvaarden dat daar risico mee gepaard gaat en investeren daarom in risicoleiderschap: we schatten risico's reëel in, en zorgen dat medewerkers kansen kunnen grijpen en grenzen willen verleggen.

### ENTHOUSIASME

We moedigen innovatie aan door ruimte te geven aan ideeën en initiatieven van onderuit met veel autonomie en beslissingsvrijheid voor medewerkers. We creëren de randvoorwaarden waarbinnen het eigenaarschap van medewerkers ten volle kan renderen. Zo stimuleren we leiderschap en daadkracht op alle niveaus van de organisatie binnen de afgesproken beleidskaders.

### FOCUS

Onze studenten staan centraal. De impact van onze beslissingen en bestuursdaden op de studenten is onze maatstaf voor goed bestuur.

De bestuursorganen in onze organisatie hebben goed afgebakende bevoegdheden en opdrachten. Binnen een duidelijk kader en op basis van heldere doelstellingen kan elke bestuurslaag haar bevoegdheden en opdrachten volgens eigen inzicht uitoefenen en hiervan verantwoording afleggen aan de bovenliggende bestuurslaag.

We ondersteunen een regelluwe werkcultuur, waarin de leden van de bestuursorganen en de medewerkers zich kunnen richten op de essentie. We hechten vooral belang aan daden en resultaten, eerder dan aan verslagen en documenten.

### VERTROUWEN

Vertrouwen is de rode draad doorheen onze bestuursfilosofie en sluit aan bij een cultuur van openheid en transparantie. De leden van de bestuursorganen houden bij de uitoefening van hun mandaat steeds het belang van de hogeschool, haar studenten en medewerkers voor ogen.

Bevoegdheden worden maximaal uitgeoefend door de organen of personen wiens verantwoordelijkheid het dichtst aansluit bij de inhoud van de bevoegdheid en die daarvoor over de juiste kennis en ervaring beschikken. Taken worden zoveel mogelijk uitgevoerd op het niveau dat daarvoor het beste geschikt is.

## Bijlage 3: visie op inclusie

Thomas More is divers. Deze diversiteit verrijkt en versterkt ons. We streven naar meer diversiteit en inclusie op alle niveaus.

### DIVERSITEIT, INCLUSIE, GELIJKE KANSEN, DESIGN FOR ALL?

- **Diversiteit** betekent dat mensen verschillen, bv. op gebied van etniciteit, functionele mogelijkheden, leeftijd, taal, religie, sociaaleconomische status, seksuele oriëntatie ...
- **Inclusie** betekent dat alle mensen, in al hun diversiteit, betrokken zijn en zich veilig gerespecteerd en thuis voelen.
- **Gelijke kansen** bieden betekent dat we erkennen dat mensen ongelijke startposities en verschillende noden hebben en dat we hiermee oplossingsgericht aan de slag gaan. We vertrekken vanuit 'Design for All' en werken op maat waar nodig. Zo creëren we een gelijkwaardige aanpak.
- **Design for All** betekent dat we elk ontwerp, van een omgeving, van materialen, van methodes enz. toegankelijk maken voor iedereen, zowel door proactief drempels weg te halen, als door zo divers mogelijk te denken en te handelen.
- **Thomas More-community**: een warme gemeenschap van studenten, medewerkers en partners. Ze vieren successen. Want genieten van wat goed loopt is nodig, plezier maken ook.

### INCLUSIE IS EEN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID. WE VERWACHTEN VAN IEDEREEN ACTIEF ENGAGEMENT.

- **We creëren een inclusieve community** waarin iedereen zich verbonden voelt, zichzelf kan zijn en zich thuis voelt. We spreken de ander aan en we zijn met elkaar begaan.
- **Het is de maatschappelijke taak** van de hogeschool om een voortrekkersrol te nemen in de samenleving en haar visie op inclusie uit te dragen in onderwijs, onderzoek, dienstverlening en in het dagelijkse leven.
- **Iedereen doet ertoe in onze community.** We beseffen dat iedereen een eigen referentiekader heeft. We willen alle perspectieven begrijpen en houden rekening met specifieke gevoeligheden. We luisteren naar elkaar, we kunnen alle vragen stellen, en we doen dit steeds met empathie, respect en mildheid.
- **We kijken kritisch** naar onze eigen perspectieven, stereotypen en vooroordelen en hoe we daarmee omgaan. We hebben het lef en het vertrouwen om de ander hierover aan te spreken. We tolereren geen discriminatie.
- **We scheppen een zo veilig mogelijke omgeving** waar iedereen zichzelf kan zijn, volwaardig kan deelnemen, ervaringen kan delen en zich impactvol voelt.
- **We kijken eerst naar wat goed is voor iedereen** om drempels weg te nemen en etikettering te vermijden. Als Design for All onvoldoende is, streven we naar een redelijke oplossing op maat. Zo bieden we gelijke kansen en kan iedereen zijn eigen talenten ontwikkelen.
- **We volgen systematisch op** of iedereen zich verbonden voelt en of men al dan niet inclusie ervaart. We meten of we gelijke kansen creëren en ageren waar nodig.
- **Inclusie is een gedeelde verantwoordelijkheid.** We verwachten van iedereen actief engagement en leidinggevenden in het bijzonder nemen een voortrekkersrol. Het is een continu proces dat de essentie van onze maatschappelijke opdracht omvat.

## Bijlage 4: profielschets van de bestuurder

### DE BESTUURDER

Het Bestuursorgaan wordt divers samengesteld naar competentie, expertise, achtergrond, leeftijd, geslacht en persoonlijkheid. De bestuurders hebben hun competenties, vaardigheden en expertise opgebouwd in de privé- en/of in de openbare sector.

Het Bestuursorgaan vormt een collegiaal, complementair multidisciplinair team. Vanuit hun ervaring met complexe organisaties zijn alle leden in staat het hogeschoolbeleid als geheel op te volgen, te bevragen en te beoordelen met een focus op strategisch beleid, financiën en regelgeving. Daarnaast heeft elke bestuurder een specifieke meerwaarde door zijn of haar ervaring en deskundigheid m.b.t. minstens een strategisch domein, bv. onderzoeksvalorisatie, ICT en digitalisering, infrastructuur en facilities, human resources, internationalisering.

