

COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

Ontwerp van Belgische Corporate Governance Code

Op 18 juni 2004 stelde de Commissie Corporate Governance deze ontwerpcode voor.

De Commissie, voorgezeten door de heer Maurice Lippens, is als volgt samengesteld:

Olivier Lefebvre, Luc Vansteenkiste, Eddy Wymeersch, Marco Becht, Pierre-Olivier Beckers, Didier Bellens, Karel Boone, Daniel Janssen, Axel Miller, Emiel Van Broekhoven, Hugo Vandamme en Lutgart Van den Berghe.

De Commissie wordt bijgestaan door Philippe Lambrecht en Michel van Pée.

Inhoudsopgave

A.	PREAMBULE	4
I.	ONDERLIGGENDE FILOSOFIE EN BELANGRIJKSTE DOELSTELLING VAN DE CODE	4
I.1.	Corporate governance ter bevordering van waardecreatie op lange termijn	4
I.2.	Corporate Governance in de samenleving	5
II.	KENMERKEN VAN DE CODE	5
II.1.	Flexibiliteit en maatwerk afgestemd op de behoeften van de vennootschap: van best practice tot best fit	6
II.2.	Een op principes gebaseerde code geïntegreerd in een 'Comply-or-Explain' benadering	6
III.	TOEPASSING VAN DE CORPORATE GOVERNANCE CODE IN PRAKTIJK: OP ZOEK NAAR HET JUISTE EVENWICHT TUSSEN INTERNE EN EXTERNE MONITORING	7
III.1.	Rol van de raad van bestuur als interne monitor	7
III.2.	De betrokkenheid van de referentie-aandeelhouders	7
III.3.	De rol van de overige aandeelhouders als externe toezichthouders	8
III.4.	Van openbaarmaking tot transparantie	8
IV.	TOEPASSINGSVELD	8
V.	STRUCTUUR EN KERNASPECTEN VAN DE CODE	9
V.1.	Principes en bepalingen	9

V.2.	Openbaarmaking en toezicht door de CBFA	13
B.	CODE	14
I.	DE RAAD VAN BESTUUR	14
I.1.	Rol en samenstelling van de Raad van Bestuur	14
I.2.	Werking van de Raad van Bestuur	19
I.3.	Comités van de Raad van Bestuur	24
II.	SENIOR MANAGEMENT	31
II.1.	Definitie en rol van het Senior management	31
II.2.	Verantwoording aan de Raad van Bestuur	32
II.3.	Beleid inzake besluitvorming	32
II.4.	Transacties in aandelen van de vennootschap en transacties tussen de vennootschap en het senior management	33
II.5.	Benoeming, remuneratie en evaluatie	33
III.	DE AANDEELHOUDERS	35
III.1.	Relaties tussen de vennootschap en haar aandeelhouders	35
III.2.	Communicatie met de aandeelhouders	36
III.3.	Rol van de referentie-aandeelhouders	37
III.4.	Evaluatie van corporate governance door de beleggers	37
C.	OPENBAARMAKING VAN INFORMATIE	39
I.	DE CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING	40
II.	HET HOOFDSTUK OVER CORPORATE GOVERNANCE IN HET JAARVERSLAG	43

Het uitbouwen van een effectief en kwalitatief hoogstaand corporate governance model is van essentieel belang als vennootschappen in staat willen zijn de hun geboden kansen te grijpen en tegelijkertijd de daarmee gepaard gaande risico's onder controle te houden. Uit recente bedrijfsschandalen is eens te meer gebleken dat vennootschappen duidelijk behoefte hebben aan deugdelijk bestuur. Tegen deze achtergrond hoeft het dan ook niet te verwonderen dat er de voorbije jaren, zowel op nationaal, Europees als internationaal vlak, een hele reeks van initiatieven zijn genomen om te komen tot aangepaste reglementeringen en aanbevelingen inzake corporate governance.

In België namen de CBFA (Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen), Euronext Brussels en het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen) in januari 2004 een gezamenlijk initiatief om een Corporate Governance Commissie (hierna "de Commissie" genoemd) op te richten, die ermee belast zou worden één enkele code van 'best practices' inzake corporate governance uit te werken, die zou gelden voor alle beursgenoteerde vennootschappen. Op dit ogenblik bestaan er in België drie documenten met aanbevelingen op het vlak van corporate governance voor beursgenoteerde ondernemingen (die in 1998 afzonderlijk werden opgesteld door respectievelijk de Belgische Commissie voor het Bank-, en Financiewezen, de Brusselse Beurs en het VBO). Aangezien deze documenten geen unieke code vormen en geactualiseerd moesten worden in het licht van de recente economische ontwikkelingen en de toenemende verwachtingen op het vlak van corporate governance, bestond de taak van de Commissie erin een code inzake corporate governance uit te werken (hierna "de Code" genoemd), die de drie codes die van kracht waren sinds 1998 vervangt.

Bij het opstellen van de Code moest de Commissie zijn ontwerpvoorstel afstemmen op de internationale normen. De aanbevelingen van de OESO, het actieplan van de Europese Commissie voor de modernisering van de vennootschapswetgeving en de versterking van corporate governance, alsook de daaropvolgende voorstellen en consultatiedocumenten, vormen, samen met de diverse nationale codes inzake corporate governance, een nuttige leidraad.

Toch diende er ook rekening gehouden te worden met de relevante bepalingen van de Belgische vennootschapswetgeving en aandacht te gaan naar specifieke Belgische aspecten, zodat de Commissie gekozen heeft voor een op maat gesneden oplossing waar zij dit meer aangewezen vond.

Op 18 juni 2004 maakt de Commissie op zijn website een ontwerpvoorstel voor een inzake corporate governance code bekend en nodigt het belangstellende partijen uit om vóór 15 september 2004 commentaar te geven.

De Commissie zal, rekening houdend met de ontvangen opmerkingen, op 9 december 2004 een definitieve tekst publiceren.

A. PREAMBULE

I. Onderliggende filosofie en belangrijkste doelstelling van de Code

De belangrijkste doelstelling van de Code bestaat in het bevorderen van duurzame groei en waardecreatie op lange termijn. Om dat doel te bereiken, moet een goed corporate governance model streven naar een evenwicht tussen een performantie-gedreven strategie en een respect voor betrouwbare controle en risicobeheersing. Terwijl dit laatste doel verantwoording, integriteit en transparantie impliceert, is voor een performantie-gedreven strategie een ondernemend leiderschap nodig. Als men enkel de nadruk legt op één van deze twee elementen, brengt men de waardecreatie op lange termijn in gevaar.