Alle bestuurders:

- Zijn leiders met LEFV en maken de visie op waardevol leiderschap<sup>9</sup> mee waar. Zij zijn:
  - resultaatgericht en besluitvaardig
  - inspirerend en waarderend
  - kritisch-constructief en analytisch, met respect voor de bestuurlijke verhoudingen en taakafbakening
  - collegiaal en teamgericht
  - loyaal en integer
  - onafhankelijk en onpartijdig.
- voelen zich verbonden met de hogeschool en zijn geëngageerd zich ten volle in te zetten voor de verwezenlijking van haar missie, visie en strategie. Zij houden het belang van de hogeschool, haar studenten en medewerkers voor ogen
- beschikken over een actueel en voor de hogeschool relevant netwerk
- hebben inzicht in nationale en internationale maatschappelijke ontwikkelingen, en kunnen de impact ervan op het hoger onderwijs goed inschatten
- zijn in staat de vergaderingen van het Bestuursorgaan en de comités, commissies en stuurgroepen waarvan ze deel uitmaken, grondig en nauwkeurig voor te bereiden en er actief aan deel te nemen om zo de besluitvorming vanuit de eigen expertise maximaal te kunnen ondersteunen
- kennen de statuten, het intern reglement en de ethische code en handelen ernaar
- nemen verantwoordelijkheid op voor de eigen vorming als bestuurder.

Wanneer het BRC het Bestuursorgaan adviseert over de voordracht van nieuwe bestuurders of verlenging van mandaten aan de Algemene Vergadering vormt dit profiel een leidraad bij de selectie van geschikte kandidaten. Het BRC maakt vooraf een analyse van de reeds aanwezige competenties in het Bestuursorgaan. Nieuwe bestuurders zijn complementair met de zittende bestuurders qua competenties, expertise, achtergrond, leeftijd, geslacht en persoonlijkheid. Het Bestuursorgaan vertegenwoordigt hiermee voldoende expertise in de verschillende strategische domeinen.

### DE VOORZITTER-BESTUURDER

Naast het profiel van de bestuurder, voldoet de voorzitter bijkomend aan het volgende profiel:

- heeft uitgebreide ervaring met leiderschap op topniveau
- kent de missie, visie en strategie van Thomas More en heeft een idee over hoe die verder te ontwikkelen en te implementeren
- beschikt over voldoende persoonlijke tijd en emotionele energie om aan het voorzitterschap te wijden
- kan luisteren en de meningen van de verschillende bestuurders kristalliseren, faciliteert het uitspreken van bezorgdheden, focust het overleg
- kan effectief beïnvloeden, beschikt over diplomatieke skills
- geniet het respect en vertrouwen van de andere bestuurders, heeft er een band mee of kan die bewerkstelligen
- is gericht op samenwerking en terughoudend qua stijl en is niet statusgedreven

<sup>9</sup> Bijlage 5: visie op waardevol leiderschap

- is veerkrachtig, kan moeilijkheden confronteren en aanpakken
- verpersoonlijkt integriteit, verwacht dit van andere bestuurders en van de directieleden
- treedt op als vertrouwenspersoon en partner van de algemeen directeur.

#### **DE STUDENT-BESTUURDER**

De studentenraad beslist autonoom over het profiel van de kandidaat-student-bestuurder die zij voor benoeming voordraagt aan de Algemene Vergadering.



## Bijlage 5: visie op waardevol leiderschap

Thomas More is een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in studenten en medewerkers. Zo staat het in onze missie. Dat willen we ook uitdragen in onze visie op leiderschap.

### LEIDERS HEBBEN LEF

- Ze steken hun hoofd boven het maaiveld uit en banen het pad. Met moed en daadkracht, ook als dat moeilijke beslissingen vraagt.
- Ze steken het vuur aan de lont van experiment en innovatie, voorbij de waan van de dag. Ondernemen is hun tweede natuur.
- Ze omarmen het verschil. Ze gaan niet op zoek naar klonen van zichzelf, maar benutten de rijkdom van ieders talent.
- Ze durven zich kwetsbaar opstellen, want niemand heeft de waarheid in pacht. Ze gaan aan de slag met feedback en blijven leren.

### LEIDERS ZORGEN VOOR FOCUS

- Ze hebben visie en tonen de weg met een heldere strategie en duidelijke doelstellingen binnen het kader van de hogeschool. Zo bieden ze houvast en perspectief.
- Ze kijken vooruit, zien risico's en mogelijkheden. Ze gaan niet over een nacht ijs, maar maken integere en rechtvaardige keuzes, breed geïnformeerd met een vinger aan de pols van het team, de hogeschool, het werkveld en de samenleving.
- Ze communiceren open en direct over beslissingen en de overwegingen die daaraan voorafgingen, zodat iedereen mee is.
- Ze managen doelgericht met een klare blik op het resultaat.

### LEIDERS ZIJN AANSTEKELIJK ENTHOUSIAST

- Ze stralen energie en passie uit. Ze inspireren mensen en dagen hen uit om mee te doen, hun talenten te ontplooiën en trots de lat hoog te houden.
- Ze bouwen aan de kracht van een team. Ze rekenen op wat mensen samen kunnen presteren en van elkaar kunnen leren. Want werkgeluk is een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Ze reiken de hand en gaan op zoek naar synergie binnen en buiten de hogeschool. Netwerken zit hen in de vingers.
- Ze vieren successen. Want genieten van wat goed loopt is nodig, plezier maken ook.

### LEIDERS VERBINDEN IN VERTROUWEN

- Ze geloven in mensen. Ze zien hun talenten, mogelijkheden en ambities. Ze geven kansen en de ruimte om die te grijpen vanuit oprechte interesse en vertrouwen in wat mensen kunnen.
- Ze moedigen feedback aan, openhartig en zonder taboes. Ze luisteren en stellen vragen, maar zeggen ook waar het op staat, steeds met empathie, respect en mildheid.
- Ze stimuleren samenwerking en de openheid om gul te delen.
- Ze kunnen loslaten, geven autonomie en staan open voor initiatief en engagement. Proberen mag, mislukken ook. Fouten bieden leerkansen.

## Bijlage 6: ethisch kompas – waardevol handelen

Thomas More is een hogeschool die durft en inspireert, met een duidelijke visie en veel vertrouwen in studenten en medewerkers. Zo staat het in onze missie. Dat willen we ook uitdragen in een ethisch kompas dat onze medewerkers en studenten stimuleert om waardevol te handelen binnen onze LEFV-cultuur.

### LEF | WE HANDELEN BETROUWBAAR EN VERANTWOORDELIJK

We kiezen voor de durf om dingen anders te doen, de minder evidente keuzes te maken, grenzen te (laten) verleggen. Onze medewerkers en studenten nemen initiatief en tonen ondernemerschap. Dat lef veronderstelt betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid in onze autonomie.

- We gaan verantwoordelijk om met de autonomie en de vrijheid die we krijgen en stellen het belang van Thomas More steeds voorop.
- We handelen eerlijk en oprecht. We vermijden elke vorm en elke schijn van belangenvermenging en handelen onpartijdig.
- We houden rekening met ieders rechten en belangen en durven die te verdedigen.

### ENTHOUSIASME | WE HANDELEN BETROKKEN EN LOYAAL

We plukken de vruchten van de passie, de gedrevenheid en de ondernemingszin van onze medewerkers en studenten. Dat enthousiasme veronderstelt betrokkenheid.

- In alles wat we doen, dragen we de LEFV-waarden van Thomas More uit en zijn we ambassadeur voor onze organisatie.
- We nemen vanuit een oprechte betrokkenheid eigenaarschap op.
- Indien we spreken en handelen namens Thomas More, dan doen we dat op een loyale en opbouwende manier.

### FOCUS | WE HANDELEN ZORGVULDIG EN WELOVERWOGEN

Focus – op het beoogde resultaat, de langere termijn, met heldere keuzes, duidelijke prioriteiten en haalbare doelstellingen – is noodzakelijk. Die focus vraagt een weloverwogen en zorgvuldige aanpak.

- We nemen doordachte keuzes en onderbouwde beslissingen.
- We houden rekening met de maatschappelijke rol die we als hogeschool vervullen.
- We kijken kritisch en met aandacht naar onszelf, naar de keuzes die we maken en de resultaten die we bereiken.
- We zijn zorgvuldig in ons (professionele) handelen bij de uitoefening van onze functie of studie.

### VERTROUWEN | WE HANDELEN RESPECTVOL EN TRANSPARANT

Bij Thomas More moet je vertrouwen niet verdienen, maar krijg je het. Dat vraagt om respect en transparantie.

- We geloven in elkaar en vertrekken vanuit een waarderende houding. We geven vertrouwen aan collega's en studenten.
- We bieden aan elkaar de nodige ondersteuning om in een uitdagende, snel veranderende omgeving te functioneren. Zo dragen we samen bij aan een veilige en zorgzame community.
- We zijn transparant bij elke beslissing die we nemen: we maken heldere afspraken.
- We geven open feedback. We gaan oprecht en op een constructieve manier in dialoog met elkaar.

- We respecteren elkaars grenzen en geven eigen grenzen aan. We benaderen iedereen respectvol, eerlijk, tolerant en inclusief.
- We delen informatie en houden rekening met vertrouwelijkheid van gegevens.

## Bijlage 7: ethische code voor bestuurders

### ALGEMEEN

De bestuurders onderschrijven de missie, de visie en de waarden van Thomas More en de opdrachtverklaring van de Associatie KU Leuven.

Zij onderschrijven het ethische kompas van de hogeschool.

Zij zijn loyaal, zorgzaam en integer t.a.v. de hogeschool, haar medewerkers en studenten, de medebestuurders, het Directiecomité en de TM-raad.

### ONVERENIGBAARHEDEN EN BELANGENCONFLICTEN

De bestuurders houden bij de uitoefening van hun mandaat steeds het belang van de hogeschool, haar studenten en medewerkers voor ogen.

De bestuurders oefenen hun mandaat uit in alle onafhankelijkheid. Zij hebben geen rechtstreekse of onrechtstreekse zakelijke relaties met de hogeschool of met leden van haar bestuursorganen. Het lidmaatschap van het Bestuursorgaan van Thomas More kan niet gecumuleerd worden met:

- het lidmaatschap van het Bestuursorgaan van een andere Vlaamse hogeronderwijsinstelling, uitgezonderd het Bestuursorgaan van de KU Leuven
- een leidinggevende functie (bv. opleidingsverantwoordelijke, departementshoofd, directeur of diensthooft...) binnen Thomas More of in een andere Vlaamse hogeronderwijsinstelling.

Deze cumulatieregeling geldt niet voor de bestuurders namens de KU Leuven.

Een bestuurder kan binnen een periode van twee jaar na het neerleggen van zijn mandaat geen operationele of leidinggevende functie opnemen binnen de Vereniging. Een operationele medewerker of leidinggevende van de Vereniging kan binnen een periode van twee jaar na het einde van diens tewerkstelling binnen de Vereniging niet aangesteld worden als bestuurder in het Bestuursorgaan.

Bij het opnemen van het mandaat van bestuurder, legt elke bestuurder een lijst van zijn andere mandaten en functies neer bij de voorzitter van het Bestuursorgaan. Bij wijzigingen aan die lijst, deelt de bestuurder die onmiddellijk mee aan de voorzitter van het Bestuursorgaan.

De bestuurders melden elke onverenigbaarheid tussen hun eigen (professionele) activiteiten en die van de hogeschool onmiddellijk aan de voorzitter van het Bestuursorgaan. Wanneer toch een belangenconflict zou kunnen optreden in hoofde van een bestuurder, dan onthoudt die zich van deelname aan de beraadslaging en stemming over de betrokken agendapunten.

Wanneer een bestuurder niet uit eigen beweging een onverenigbaarheid meldt aan de voorzitter of zich niet onthoudt van deelname aan de beraadslaging en stemming wanneer een belangenconflict zou kunnen optreden, dan kan iedere andere persoon dit aan de voorzitter melden. De voorzitter neemt daarop de gepaste maatregelen.

Een bestuurder die een structureel belangenconflict van persoonlijke, zakelijke of vermogensrechtelijke aard heeft, stelt zijn mandaat ter beschikking.

### VERANTWOORDELIJKHEDEN EN VERWACHTINGEN

De bestuurders zijn voldoende beschikbaar om de vergaderingen van het Bestuursorgaan en de comités, commissies en stuurgroepen waarvan ze deel uitmaken, bij te wonen, bereiden het overleg nauwkeurig

voor en participeren actief, collegiaal en constructief-kritisch. Zij delen hun eigen inzichten met de andere bestuurders. De bestuurders nemen hun verantwoordelijkheid op voor de eigen vorming als bestuurder.