I.1. Corporate governance ter bevordering van waardecreatie op lange termijn

Het al dan niet respecteren van de principes van deugdelijk bestuur kan belangrijke economische en maatschappelijke gevolgen hebben.

Verantwoording en transparantie kunnen zorgen voor een toegenomen vertrouwen bij de beleggers en het brede publiek, waardoor de vennootschap toegang kan krijgen tot goedkopere externe financiering. Bovendien zijn beleggers bereid meer te betalen voor een goed bestuurd vennootschap. Een goede corporate governance faciliteert een gestructureerde reflectie over de doelstellingen van de vennootschap, hoe deze doelstellingen te bereiken en hoe de realisatie ervan te evalueren. In die zin is corporate governance één van de stimuli die bijdraagt tot de mogelijkheid van de raad van bestuur en het management om de doelstellingen na te streven die in het belang zijn van de vennootschap en de aandeelhouders. Bovendien wordt hierdoor een effectieve controle bevorderd, zodat bedrijven aangemoedigd worden om hun middelen efficiënter aan te wenden. Ten slotte wordt meer en meer duidelijk dat een goede corporate governance ook kan zorgen voor aanzienlijke macro-economische voordelen, zoals een verhoogde economische efficiëntie en groei, naast een bescherming voor privé-beleggingen.

Het ontbreken van deugdelijk bestuur kan leiden tot een aanzienlijk welvaartsverlies, dat verder gaat dan het verlies van het maatschappelijk

kapitaal. Recente bedrijfsschandalen toonden aan welke verreikende negatieve gevolgen falende corporate governance systemen kunnen hebben.

Op basis van deze beschouwingen moet corporate governance vanuit twee invalshoeken worden benaderd. Enerzijds hebben vennootschappen corporate governance-processen en -structuren nodig om waarde te creëren. Als dusdanig kan corporate governance een mechanisme worden voor sturing en begeleiding van veranderingsprocessen. Anderzijds hebben vennootschappen ook nood aan voldoende monitoring en beheer van potentiële risico's. Hiertoe zal men vooral nagaan of er afdoende controlesystemen zijn, die wel degelijk werken, of potentiële belangenconflicten beheerst worden en er voldoende controles zijn om machtsmisbruik te voorkomen, zodat privé-belangen niet primeren boven het vennootschapsbelang. Dergelijke potentiële belangenconflicten verschillen naargelang het corporate governance model. Daarom zullen flexibiliteit, aanpassingsvermogen en maatwerk van essentieel belang zijn voor de ontwikkeling van een doeltreffende benadering van corporate governance.

I.2. Corporate Governance in de samenleving

Corporate governance heeft niet alleen invloed op vennootschapsvlak maar ook op maatschappelijk vlak en is als dusdanig ook van belang voor al diegenen die bij de vennootschap betrokken zijn ("stakeholders"). Aangezien de ondernemingen een groeiende impact hebben, vraagt de samenleving een grotere transparantie en verantwoording ("accountability"). Niettegenstaande de bestuurders door de aandeelhouders benoemd worden en aan hen verantwoording verschuldigd zijn, is het belangrijk dat deze bestuurders rekening houden met de maatschappelijke impact van de vennootschap.

II. Kenmerken van de Code

Strikte wetten en reglementen inzake corporate governance kunnen nooit voldoende flexibiliteit bieden voor een veeleer heterogene groep beursgenoteerde vennootschappen, die stuk voor stuk te maken hebben met specifieke uitdagingen en risico's. Om die reden opteert de Code voor het definiëren van principes ("principle based"), die gebaseerd zijn op de beste internationale praktijken. Voor een voldoende vertrouwen in de snelle en consequente toepassing van de aanbevelingen opteert de code voor een 'comply-or-explain'-benadering (pas-toe-of-leg-uit), die is geïntegreerd in een veelvuldige reeks van controlemechanismen. Deze benadering vervolledigt de soepele aanpak van de Code.

II.1. Flexibiliteit en maatwerk afgestemd op de behoeften van de vennootschap: van best practice tot best fit

Vennootschappen kunnen deze Code gebruiken als referentiebasis voor de uitwerking van hun eigen corporate governance model, rekening houdend evenwel met de uitdagingen die samenhangen met hun omvang, hun ontwikkeling, hun aandeelhoudersstructuur, de complexiteit van de risico's die verbonden zijn met hun activiteiten en hun managementpraktijken. Vanuit een vennootschapsstandpunt geeft elke fase in de ontwikkelingscyclus aanleiding tot andere uitdagingen inzake corporate governance. Vanuit de invalshoek van controle, brengen verschillende aandeelhouderstructuren verschillende potentiële belangenconflicten of 'agency' conflicten mee, waarvoor specifieke corporate governance praktijken noodzakelijk zullen zijn.

II.2. Een op principes gebaseerde code geïntegreerd in een 'Comply-or-Explain' benadering

De Code is gebaseerd op principes en bepalingen. Principes definiëren de fundamentele aspecten van deugdelijk bestuur. Vennootschappen moeten deze principes, die voldoende breed gedefinieerd zijn om ingepast te worden in diverse types bestuursmodellen, onverminderd toepassen. In de Code zijn de principes in 'vet' gedrukt. Elke vennootschap dient in een corporate governance verklaring toe te lichten hoe het de principes van de code toepast. De vorm en de inhoud van deze corporate governance verklaring worden niet strikt voorgeschreven, aangezien de vennootschappen vrij zouden moeten zijn om hun corporate governance beleid toe te lichten in het licht van deze principes, met inbegrip van bijzondere omstandigheden die op hen van toepassing zijn en die geleid hebben tot een specifieke benadering.

Ieder principe wordt in bepalingen toegelicht. Ofwel gaat de vennootschap de bepalingen van deze Code naleven, ofwel legt ze uit waarom zij dat niet doet. Deze zgn. 'comply or explain'-benadering wordt al jarenlang toegepast in tal van landen, en de flexibiliteit die daaruit voortvloeit, wordt gunstig onthaald door zowel de raden van bestuur van de vennootschappen als door de beleggers. Deze aanpak wordt ook aanbevolen door de OESO en de Europese Commissie.

Terwijl men ervan uitgaat dat beursgenoteerde vennootschappen zich meestal wel zullen houden aan de bepalingen van de Code, wordt erkend dat afwijken van de bepalingen van de Code in bepaalde specifieke omstandigheden gerechtvaardigd kan zijn naargelang de specifieke omstandigheden. Kleinere beursgenoteerde vennootschappen en in het bijzonder de nieuwkomers onder hen, kunnen van oordeel zijn dat sommige bepalingen niet naar verhouding of minder relevant zijn in hun geval. Houdstermaatschappijen en beleggingsvennootschappen hebben misschien wel nood aan een typische andere bestuursstructuur, wat gevolgen kan hebben voor het relevante karakter van sommige bepalingen. In dergelijke

gevallen kunnen vennootschappen eventueel frequenter gebruik maken van het 'explain'-principe.