De bestuurders behandelen de informatie waarover zij bij de uitoefenen van hun mandaat beschikken discreet, ook na afloop van hun bestuursmandaat. In het bijzonder voor personeelsdossiers geldt er een geheimhoudingsplicht.

De bestuurders bevragen en beoordelen waarderend de prestaties van de directie en de verantwoordelijke organen zonder zich in te laten met de operationele werking, zodat de opdrachten en bevoegdheden van het Bestuursorgaan, het Directiecomité en de TM-raad duidelijk afgebakend blijven.

## Bijlage 8: auditcharter

### CHARTER AUDIT- EN RISICOCOMITÉ (ARC)

#### OPDRACHT

- 1.1. De opdracht van het ARC van Thomas More, dat een comité is binnen de Bestuursorganen van Thomas More Kempen vzw en Thomas More Mechelen-Antwerpen vzw, bestaat erin de Bestuursorganen bij te staan in hun toezichtsfunctie. Het ARC vervult hiertoe volgende taken:
- a) monitoring van het (financiële) verslaggevingsproces en alle verplichtingen m.b.t. de informatieverstrekking aan de toezichthoudende organen;
  - b) monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer;
  - c) monitoring van de interne audit en van zijn doeltreffendheid;
  - d) monitoring van de wettelijke controle van de jaarrekening inclusief opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de externe revisor(en) en het nazicht van de diverse verplichtingen zoals voorzien in wettelijke, statutaire of bedrijfsinterne voorschriften (gedragscode) en dit samen met de externe revisor(en);
  - e) beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de externe revisor(en) die instaat voor de controle van de jaarrekening(en), waarbij met name wordt gelet op de verlening van bijkomende diensten aan Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen- Antwerpen;
  - f) voordracht van benoeming en verlenging van de externe revisor(en) van Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen aan de Bestuursorganen.
- 1.2. De inhoudelijke-beleidsmatige aspecten inzake de hoger onderwijsactiviteit, het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, de maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening, de studentenvoorzieningen en de transfer van kennis voor de versterking van de innovatieve kracht van de maatschappelijke en economische sectoren behoren niet tot de opdracht van het ARC en de interne audit.

#### WERKING

##### 1.3. Leden

De Bestuursorganen stellen de voorzitter en de leden van het ARC aan. Zij zijn allen externe en niet-uitvoerende leden van de Bestuursorganen.

De duur van het mandaat van de stemgerechtigde leden volgt de betreffende bepalingen van het huishoudelijk reglement van het Bestuursorgaan. De externe bestuurders waken erover dat hun lidmaatschap niet onverenigbaar is met hun andere functies of mandaten.

De Bestuursorganen kunnen overwegen externe leden aan het ARC toe te voegen indien er onvoldoende expertise zou aanwezig zijn binnen de Bestuursorganen. Indien er beroep wordt gedaan op externe leden ontvangen ze dezelfde vergoeding die voorzien is voor de leden van het ARC.

##### Uitgenodigd

De algemeen beheerder – indien er geen algemeen beheerder is de algemeen directeur, – de directeur Financiën en de interne auditor worden ambtshalve uitgenodigd om de vergaderingen van het ARC bij te wonen. De interne auditor is secretaris van het ARC.

De voorzitter van de Bestuursorganen ontvangt de uitnodiging ter informatie. De externe revisor(en) wordt bij bespreking van de jaarrekeningen uitgenodigd om de vergaderingen van het ARC bij te wonen. Het ARC kan andere betrokkenen van Thomas More uitnodigen om geheel of gedeeltelijk de vergaderingen bij te wonen, in hoofde van hun functie of deskundigheid en al naargelang de voorzitter van het ARC dit noodzakelijk acht.

- 1.4. Het ARC komt minstens drie keer per jaar samen of vaker indien dit door de omstandigheden wordt vereist. Een generieke agenda wordt opgesteld en jaarlijks nagekeken.
- 1.5. De voorzitter stelt de agenda op. De interne audit maakt het dossier voor de vergadering op. De uitnodiging, de agenda en het dossier van de vergadering worden tijdig aan de leden en de vaste genodigden uitgestuurd.

De voorzitter opent en sluit de vergadering, leidt de besprekingen en beschikt daartoe over het vereiste gezag. Indien de voorzitter verontschuldigd is, duidt de voorzitter een plaatsvervanger aan. Bij gebrek van aanduiding van een plaatsvervanger wordt de vergadering voorgezeten door het stemgerechtigde aanwezige lid met de hoogste anciënniteit in het ARC.

Als tijdens een vergadering van het ARC een punt wordt behandeld dat het persoonlijk belang van een lid of een ambtshalve genodigde raakt, verlaat de betrokkene de vergadering gedurende de behandeling van dat punt.

In geval van hoogdringendheid kan de voorzitter alle beslissingen nemen, mits passende motivering. Deze beslissingen van de voorzitter worden op de eerstvolgende vergadering van het ARC behandeld.

Het komt de voorzitter van het ARC toe om vast te stellen of het ARC rechtsgeldig kan delibereren gegeven het aantal aanwezige stemgerechtigde leden. De aanwezigen zijn gehouden tot discretieplicht. De vergaderingen zijn niet openbaar.

Een stemgerechtigd lid van het ARC kan zich laten vertegenwoordigen door een ander stemgerechtigd lid van het ARC mits schriftelijke volmacht. Elk stemgerechtigd lid van het ARC kan drager zijn van ten hoogste één volmacht. Een volmacht geldt voor één vergadering.

Tenzij anders bepaald in voorliggend auditcharter, in het organiek reglement of in het huishoudelijk reglement van de Bestuursorganen en behoudens andersluidende decretale bepalingen, neemt het ARC zijn beslissingen in principe in consensus. De voorzitter treedt bemiddelend op in geval zich discussiepunten voordoen. Indien geen consensus wordt bereikt, wordt het punt verdaagd of wordt er gestemd. Indien wordt gestemd beslist het ARC met gewone meerderheid van de aanwezige leden, met dien verstande dat meer dan de helft van de leden aanwezig moeten zijn. Genodigden van het ARC hebben geen stemrecht. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.

- 1.6. Het ARC waarborgt dat de verantwoordelijken, de interne auditor, de risicomanager (na uitputting van de inhoudelijke rapporteringslijn van de risicomanager) en de externe revisor(en) de mogelijkheid hebben om, eventueel in besloten vergadering, met het ARC problemen te bespreken die de verantwoordelijken of het ARC zelf vertrouwelijk wensen te bespreken. Daartoe kan de voorzitter eventueel op verzoek van één of meerdere leden van het ARC, van één of meerdere verantwoordelijken, van de interne auditor of van de externe revisor(en) de nodige initiatieven nemen.
- 1.7. De voorzitter van het ARC en de voorzitter van de Bestuursorganen hebben te allen tijde directe toegang tot zowel de interne auditor, de risicomanager als de externe revisor(en). De externe revisor(en) en de interne auditor hebben te allen tijde directe toegang tot de voorzitter van het ARC.

- 1.8. Het ARC onderschrijft het principe van Single Audit waarbij alle controle-partijen, waaronder de Regeringscommissaris, het Rekenhof, het Departement Financiën en Begroting, de externe revisor(en), de interne auditor en het ARC, streven naar een maximale afstemming en complementariteit van hun auditwerkzaamheden, met respect voor ieders autonomie, regelgeving en specifieke verantwoordelijkheden. Hiermee beogen zij dubbel werk te vermijden, de controlelast voor de geauditeerden te verminderen en de kostenefficiëntie van hun audits te verhogen.
- 1.9. Het ARC zal in samenwerking met de risicomanager jaarlijks de leden van het ARC, de ambtshalve genodigden van het ARC, de interne auditor en de externe revisor(en) bevragen aangaande de belangrijkste risico's waaraan Thomas More is blootgesteld en de wijze waarop de leiding met deze risico's omgaat.
- 1.10. Om zijn opdracht te vervullen heeft het ARC de mogelijkheid om de bestuursorganen en hun individuele leden evenals personeelsleden van Thomas More te horen en heeft het ARC toegang tot de gebouwen en tot alle relevante informatie, met inachtnaam van de beperkingen geformuleerd onder punt 1.2. en de binnen Thomas More gebruikte deontologische regels op het vlak van vertrouwelijke informatie. Het ARC kan op eigen initiatief om het even welk onderzoek binnen zijn opdracht uitvoeren. Daarbij kan het ARC beroep doen op zowel de medewerkers van de organisatie zelf als op externe experts.
- 1.11. Het ARC kan alle aanbevelingen formuleren die het uit hoofde van zijn toezichtsfunctie noodzakelijk acht.
- 1.12. Het Auditcomité maakt na elk van zijn vergaderingen een verslag opdat op de eerstvolgende vergadering wordt goedgekeurd. De verslagen worden niet openbaar gemaakt tenzij na toestemming van het ARC.
- 1.13. De voorzitter van het ARC is verantwoordelijk voor de rapportering vanuit het ARC aan de Bestuursorganen. De voorzitter van het ARC brengt bij de Bestuursorganen verslag uit over de uitoefening van de taken van de voorzitter van het ARC en over de uitoefening van de taken van het ARC, ten minste bij de goedkeuring van de begroting en de jaarrekening. Indien de voorzitter van het ARC verontschuldigd is op het Bestuursorgaan zal het jongste niet-student lid van het ARC rapporteren.
- 1.14. Het ARC evalueert minstens vijfjaarlijks zijn werking en effectiviteit.

#### DE INFORMATIEVERSTREKKING

- 1.15. Het ARC zal met de externe revisor(en) nagaan
  - of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de verenigingen, in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel;
  - hoe de externe revisor(en) hun audit werkzaamheden hebben uitgevoerd over de financiële verslaggeving en zal kennismaken van hun verslag ter zake;
  - of de boekhoudkundige regels correct werden toegepast, evenals de waarderingsregels, goedgekeurd door de Bestuursorganen.
- 1.16. Het ARC adviseert de Bestuursorganen met betrekking tot de benoeming of herbenoeming van de externe revisor(en), evenals met betrekking tot de honoraria.
- 1.17. Het ARC neemt kennis van de management letter die door de externe revisor(en) (half)jaarlijks wordt opgesteld en gaat na of en hoe aan de gestelde problemen wordt of kan worden verholpen.



1.18. Het ARC kijkt nauwlettend toe op de onafhankelijkheid van de externe revisor(en):

- Het ARC neemt jaarlijks kennis van de brief waarin de externe revisor(en) zijn onafhankelijkheid bevestigt.
- Het ARC neemt jaarlijks kennis van de brief waarin de externe revisor(en) alle voor Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen verrichte bijkomende diensten vermeldt.
- Het ARC voert overleg met de externe revisor(en) over de bedreigingen voor de onafhankelijkheid van de externe revisor(en) en de veiligheidsmaatregelen die genomen zijn om deze bedreigingen in te perken, zoals door hem onderbouwd.

#### DE INTERNE BEHEERSING EN RISICOBEHEER

1.19. Het ARC gaat met de interne auditor na of:

- het interne beheersingssysteem<sup>10</sup> en het risicobeheer op een adequate wijze zijn uitgebouwd binnen de bedrijfsorganisatie;
- door de verantwoordelijken van Thomas More op adequate wijze werd gereageerd op alle belangrijke bevindingen en aanbevelingen met betrekking tot het interne beheersingssysteem geformuleerd door de externe revisor(en) of door de interne audit.

#### HET AUDITPROCES

1.20. Het ARC verzekert de onafhankelijkheid van de interne audit. Het ARC dient de aanwerving, de vervanging, het ontslag en de verloning van de interne auditor te bespreken en goed te keuren. Het ARC waakt over de coördinatie van de auditplannen van de interne audit en de externe audit ten einde een zo volledig mogelijke auditafdekking te krijgen en een zo efficiënt mogelijke aanwending van middelen. Daartoe bespreekt het ARC met de interne auditor en de externe revisor(en) het auditplan en de auditverslagen.