III. Toepassing van de Corporate Governance Code in praktijk: op zoek naar het juiste evenwicht tussen interne en externe monitoring

Inzake monitoring kiest de Code voor een meerzijdige aanpak bestaande uit zowel een combinatie van zelfregulering en marktregulering als een combinatie van interne monitoring via de raad van bestuur en de referentie-aandeelhouders, en externe monitoring door de andere aandeelhouders en de toezichthouder (CBFA). Deze aanpak is gebaseerd op de vaststelling dat de meeste Belgische beursgenoteerde vennootschappen overwegend referentie-aandeelhouders hebben en op een onvoldoende manier actief gecontroleerd worden door 'externe' aandeelhouders.

III.1. Rol van de raad van bestuur als interne monitor

In een monistische structuur heeft de raad van bestuur een dubbele taak: ondernemend leiderschap stimuleren en tegelijkertijd zorgen voor monitoring. Daarom moet er een 'evenwichtige' raad tot stand komen met zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, met voldoende verscheidenheid wat de achtergrond en de ervaring betreft. Bovendien moet de raad zijn rol kunnen spelen als de hoeder van de belangen van de vennootschap. Niettegenstaande de belangrijke rol van onafhankelijke bestuurders, moeten alle bestuurders streven naar een onafhankelijk oordeel en naar objectiviteit bij het nemen van beslissingen in de raad.

III.2. De betrokkenheid van de referentie-aandeelhouders

Belgische beursgenoteerde vennootschappen worden vaak gecontroleerd door referentieaandeelhouders. Aangezien zij vertegenwoordigers kunnen benoemen in de raad van bestuur, spelen zij een rol zowel wat de interne als de externe monitoring betreft. Hoewel dit het voordeel biedt van een sterke controle– zowel van binnenuit als van buitenaf – moet bijzondere aandacht uitgaan naar de mogelijke risico's van een dergelijk corporate governance systeem. Referentieaandeelhouders dienen oordeelkundig gebruik te maken van hun positie, de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders te respecteren en zich te concentreren op het vennootschapsbelang.

Om de potentiële risico's van een dergelijk systeem tot een minimum te beperken, is een onafhankelijke en sterke raad van bestuur essentieel.

III.3. De rol van de overige aandeelhouders als externe toezichthouders

Gelet op het feit dat deze Code berust op een flexibele 'comply-or-explain'-benadering, dienen de aandeelhouders, en in het bijzonder de institutionele beleggers, een belangrijke rol te spelen in het zorgvuldig evalueren van de corporate governance binnen een vennootschap. Teneinde 'box-ticking' (afvinkingsbenadering) te vermijden, dienen zij aandacht te besteden aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

Aandeelhouders moeten een grondige analyse maken van de verklaringen die worden gegeven om van deze code af te wijken, en voor elk geval een beredeneerd oordeel geven. Zij dienen bereid zijn een dialoog aan te gaan indien zij het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden, vooral in het licht van de bijzondere omvang en complexiteit van de vennootschap alsook van de aard van de risico's en uitdagingen waarmee ze te maken krijgt.

Institutionele beleggers dienen oordeelkundig gebruik te maken van hun stemrechten en ervoor te zorgen dat hun stemintenties wel degelijk in de praktijk weerspiegeld worden. In dit verband kan transparantie (op hun website) over hoe zij hun stembeleid hebben geïmplementeerd, nuttig zijn.

III.4. Van openbaarmaking tot transparantie

Transparantie is een essentieel onderdeel van elke vorm van externe controle. Daarom besteedt deze Code ruimschoots aandacht aan een afdoende beleid inzake openbaarmaking.

Hoe belangrijk dit aspect van openbaarmaking ook kan zijn, toch is het enkel maar een middel en geen doel op zich. Uit recente fraudegevallen is gebleken dat meer publieke informatie niet per definitie tot meer transparantie leidt. Inderdaad, in bepaalde gevallen werd belangrijke informatie bedolven onder een vloed van gegevens. Aangezien bedrijven bovendien moeten werken in een meer globale en sterk concurrerende omgeving, zijn er grenzen aan de openheid omtrent bedrijfsstrategieën en informatie. Daarom zal men voor een afdoende controle op beursgenoteerde vennootschappen steeds een beroep moeten doen op zowel externe als interne monitoring.

IV. Toepassingsveld

Deze Code is bedoeld voor vennootschappen naar Belgisch recht, waarvan de aandelen verhandeld worden op een gereguleerde markt ("beursgenoteerde vennootschappen"). Gelet op zijn flexibele karakter kan deze Code ook een referentiekader zijn voor alle andere vennootschappen.

Belgische vennootschappen zijn natuurlijk onderworpen aan de Belgische vennootschapswetgeving en aan andere relevante reglementeringen.

De Code is complementair ten opzichte van andere reglementeringen en aanbevelingen, zoals die van toepassing zijn voor i.a. professionele marktspelers zoals revisoren, instellingen voor collectieve beleggingen, analisten, kredietinstellingen en verzekeringsondernemingen.

De Code is van toepassing op de boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2005. De Commissie beveelt aan dat de beursgenoteerde vennootschappen in hun jaarverslag met betrekking tot het boekjaar 2004 een verklaring opnemen waarin zij zeggen hoe zij deze code willen naleven en welke problemen zij verwachten. Deze verklaring zou op de agenda moeten worden geplaatst van de algemene aandeelhoudersvergadering in 2005.

V. Structuur en kernaspecten van de Code

Samen met deze preambule, omvat de Code drie hoofdstukken (Hoofdstuk I. De Raad van Bestuur, Hoofdstuk II. Senior Management en Hoofdstuk III. Aandeelhouders), en ook een reeks aanbevelingen inzake openbaarmaking van corporate governance informatie.

Elk hoofdstuk bestaat uit onderdelen met principes (vetjes in de tekst) en best practice bepalingen.

V.1. Principes en bepalingen

V.1.1. De Raad van Bestuur

Rol en samenstelling van de Raad van Bestuur

Deel één handelt over de rol en de samenstelling van de raad van bestuur en legt daarbij de nadruk op het collegiale karakter van de raad.

De raad van bestuur heeft een tweeledige rol: het bevorderen van performant ondernemend leiderschap van de vennootschap en tegelijkertijd toezicht uitoefenen op en het beheren van de risico's verbonden aan haar activiteiten.