Met de verantwoordelijken van Thomas More en de interne auditor zal het ARC:

- nakijken welke stappen de geauditeerden hebben ondernomen om tegemoet te komen aan geformuleerde aanbevelingen;
- kennismaken van de problemen die de interne audit heeft gekend bij de uitvoering van zijn taak;
- nagaan of de toegang van de interne audit tot interne informatie werd beperkt;
- kennismaken van alle veranderingen die de interne audit tijdens de uitvoering van een audit aan het auditprogramma heeft moeten aanbrengen;
- kennismaken van het budget en de bestaafing van de interne audit;
- periodiek het auditcharter evalueren en eventueel actualiseren en via het ARC ter goedkeuring voorleggen aan de Bestuursorganen.

1.21. Het ARC neemt kennis van de representatiebrief die door de externe revisor(en) aan de algemeen beheerder en indien er geen algemeen beheerder is aangesteld de algemeen directeur wordt voorgelegd.

1.22. Met de juridische raadgever bespreekt het ARC jaarlijks de hangende en potentiële geschillen die een belangrijke impact kunnen hebben op de onderneming.

### CHARTER INTERNE AUDITOR

#### INLEIDING

2.1. Algemene definities

---

<sup>10</sup> In dit auditcharter wordt interne beheersing als hedendaags synoniem gebruikt voor interne controle.

- De interne auditfunctie biedt onafhankelijke en objectieve assurance en consulting diensten, die bedoeld zijn om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. De interne auditfunctie helpt een organisatie haar doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de doelmatigheid van de processen van governance, risicobeheer en interne beheersing te evalueren en te verbeteren;
  - Governance is de combinatie van processen en structuren die zijn geïmplementeerd door het bestuur om de organisatie te informeren, te sturen en te leiden en om toezicht te houden op de activiteiten, met het oog op verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie;
  - Risicobeheer is een proces voor het identificeren, evalueren, beheren en controleren van potentiële gebeurtenissen of situaties, om redelijke zekerheid over het realiseren van de doelstellingen van de organisatie te verkrijgen;
  - Interne beheersing of organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men o.a.:
    - a) de vastgestelde doelstellingen bereikt en de hieraan verbonden risico's kent en beheerst;
    - b) de relevante wetgeving, reglementen en procedures naleeft;
    - c) over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
    - d) op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
    - e) de activa beschermt en fraude voorkomt.
- 2.2. De interne auditfunctie voor Thomas More, geïnstitutionaliseerd door de Bestuursorganen van Thomas More Kempen en Thomas More Mechelen-Antwerpen, wordt uitgevoerd door de interne auditor.
- 2.3. Als algemene richtlijnen voor de activiteiten van de interne auditor gelden: de "Global Internal Audit Standards"(GIAS), ontwikkeld door het "Institute of Internal Auditors" (IIA).

#### OPDRACHT

- 2.4. De interne auditor heeft als opdracht het assisteren van het ARC en de Bestuursorganen in de uitoefening van hun verantwoordelijkheden en opdrachten zoals gedefinieerd in het charter van het ARC. De interne auditor vervult deze taak door het uitvoeren van objectieve analyses en evaluaties en door het formuleren van aanbevelingen met betrekking tot de aan haar onderzoek onderworpen activiteiten. Hiertoe beschikt de interne auditor als mandaathouder van de Bestuursorganen over de autonomie en het morele gezag dat vereist is voor het vervullen van haar opdracht. Op een deskundige, objectieve en onafhankelijke manier verschaft de dienst redelijke zekerheid over de adequaatheid, effectiviteit en continue verbetering van de:
- governanceprocessen;
  - risicobeheerprocessen;
  - interne beheersing.
- 2.5. De interne audit wil een betrouwbare raadgever zijn en bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen van Thomas More.
- 2.6. De door de interne audit uitgevoerde activiteiten zijn:
- Assurance diensten, zijnde de reguliere auditopdrachten die voortvloeien uit het auditplan opgesteld door de interne audit en goedgekeurd door het ARC. Zie ook art. 2.13 e.v.;
  - Consulting diensten, zijnde:
    - o Adviesverleningsopdrachten waarbij de interne auditor een raadgevende, begeleidende of faciliterende rol heeft. De standaard auditwerkwijze waarbij de governance, interne beheersing of risicobeheer wordt geanalyseerd en aanbevelingen worden geformuleerd is niet noodzakelijk van toepassing. Dit type auditopdrachten wordt uitgevoerd op vraag van het senior management en zijn in regel tijdelijk van aard;

- Bijzondere auditopdrachten waarbij de interne audit, in de regel in afstemming met andere bevoegde diensten, naar aanleiding van een melding onregelmatigheden<sup>11</sup> onderzoekt. De interne audit heeft een 'residuele bevoegdheid' in deze, namelijk 1/ als er geen andere dienst voldoende expertise heeft 2/ als de andere dienst wel expertise heeft maar onvoldoende objectief kan zijn of 3/ als de aard van de melding vereist dat het onderzoek gebeurt door een organisatorisch onafhankelijke dienst Interne Audit. De interne auditor en de voorzitter van het ARC stemmen desgewenst ab initio af.
- 2.7. Assurance en consulting activiteiten sluiten elkaar niet uit. Indien reguliere auditopdrachten, bijzondere auditopdrachten of adviesverleningsopdrachten worden gecombineerd, waken de dienst Interne Audit en het ARC erover dat er geen sprake is van conflicten inzake onafhankelijkheid, objectiviteit, vertrouwelijkheid, integriteit of bekwaamheid.

## ORGANISATIESTRUCTUUR

- 2.8. De interne auditor is onderworpen aan de richtlijnen van het ARC. Om de onafhankelijkheid van de interne auditor maximaal te garanderen, rapporteert de interne auditor inhoudelijk rechtstreeks aan de voorzitter van het ARC en administratief aan de algemeen beheerder en indien er geen algemeen beheerder is aangesteld aan de algemeen directeur.
- 2.9. De voorzitter van de Bestuursorganen zorgt voor een doelmatige, passende en toereikende aanwending van een bijzonder budget, door de instelling ter beschikking gesteld, om dringende en onvoorziene auditactiviteiten zoals vermeld in art. 2.6 uit te voeren. De besteding van dit budget gebeurt door dubbele handtekening van de voorzitter van de Bestuursorganen en de voorzitter van het ARC. Als de dringende en onvoorziene auditactiviteit het persoonlijk belang van de voorzitter van de Bestuursorganen of de voorzitter van het ARC raakt, laten zij zich vervangen door een extern lid van de Bestuursorganen. De omvang van de ter beschikking gestelde middelen wordt bepaald door de Bestuursorganen, die ook toezicht houden op de besteding ervan.
- 2.10. De interne auditor bepaalt de reikwijdte van de (reguliere en bijzondere) auditopdrachten, de uitvoering van de werkzaamheden en de rapportering over de vaststellingen en aanbevelingen. De interne auditor wordt hierin bijgestaan door het ARC. De interne auditor en het ARC waken erover dat de onafhankelijkheid van de interne auditfunctie niet in het gedrang komt.
- 2.11. De interne auditor kan op eigen initiatief, in overeenstemming met het interne auditplan, haar opdracht in alle diensten van Thomas More uitoefenen. De interne auditor heeft daartoe de volledige, vrije en ongehinderde toegang tot alle diensten, vestigingen, functies, boeken, eigendommen en personen, met inachtnaam van de toepasselijke deontologische regels, meer bepaald inzake vertrouwelijke informatie. De gecontroleerde vestigingen en diensten zijn gehouden alle bijstand te verlenen die nodig is om het auditwerk te vergemakkelijken.
- 2.12. De interne auditor dient te allen tijde een hoge graad van onafhankelijkheid en onpartijdigheid te behouden. De interne auditor handelt onbevooroordeeld, maakt zijn oordeel niet ondergeschikt aan anderen en vermijdt belangenverstrengeling. De interne auditor is gehouden tot discretieplicht. Alle informatie die verkregen of aangemaakt wordt is vertrouwelijk en wordt met de nodige discretie behandeld. Deze informatie wordt niet openbaar gemaakt, tenzij de dienst hiertoe wettelijk verplicht is.
- 2.13. De interne auditor staat - tijdens zijn opdracht - los van de operationele organisatie van de instelling en is als zodanig niet rechtstreeks betrokken bij of verantwoordelijk voor de implementatie van de geformuleerde aanbevelingen en de invoering van maatregelen inzake organisatie en interne controle.

<sup>11</sup> Onregelmatigheid: een overtreding van wet- en regelgeving, interne procedures, fraude, misdrijving, mistoestand, inbreuk, misdrijf, corruptie, integriteitsschending ... door iemand binnen of buiten de Thomas More-gemeenschap die de organisatie schade aan zou richten. Een onregelmatigheid kan van forensische (fraude, corruptie, belangenvermenging ...) of niet-forensische aard (niet-naleving van interne of externe regelgeving, administratieve of procedurele fouten ...) zijn.

## WERKING

### OPSTELLEN VAN HET AUDITPLAN

- 2.14. Het auditplan is gebaseerd op een voorafgaande globale risicoanalyse van Thomas More. De reikwijdte omvat het geheel van de te auditeren processen en diensten, ook wel het audituniversum genoemd. Interne audit streeft bij de uitvoering van de risicoanalyse naar een efficiënte en adequate risicoafdekking, in onderlinge afstemming met de risicomanager. Met het oog op het inwinnen van nuttige informatie over de te auditeren domeinen en de andere controle-activiteiten houdt Interne audit:
- tijdens de uitvoering van de risicoanalyse overleg met de verantwoordelijken van Thomas More en de risicomanager;
  - jaarlijks overleg met de andere interne en externe controleorganen, in het bijzonder de risicomanager.
- 2.15. Op basis van de risicoanalyse wordt een gedetailleerd auditplan opgesteld, inclusief tijdsplanning. Het auditplan beslaat één volledige auditcyclus. Elke auditopdracht binnen dit auditplan heeft duidelijke en specifiek omliggende doelstellingen.
- 2.16. Het auditplan wordt voorgesteld aan het ARC dat het plan, na eventuele wijzigingen, goedkeurt.
- Jaarlijks wordt een geactualiseerde versie van het auditplan voorgesteld aan het ARC dat het plan, na eventuele wijzigingen, goedkeurt. De geactualiseerde versie houdt rekening met de door interne audit uitgevoerde activiteiten en eventuele trends en nieuwe ontwikkelingen binnen het audituniversum.
- 2.17. De goedkeuring van het auditplan gaat vooraf aan de start van de auditwerkzaamheden binnen het kader van het auditplan.
- 2.18. In dringende gevallen kunnen wijzigingen aan het auditplan worden beslist in overleg met de voorzitter van het ARC. De overige leden van het ARC worden hiervan in kennis gesteld.

### DE UITVOERING VAN DE AUDITWERKZAAMHEDEN

- 2.19. De interne auditor is belast met de uitvoering van de eigenlijke auditwerkzaamheden. Het doel van de auditwerkzaamheden is te evalueren in hoeverre de objectieven van de geauditeerde worden gerealiseerd, gegeven het in voege zijnde systeem van interne beheersing. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd op basis van een vooraf opgesteld scopedocument en auditprogramma. Het auditprogramma is gebaseerd op een gedetailleerde risicoanalyse van de te auditeren entiteit en haar omgeving. De interne auditor inventariseert hiertoe de risico's die zich mogelijk kunnen voordoen en gaat na in hoeverre de interne beheersing deze risico's inperkt. Zowel de adequaatheid als de effectiviteit van de interne beheersing wordt geanalyseerd. Ingeval de interne beheersing ontoereikend is, worden aanbevelingen geformuleerd ter inperking van de risico's.
- De doelstellingen van de individuele auditopdracht, zoals deze werden vastgelegd in het auditplan, en eventueel aangepast na het 'intakegesprek' (zie 2.20), vormen de afbakening van de risicoanalyse.
- 2.20. Voor de start van elke audit houdt de interne auditor een 'intakegesprek' met de bevoegde directeur(s)/verantwoordelijke(n).
- 2.21. De uitvoering van de auditwerkzaamheden wordt gedocumenteerd in de werkdocumenten, die de eigendom zijn, en blijven, van de interne audit. Deze werkdocumenten bevatten als minimum een

voldoende onderbouwing voor de bevindingen en aanbevelingen zoals deze in het auditrapport worden opgenomen, en zijn onderworpen aan de interne kwaliteitsbewaking van de dienst.

- 2.22. Elke uitgevoerde audit geeft aanleiding tot een voorlopig auditrapport. De interne auditor streeft ernaar dit voorlopige auditrapport zo spoedig mogelijk na de beëindiging van de werkzaamheden voor te leggen aan de verantwoordelijken van de geauditeerde dienst of het geauditeerde proces.