Wat de samenstelling aangaat, dient de structuur van de raad van bestuur afgestemd te zijn op de behoeften van de vennootschappen. De nadruk ligt op het evenwicht waarvan de raad van bestuur moet getuigen: evenwicht wat de achtergrond van de leden betreft en vooral evenwicht tussen de uitvoerende, de niet-uitvoerende onafhankelijke en de andere niet-uitvoerende bestuurders. Essentieel is dat geen enkel individu of geen enkele groep van bestuurders het beslissingsproces kan domineren.

De Code legt de nadruk op de rol van de voorzitter, zowel in diens leidinggevende als bemiddelende rol binnen de raad van bestuur. De Commissie is voorstander van een scheiding tussen de functie van chieft

executive officer ('CEO') en die van voorzitter van de raad van bestuur, een oplossing die we terugvinden in de meest recente codes.

Voorts wordt dieper ingegaan op de rol, de rechten en de plichten van bestuurders. Alle bestuurders, zonder uitzondering, dienen het belang van de vennootschap voor ogen te hebben en op een onafhankelijke wijze te oordelen en bij te dragen tot de besluitvorming.

Een specifieke bepaling van de Code beveelt elke vennootschap aan een gedetailleerde reeks van compliance-regels goed te keuren (hierna "het reglement" genoemd) die van toepassing zijn op transacties in aandelen van de vennootschap, en die verder gaan dan de bestaande wettelijke vereisten wat handel met voorkennis betreft. Het is daarbij de bedoeling te komen tot een grote mate van transparantie en te zorgen voor compliance (naleving) via een controle door een daartoe aangestelde 'compliance officer'. De relevante bepalingen van de Code werden uitgewerkt met de Europese Richtlijn Marktmissbruik in het achterhoofd.

Werking van de Raad van Bestuur

Deel twee geeft toelichting bij de werking van de raad van bestuur en omvat bepalingen die verband houden met de organisatie van de raad van bestuur, de benoemingen in de raad van bestuur, de inductie en de professionele ontwikkeling van de bestuurders, alsook met de evaluatie en de remuneratie van de bestuurders.

Wat de organisatie van de raad van bestuur betreft, is de vennootschap vrij om te bepalen welke werkwijze volgens haar het best bij haar past. De Commissie wil in dit verband geen strikte organisatorische regels opleggen, maar is er veeleer voorstander van om via een grote mate van transparantie te komen tot performantie binnen de vennootschap.

De Code legt de nadruk op de nood aan duidelijkheid, objectiviteit en transparantie van de volledige benoemings- of herbenoemingsprocedure. Benoemingen in de raad van bestuur moeten worden gezien als een dynamisch proces, waarbij de raad van bestuur de plicht heeft geregeld vragen te stellen bij het afdoende karakter van zijn samenstelling in het licht van de uitdagingen waarmee hij te maken krijgt. De beschikbaarheid van niet-uitvoerende bestuurders is essentieel voor de vennootschap: bij hun benoeming zou hen duidelijk moeten worden gemaakt dat zij voldoende tijd dienen te besteden aan hun opdracht.

De vennootschap moet er ook op toezien dat de bestuurders tijdens hun mandaat een grondige kennis verwerven en onderhouden van de activiteiten van de vennootschap en van de concurrentie; vandaar dat in de Code een bepaling is opgenomen die zegt dat er in het begin een inductieprogramma moet worden ingelast en dat er daarna ruimte moet zijn voor een aanvullende ontwikkeling.

Een geregelde zelfevaluatie door de raad van bestuur is ook een belangrijk aspect van een goed corporate governance beleid. Deze zelfevaluatie zou niet alleen moeten gebeuren voor de raad van bestuur als geheel maar ook voor de diverse comités en voor elke bestuurder afzonderlijk. De raad van bestuur dient te handelen op basis van de resultaten van zijn zelfevaluatie en zijn samenstelling aanpassen of zijn werking op basis daarvan verbeteren.

Het remuneratiebeleid dient rekening te houden met de noodzaak om ervaren professionals aan te trekken en de concurrentie waarmee de vennootschap te maken krijgt. De Code maakt een duidelijk onderscheid tussen de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders, die vast zou moeten zijn en een weerspiegeling van de tijdbesteding en de verantwoordelijkheden van de bestuurder in kwestie, en de remuneratie van uitvoerende bestuurders waarvan een gepast deel prestatiegebonden zou moeten zijn.

Met betrekking tot de bekendmaking van de remuneraties voorziet de Code een openbaarmaking van de individuele remuneraties van de bestuurders voor wat betreft de uitoefening van hun mandaat van bestuurder, alsook voor de individuele remuneratie van de CEO, ongeacht of deze tevens bestuurder is. Voor de overige uitvoerende bestuurders wordt voor wat betreft de uitoefening van hun uitvoerende functies, aanbevolen om over te gaan tot een openbaarmaking die gelijkaardig is aan deze voor het senior management (cf. n° V.1.2.).

Comités van de Raad van Bestuur

Deel drie van de Code behandelt de comités van de raad van bestuur. De Commissie is een sterk voorstander van het benoemen van specifieke comités, die de raad van bestuur bijstaan bij een aantal technische materies, zoals de audit, of belangrijke en gevoelige aangelegenheden, zoals benoemingen en remuneraties.

Verantwoording ("accountability") en kwaliteitsvolle audit vormen belangrijke pijlers van een goed corporate governance beleid en staan centraal in de opvolging door de aandeelhouders. Daarom is het van essentieel belang dat er een ervaren auditcomité wordt aangesteld om de raad van bestuur bij te staan.

De Commissie is van mening dat er speciale aandacht moet uitgaan naar de interne rapportering, niet alleen van het auditcomité naar de raad van bestuur maar ook deze die de interne auditor naar het auditcomité. Met deze bekommernis voor ogen schrijft de Code voor dat de interne auditor "rechtstreeks en onbeperkt toegang dient te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en de voorzitter van de raad van bestuur".

De Commissie raadt aan om een benoemingscomité op te richten dat belast wordt met vragen omtrent de samenstelling van de raad van bestuur en een remuneratiecomité belast met vragen omtrent de remuneratie van de bestuurders en het senior management. De onafhankelijkheid van deze comités is essentieel, vandaar de aanbeveling om een meerderheid te hebben van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

De Code bevat een aantal algemene principes die niet alleen gelden voor deze comités (benoemingscomité, remuneratiecomité en auditcomité) maar ook voor elk ander comité dat de vennootschap noodzakelijk zou achten.