Het voorlopig auditrapport dient duidelijk en informatief te zijn. Het bevat een gedetailleerde beschrijving van de materiële vastgestelde tekortkomingen binnen de geauditeerde omgeving. Naast deze bevindingen worden ook aanbevelingen geformuleerd ter correctie van deze bevindingen. De verantwoordelijken krijgen de mogelijkheid om hun commentaren op de auditbevindingen te formuleren en met de interne auditor te bespreken. De interne auditor verwerkt de op de bevindingen ontvangen commentaar in het voorlopige auditrapport.

De herwerkte versie van het voorlopig auditrapport wordt vervolgens naar de verantwoordelijken gestuurd met de vraag de te ondernemen acties en het verwachte ogenblik van uitvoering te vermelden. Het voorlopig auditrapport inclusief dit actieplan van de verantwoordelijken vormt het auditrapport.

- 2.23. De interne auditor heeft geen rechtstreeks gezag over de personen wiens werk geauditeerd wordt. De uitgevoerde audits ontheffen op geen enkele wijze de verantwoordelijken van de verschillende diensten van hun verantwoordelijkheid.
- 2.24. De interne auditor rapporteert aan de hand van de auditrapporten de resultaten van elke audit aan het ARC.

Voor agendering worden de auditrapporten ter kennisname bezorgd aan de leden van het ARC en de ambtshalve genodigden, zodat zij zich kunnen voorbereiden op de vergaderingen van het ARC. De aard van de tijdens de audit vastgestelde tekortkomingen bepaalt de noodzaak van eventuele tussentijdse rapportering.

Resultaten van bijzondere auditopdrachten worden in de regel besproken met de stemgerechtigde leden van het ARC, betrokken Directiecomitéleden of een orgaan/persoon die de belangen van de Bestuursorganen behartigt in geval van mogelijke belangenverstrengeling van het betrokken senior management, tenzij de voorzitter van het ARC anders oordeelt.

- 2.25. Interne audit legt praktische richtlijnen voor de uitvoering van de werkzaamheden vast in een 'Auditmanual', gebaseerd op deze van KU Leuven.

#### **DE OPVOLGING VAN DE UITVOERING VAN VOORGESTELDE AANBEVELINGEN**

- 2.26. Het ARC en de geauditeerde(n) kunnen verzoeken om auditrapporten te laten agenderen op het Directiecomité. Daar wordt de uitvoering van de voorgenomen maatregelen besproken, verzekerd en opgevolgd.

Aan de vaststellingen van bijzondere opdrachten wordt opvolging gegeven door de verantwoordelijken van Thomas More, zoals vermeld in art. 2.24 §3, zonder dat deze eerst geagendeerd worden op de plenaire vergaderingen van de genoemde bestuursorganen

- 2.27. Het opzetten en onderhouden van een organisatiebreed systeem voor opvolging van aanbevolen correctieve acties valt onder verantwoordelijkheid van de interne auditor. Dit systeem van opvolging kan bestaan uit de uitvoering van opvolgingsaudits, het ondervragen van de verantwoordelijken door middel van vragenlijsten of interviews, of op gelijk welke manier, die de dienst de nodige zekerheid geeft dat de voorgestelde en aanvaarde aanbevelingen daadwerkelijk worden uitgevoerd. De

resultaten van dit systeem worden eenmaal per jaar gerapporteerd aan het ARC, waarna deze ter kennisname worden gedeeld met de betrokken directieleden en/of verantwoordelijken.

#### DE KWALITEITSBEWAKING

- 2.28. De interne auditor stelt, in samenspraak met het ARC, een programma van kwaliteitsbewaking op en voert dit uit. Het programma is gericht op de evaluatie van de activiteiten van de interne audit. Met de uitvoering van het programma bekomen het ARC en de interne audit voldoende zekerheid dat de uitgevoerde werkzaamheden conform verlopen met de regels waarbinnen zij functioneert.
- 2.29. Het programma van kwaliteitsbewaking bevat training, supervisie, tevredenheidsbeoordelingen door geauditeerden en zelfevaluaties – al dan niet gecombineerd met een peer review.
- 2.30. Het ARC kan desgevallend een controle op het kwaliteitsbewakingsproces toevertrouwen aan een externe consultant.
- 2.31. De dienst Interne Audit maakt een jaarverslag interne audit op waarin de werking van de dienst beschreven wordt. Het jaarverslag wordt goedgekeurd op het ARC en ter kennisname voorgelegd aan het Directiecomité en het Bestuursorgaan.

#### GEGEVENSBESCHERMING

- 2.32. Alle informatie die de interne audit in bezit krijgt of aanmaakt zal met discretie en vertrouwelijkheid worden behandeld. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om de geloofwaardigheid van en het vertrouwen in de dienst te garanderen. De interne audit voert haar werkzaamheden uit volgens de principes voor de professionele uitoefening van interne audits zoals gedefinieerd in de 'Code of Ethics' van het IIA: integriteit, objectiviteit, vertrouwelijkheid en bekwaamheid.

De interne audit verzamelt en verwerkt enkel de gegevens die strikt noodzakelijk zijn voor het beoogde resultaat. Bij voorkeur worden anonieme gegevens verzameld. De interne audit bewaart de verzamelde gegevens niet langer dan noodzakelijk op een opslagmedium van de interne audit voorzien van zeer beperkte lees- en schrijfrechten. De vertrouwelijkheid van auditgegevens wordt eveneens gevrijwaard door het algemene privacybeleid van Thomas More.

- 2.33. De interne audit deelt haar reguliere auditrapporten standaard alleen met het ARC en de verantwoordelijke van het auditdomein die de scope van de auditopdracht gevalideerd hebben. De interne audit deelt auditrapporten alleen met andere personen indien zij een legitiem belang hebben en na akkoord van het ARC of de hogervermelde verantwoordelijken van het auditdomein.

Het rapport van bijzondere audits wordt door de dienst Interne Audit opgeleverd aan de sponsor. De resultaten ervan worden in de regel besproken cfr 2.24 §3.

De dienst Interne Audit deelt de resultaten van adviesverleningsopdrachten standaard enkel met de aanvrager(s). De dienst Interne Audit deelt de resultaten van adviesverleningsopdrachten enkel met andere personen na akkoord van de aanvrager(s).



THOMAS  
**MORE**