Het voornaamste principe is dat ongeacht de taken van het comité, de raad van bestuur zijn beslissingsbevoegdheid behoudt.

V.1.2. Senior management

Eén van de sleutelfactoren voor een deugdelijk bestuur ligt in de doeltreffende interactie tussen de raad van bestuur en het senior management. Dit vergt een duidelijke scheiding van hun respectieve verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opdrachten.

Gelet op de verscheidenheid van corporate governance structuren bij Belgische vennootschappen dient elke vennootschap te bepalen welke personen deel uitmaken van haar senior management (directiecomité, gedelegeerd bestuurder, uitvoerend comité enz.) en de procedures te bepalen inzake hun benoeming en verloning.

Toch is de Commissie van mening dat het senior management op zijn minst alle uitvoerende bestuurders moet omvatten, en indien van toepassing, de (andere) leden van het managementcomité (onafhankelijk van het feit of dit al dan niet georganiseerd is als een directiecomité binnen de context van artikel 524bis van het Wetboek van Vennootschappen).

Met betrekking tot de remuneraties beveelt de Commissie aan dat de raad van bestuur een actieve rol heeft met betrekking tot het bepalen van het remuneratiebeleid alsook een grote transparantie in acht neemt betreffende het niveau en de structuur van de remuneratie van het senior management.

V.1.3. Aandeelhouders

Met inachtneming van het principe van de gelijke behandeling van de aandeelhouders, streeft de Code naar de totstandkoming van een constructieve relatie tussen de vennootschap en haar aandeelhouders. Hiertoe is behoefte aan een goede verspreiding van relevante informatie - vooral maar niet alleen vóór de algemene vergaderingen van aandeelhouders -, een daadwerkelijke dialoog tijdens de algemene vergaderingen, het aanmoedigen van stemmen bij volmacht enz. Een goede verstandhouding tussen de betrokken partijen zou ook bevorderlijk moeten zijn voor een constructieve dialoog m.b.t. de evaluatie door de aandeelhouders van haar corporate governance beleid.

V.2. Openbaarmaking en toezicht door de CBFA

De Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA) zal in haar toezichthoudende opdracht t.a.v. de periodieke en occasionele informatieplicht van beursgenoteerde vennootschappen, zoals bepaald in de wet van 2 augustus 2002, bijdragen tot de externe controle op de Code. Zij zal de implementatie steunen van de bekendmakingsbepalingen van de Code t.a.v. de Belgische beursgenoteerde vennootschappen, bovenop de verplichtingen die worden opgelegd door de geldende wetten en reglementeringen.

Het bestaan en de aanvaarding door de Belgische financiële sector van een dergelijke eenvormige Code inzake corporate governance (waartoe het initiatief werd genomen door het VBO en Euronext Brussels) zal bijdragen tot de versterking van het Belgisch financieel centrum en tot een toegenomen vertrouwen vanwege de beleggers.

Net als bij haar aanbevelingen van 1998, raadt de CBFA beursgenoteerde vennootschappen aan om in overeenstemming met de bepalingen van de Code ruchtbaarheid te geven aan de relevante informatie over hun regels en praktijken inzake corporate governance. Het is aan de beursgenoteerde vennootschappen om uit te maken of zij voldoen aan de bepalingen van de Code, of uit te leggen waarom zij er niet aan voldoen. Als er geen bekendmaking plaatsvindt over een specifiek element, zoals bepaald staat in het hoofdstuk van de Code over "openbaarmaking", wil de CBFA binnen het kader van haar toezichtopdracht daarop de aandacht van de beursgenoteerde vennootschap vestigen en haar verzoeken om eventueel toelichting te geven bij de redenen waarom zij niet voldoet aan deze specifieke bepaling van de Code. De CBFA moet enkel nagaan of voldaan is aan het "comply or explain"-principe, en de vennootschappen aanbevelen zich ernaar te schikken. Bovendien wil de CBFA van tijd tot tijd algemene vergelijkende overzichten publiceren van de corporate governance praktijken in Belgische beursgenoteerde vennootschappen.

Met betrekking tot de verplichte bekendmaking van informatie krachtens de geldende wetten of reglementeringen – ongeacht of deze informatie deel uitmaakt van de Code of niet – verandert er niets aan de bevoegdheden van de CBFA, met inbegrip van haar bevoegdheden om sancties op te leggen. Haar rol m.b.t. de Code verandert niets aan haar toezichthoudende opdracht.

B. CODE

Elke vennootschap kiest de bestuursstructuur die afgestemd is op haar eigen behoeften.

De vennootschap geeft in haar corporate governance verklaring aan voor welke bestuursstructuur zij kiest.

I. De Raad van Bestuur

I.1. Rol en samenstelling van de Raad van Bestuur

I.1.1. De Raad van Bestuur: een collegiaal orgaan

Elke vennootschap wordt bestuurd door een doeltreffende en collegiaal optredende raad van bestuur die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het succes van de vennootschap op lange termijn.

I.1.2. Rol van de Raad van Bestuur

De raad van bestuur draagt bij tot de performantie van de vennootschap door leiding te geven aan de vennootschap en tegelijkertijd de risico's van de vennootschap te beoordelen en te beheren, en dit binnen een kader van efficiënte en effectieve controles.

I.1.2.1. De entrepreneuriale rol van de Raad van Bestuur

De raad van bestuur beslist over de waarden en de strategie van de vennootschap, haar bereidheid om risico's te nemen en de voornaamste beleidslijnen, en ziet erop toe dat haar verplichtingen ten aanzien van al haar aandeelhouders duidelijk zijn en dat eraan wordt voldaan, rekening houdend met de belangen van de overige stakeholders.

De raad van bestuur bepaalt expliciet welke bevoegdheden hij zich voorbehoudt en legt deze formeel vast.

De raad van bestuur kiest de senior management structuur van de vennootschap en ziet erop toe dat de nodige financiële en menselijke middelen aanwezig zijn opdat de vennootschap haar doelstellingen kan verwezenlijken.

I.1.2.2. De monitoring rol van de Raad van Bestuur

De raad van bestuur evalueert de performantie van het management en legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden.

Voor wat betreft de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur inzake monitoring, dient de raad:

- de integriteit van de jaarrekening te waarborgen;
- het bestaan en de werking te evalueren van een systeem van interne controle, met inbegrip van een afdoende identificatie en beheer van risico's;
- de revisor te selecteren, toezicht op zijn prestaties te houden en met hem te communiceren;
- toezicht te houden op de interne audit functie;
- toezicht te houden op de naleving van de wettelijke, regelgevende en contractuele vereisten.

I.1.3. Een evenwichtige en onafhankelijke Raad van Bestuur

De raad van bestuur wordt samengesteld op basis van de noden van de vennootschap.

De raad van bestuur is klein genoeg met het oog op een efficiënte besluitvorming en groot genoeg opdat zijn leden ervaring en kennis kunnen aandragen uit diverse domeinen en opdat wijzigingen in de samenstelling van de raad zonder storing opgevangen kunnen worden.

De samenstelling van de raad van bestuur wordt bepaald op basis van de vereiste diversiteit en complementariteit.

De raad van bestuur is evenwichtig samengesteld uit uitvoerende bestuurders, onafhankelijke bestuurders en andere niet-uitvoerende bestuurders.

De raad van bestuur is dermate samengesteld dat noch een individu noch een groep van bestuurders de besluitvorming binnen de raad kan domineren.

Op zijn minst de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders.

De raad van bestuur bepaalt de criteria van onafhankelijkheid die hij wenst toe te passen, met verwijzing naar artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen, en maakt deze bekend in de corporate governance verklaring.

De raad van bestuur identificeert de niet-uitvoerende bestuurders die hij als onafhankelijk beschouwt, en maakt zijn argumentering ook bekend.

Elke onafhankelijke bestuurder die niet langer voldoet aan de onafhankelijkheidsvereisten zoals ze door de raad van bestuur werden bepaald, brengt deze laatste hiervan onmiddellijk op de hoogte.

I.1.4. De voorzitter van de Raad van Bestuur

I.1.4.1. Scheiding van verantwoordelijkheden

Aan het hoofd van de vennootschap wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het leiden van de raad van bestuur en anderzijds de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de vennootschapsactiviteiten. Geen enkel individu mag overdreven beslissingsbevoegdheden hebben.

De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van CEO mogen niet door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van de bevoegdheden tussen de voorzitter en de CEO moet duidelijk en schriftelijk worden vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.

I.1.4.2. Rol van de voorzitter

De voorzitter is verantwoordelijk voor de leiding van de raad van bestuur en voor de doeltreffendheid van de raad in al zijn aspecten.

De voorzitter legt de agenda van de raadsvergaderingen vast – na overleg met de CEO – en ziet erop toe dat de procedures met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, het goedkeuren van resoluties en de uitvoering van de besluiten correct verlopen.

De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders correct, tijdig en duidelijk worden ingelicht vóór de vergaderingen, en indien nodig, tussen vergaderingen in. Alle bestuurders ontvangen dezelfde informatie.

De voorzitter is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten die de raad heeft genomen.

De voorzitter stimuleert een daadwerkelijke interactie tussen de raad van bestuur en het senior management.

De voorzitter zorgt er voor dat alle bestuurders met kennis van zaken kunnen bijdragen tot de besprekingen in de raad van bestuur en dat er voldoende tijd is voor beschouwing en discussie alvorens tot een besluit te komen.

De voorzitter zorgt voor een nauwe samenwerking met de CEO en geeft steun en advies met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.

De raad van bestuur kan de voorzitter elke andere specifieke verantwoordelijkheid toevertrouwen.

De voorzitter kan zich bij de uitvoering van zijn taken laten bijstaan door de secretaris van de vennootschap.

I.1.5. Bestuurders

I.1.5.1. Algemeen

Alle bestuurders houden in de eerste plaats het vennootschapsbelang voor ogen. Voor alle bestuurders, zowel uitvoerend als niet-uitvoerend, en voor deze laatste ongeacht of zij al dan niet onafhankelijk zijn, is het noodzakelijk dat zij beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel.

Hoewel zij deel uitmaken van hetzelfde collegiaal orgaan, spelen de uitvoerende enerzijds en de niet-uitvoerende bestuurders anderzijds een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.

De uitvoerende bestuurders voorzien de raad van bestuur van alle relevante bedrijfs- en financiële informatie en voorstellen opdat deze zijn rol effectief kan vervullen.

De niet-uitvoerende bestuurders toetsen op constructieve wijze de strategie en de algemene beleidslijnen, zoals voorgesteld door het senior management, en helpen deze verder uitwerken.

De niet-uitvoerende bestuurders evalueren rigoureus de performantie van het senior management met betrekking tot de verwezenlijking van de overeengekomen doelstellingen.

De niet-uitvoerende bestuurders vergewissen zich van de integriteit van de financiële informatie en zien erop toe dat de financiële controle en de risicobeheersystemen krachtig en afdoende zijn.

I.1.5.2. Betrokkenheid

De bestuurders engageren zich terdege in de uitoefening van hun verantwoordelijkheden.

De bestuurders zorgen ervoor dat zij gedetailleerde en accurate informatie ontvangen die zij grondig bestuderen teneinde op elk ogenblik de voornaamste aspecten van de vennootschapsactiviteit grondig te beheersen. Zij vragen om verduidelijking telkens wanneer zij dit noodzakelijk achten.

I.1.5.3. Belangenconflicten

Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en commerciële belangen zó dat er geen belangenconflicten met de vennootschap ontstaan.

Gebeurt dat toch, dan brengt de betrokken bestuurder de voorzitter hiervan op de hoogte, waarna de voorzitter de nodige stappen zal ondernemen, en indien zulks wettelijk vereist is, de geldende bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen hieromtrent zal toepassen.

I.1.5.4. Transacties in aandelen van de vennootschap

De raad van bestuur stelt een reglement (het “reglement”) op aangaande de transacties in aandelen of andere financiële instrumenten van de vennootschap (“aandelen van de vennootschap”) door bestuurders en andere aangeduide personen voor eigen rekening. Dit reglement heeft eveneens betrekking op de openbaarmaking van informatie aangaande dergelijke transacties.

Het reglement legt bepaalde beperkingen op inzake het uitvoeren van transacties in aandelen van de vennootschap tijdens welbepaalde periodes vóór de bekendmaking van de financiële resultaten (“gesloten periodes”) of tijdens elke andere als gevoelig beschouwde periode (“sperperiodes”).

De raad van bestuur zorgt voor de aanstelling van een compliance officer met de verantwoordelijkheden hem toegewezen door het reglement (de “compliance officer”). De compliance officer ziet toe op de naleving van dit reglement door de bestuurders en de andere aangeduide personen.

Het reglement bepaalt dat de bestuurders vóór elke transactie in aandelen van de vennootschap de compliance officer in kennis stellen van hun intentie.

Elke transactie door een bestuurder in aandelen van de vennootschap – waarover de compliance officer werd ingelicht – wordt openbaar gemaakt binnen de in het reglement vastgelegde termijn.

De raad van bestuur bepaalt eveneens voor welke andere personen dit reglement geldt.

I.1.5.5. Transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders

De raad van bestuur stelt een beleid op betreffende transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders die niet onder de belangenconflictenregeling vallen en maakt dit beleid bekend in de corporate governance verklaring.

Transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders dienen aan gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.

I.2. Werking van de Raad van Bestuur

I.2.1. Organisatie van de Raad van Bestuur

De raad van bestuur bepaalt zijn eigen *modus operandi* en organiseert zichzelf zó dat hij zijn opdrachten doeltreffend en efficiënt kan uitvoeren.

De raad van bestuur komt vaak genoeg bijeen om zich daadwerkelijk van zijn verantwoordelijkheden te kunnen kwijten. Het aantal raads- en comitévergaderingen, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van elke bestuurder, worden bekendgemaakt in het jaarverslag.

De raadsvergaderingen verlopen volgens een gedetailleerde agenda waarin de te behandelen onderwerpen worden gespecificeerd, met telkens een indicatie of deze ter informatie, ter consultatie of ter besluitvorming werden opgenomen. De notulen van de vergadering geven de besprekingen weer, specificeren de besluiten die werden genomen en maken ook melding van eventueel voorbehoud dat door bestuurders werd gemaakt.

De niet-uitvoerende bestuurders vergaderen minstens éénmaal per jaar in afwezigheid van de CEO en de andere uitvoerende bestuurders.

De raad van bestuur legt de procedures vast die moeten gevolgd worden met betrekking tot elke rechtshandeling die de vennootschap verbindt en bepaalt de gevallen waarin de handtekening van bestuurders vereist is. De raad van bestuur keurt ook procedures goed voor de besluitvorming tussen twee raadsvergaderingen in.

De raad van bestuur stelt een secretaris van de vennootschap aan, belast met het opvolgen en naleven van de procedures van de raad alsook de relevante wetten en reglementen. Individuele bestuurders hebben toegang tot de secretaris van de vennootschap.

Het charter (samenstelling, rol en werking) van de raad van bestuur wordt bekendgemaakt in de corporate governance verklaring.

I.2.2. Benoeming van bestuurders

I.2.2.1. Algemeen

De raad van bestuur – onder leiding van zijn voorzitter en op advies van het benoemingscomité – evalueert geregeld zijn omvang en samenstelling en brengt indien nodig tijdig de gepaste wijzigingen aan. De raad past daarbij de aanbeveling uit punt I.1.3. toe.

De raad van bestuur vergewist er zich van dat de nodige successieplannen voorhanden zijn inzake de benoeming van bestuurders, en dat alle benoemingen en herbenoemingen, zowel van uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, het mogelijk maken om een gepast evenwicht van kennis en ervaring in de raad van bestuur in stand te houden.

Het benoemen en herbenoemen van bestuurders verloopt volgens een rigoureuze en transparante procedure.

De raad van bestuur stelt procedures en selectiecriteria op voor de benoeming van bestuurders, waarbij specifieke regels kunnen gelden voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

De voorzitter zorgt ervoor dat de relevante taken in het kader van het benoemingsproces worden uitgevoerd.

De voorzitter of een andere niet-uitvoerende bestuurder stuurt het benoemingsproces. Een specifiek comité wordt opgericht om met benoemingen om te gaan.

Alle benoemingen en herbenoemingen van bestuurders gebeuren op basis van verdienste en objectieve criteria.

Voor elke nieuwe benoeming in de raad van bestuur gebeurt er een evaluatie van de vaardigheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig en nodig zijn in de raad. In het licht van deze evaluatie wordt een beschrijving van de vereiste rol en vaardigheden uitgewerkt (ook 'profiel' genoemd).

De kandidaten worden vervolgens grondig beoordeeld om na te gaan of hun vaardigheden en ervaring overeenstemmen met het door de raad van bestuur vooraf bepaald profiel.

In het geval van een eerste benoeming vergewist de voorzitter zich ervan dat de raad van bestuur – alvorens de goedkeuring van de kandidatuur te overwegen – over voldoende informatie beschikt over de kandidaat, zoals het curriculum vitae, de beoordeling van de kandidatuur, een lijst van de posities die de kandidaat reeds bekleedt en desgevallend elke andere informatie nodig voor de evaluatie van de kandidaat zijn of haar onafhankelijkheid.

In geval van een herbenoeming gebeurt er een beoordeling van de bijdrage en doeltreffendheid van de bestuurder, conform een vooraf bepaalde en transparante procedure.

Het benoemingscomité draagt geschikte kandidaten ter benoeming voor aan de raad van bestuur. De raad beslist over het voorstel tot benoeming of herbenoeming.

Het voorstel tot benoeming door de algemene vergadering wordt vergezeld door relevante informatie over de professionele vaardigheden van de kandidaat, samen met een lijst van de posities die de kandidaat reeds

bekleedt. De raad van bestuur geeft aan of de kandidaat beantwoordt aan de criteria van onafhankelijkheid en vermeldt ook de voorgestelde termijn van het mandaat.

De voornoemde informatie wordt op het ogenblik van de oproeping tot de algemene vergadering openbaar gemaakt, en wordt tevens beknopt opgenomen in het jaarverslag.

I.2.2.2. Niet-uitvoerende bestuurders

De niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijd betreft die zij zullen moeten besteden aan de uitvoering van hun opdracht.

De niet-uitvoerende bestuurders zorgen ervoor dat zij over voldoende tijd beschikken om te voldoen aan wat van hen verwacht wordt, rekening houdend met het aantal en het belang van hun diverse andere engagements.

Eventuele wijzigingen in de andere relevante engagements en nieuwe engagements buiten de vennootschap worden tijdig aan de voorzitter van de raad van bestuur gemeld.

Elk mandaat van meer dan 12 jaar voor een niet-uitvoerend bestuurder wordt rigoureuus onderzocht, rekening houdend met de noodzaak om de raad van bestuur geleidelijk te vernieuwen. Het uitoefenen van een mandaat gedurende meer dan 12 jaar kan van belang zijn bij het bepalen van de onafhankelijkheid van de niet-uitvoerende bestuurder.

I.2.2.3. Aanstelling van de voorzitter

De raad van bestuur stelt een gepast profiel op voor de aanstelling van de voorzitter van de raad van bestuur, rekening houdend met diens specifieke rol in de raad zoals beschreven in punt I.1.4.2. en andere delen van deze Code.

1.2.3. Inductie en professionele ontwikkeling van bestuurders

I.2.3.1. Inductieprogramma

Nieuw benoemde leden krijgen een gepaste inductie opdat zij snel een daadwerkelijke bijdrage kunnen leveren tot de raad van bestuur.

De voorzitter zorgt ervoor dat nieuwe bestuurders een volledige, formele en op maat gesneden inductie krijgen wanneer zij tot de raad van bestuur toetreden.

Het inductieproces dient de bestuurder te helpen om inzicht te verwerven in de fundamentele aspecten van de vennootschap, met inbegrip van haar

bestuur, strategie, algemene beleidslijnen, financiële en strategische uitdagingen. Bovendien dient het inductieprogramma de bestuurders te adviseren over hun rechten en plichten als bestuurder.

Voor nieuwe leden van het auditcomité dient dit programma de bevoegdheden van het auditcomité te bestrijken en een overzicht te geven van de systemen voor interne controle en risicobeheer. Een ontmoeting met de externe revisor en het betrokken personeel van de vennootschap dient ook tot dit programma te behoren.

Voor bestuurders die zitting nemen in andere comités van de raad van bestuur, omvat het inductieprogramma een omschrijving van de specifieke rol en plichten van dit comité, alsook alle andere informatie in verband met de specifieke rol van het betrokken comité.

I.2.3.2. Professionele ontwikkeling

Bestuurders dienen voortdurend hun vaardigheden en kennis omtrent de vennootschap bij te schaven teneinde hun functie te kunnen vervullen tijdens zowel de raadsvergaderingen als de comitévergaderingen. De vennootschap stelt de nodige middelen ter beschikking voor het ontwikkelen en bijwerken van de kennis en vaardigheden van haar bestuurders.

1.2.4. Evaluatie van de doeltreffendheid van de Raad van Bestuur

I.2.4.1. Algemeen

De raad van bestuur evalueert periodiek op een formele en rigoureuze wijze haar eigen performantie en die van zijn comités en individuele bestuurders.

Hoewel evaluatie een verantwoordelijkheid is van de raad van bestuur, wordt de raad bij deze evaluatie bijgestaan door het benoemingscomité en mogelijk ook door externe deskundigen.

I.2.4.2. Doel van de evaluatie

Een periodieke evaluatie door de raad van bestuur van zijn eigen doeltreffendheid dient te leiden tot een voortdurende verbetering van het bestuur van de vennootschap.

Deze evaluatie dient vier doelstellingen te beogen:

- nagaan hoe de raad van bestuur werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder aan de werkzaamheden van de raad van bestuur nagaan aan de hand van zijn of

haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn of haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming;

- de huidige samenstelling van de raad van bestuur vergelijken met de gewenste samenstelling van de raad.

I.2.4.3. Evaluatie van de bestuurders

De bijdrage van elke bestuurder wordt periodiek geëvalueerd teneinde – rekening houdend met de wijzigende omstandigheden – de samenstelling van de raad van bestuur te kunnen aanpassen.

Uit de individuele evaluatie moet blijken of elke bestuurder daadwerkelijk een bijdrage blijft leveren en zijn of haar rol ter harte neemt (onder meer door tijd te maken voor raads- en comitévergaderingen en voor andere opdrachten). Bijzondere aandacht moet uitgaan naar de beoordeling van de voorzitter.

Rekening houdend met het evaluatieproces bepaalt de raad van bestuur zijn houding ten opzichte van zowel de sterke punten van de raad als zijn zwakke punten die gepaste actie noodzakelijk maken. Deze handelwijze kan in voorkomend geval leiden tot de voordracht tot benoeming van nieuwe leden of de niet-verlenging van het mandaat van bestuurders van wie het mandaat ten einde komt.

I.2.4.4. Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen performantie.

Om de doeltreffendheid van de raad van bestuur voortdurend te verbeteren, evalueert de raad systematisch en op geregelde tijdstippen (ten minste om de 2 à 3 jaar bijvoorbeeld) zijn eigen werking en die van zijn comités.

Teneinde bij te dragen tot de performantie van de raad van bestuur zullen de niet-uitvoerende bestuurders geregeld (bij voorkeur één keer per jaar) hun interactie met het senior management beoordelen.

1.2.5. Remuneratie

I.2.5.1. Algemeen

De remuneratie dient voldoende hoog te zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.

Remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders

De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders houdt rekening met hun verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen enkel een vaste remuneratie. Zij ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, lange termijn incentive-programma's, voordelen in natura of pensioenplannen.

Op grond van de Belgische wetgeving kan elk bestuursmandaat "ad nutum" (op elk ogenblik) worden beëindigd zonder enige vorm van compensatie.

Remuneratie van uitvoerende bestuurders

De bepalingen omtrent de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

De bepalingen omtrent de remuneratie van het senior management gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van manager.

I.2.5.2. Openbaarmaking

Het jaarverslag bevat volledige en gedetailleerde informatie omtrent het bedrag van de remuneratie die elke niet-uitvoerende bestuurder ontvangt.

Het jaarverslag bevat de informatie omtrent de remuneratie van de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder en van de leden van het senior management zoals bepaald in punt II.5.2.

De openbaarmaking van de remuneratie van bestuurders gebeurt op geconsolideerde basis.

I.3. Comités van de Raad van Bestuur

1.3.1. Algemene bepalingen

1.3.1.1. Rol en bevoegdheden

De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op om bepaalde specifieke aangelegenheden te analyseren en de raad hierover te adviseren. De (uiteindelijke) besluitvorming berust bij de raad.

Deze comités krijgen het mandaat om specifieke technische aangelegenheden te analyseren en hierover verslag uit te brengen bij de raad van bestuur teneinde deze laatste in staat te stellen beslissingen te nemen of zijn toezichthoudende rol te vervullen ("monitoring").

De raad van bestuur richt een auditcomité op dat de raad bijstaat bij het vervullen van zijn monitoring verantwoordelijkheden met het oog op een controle in de ruimste betekenis van het woord.

De raad van bestuur richt een benoemingscomité en een remuneratiecomité op.

Het remuneratiecomité en het benoemingscomité mogen worden samengevoegd op voorwaarde dat de leden van dit comité voldoen aan de criteria om deel uit te maken van het remuneratiecomité.

De raad van bestuur mag beslissen om elk ander comité op te richten dat hij nodig acht. Deze comités dienen ook te voldoen aan deze algemene bepalingen.

I.3.1.2. Samenstelling en werking

De raad van bestuur legt het charter van elk comité vast, waarin de rol, samenstelling en procedures van elk comité worden gedetailleerd. Bij ontstentenis hiervan gelden de werkingsregels van toepassing voor de raadsvergadering naar analogie voor de bijeenkomsten van de comités.

De voorzitter ziet er op toe dat de raad van bestuur de leden en de voorzitter van elk comité benoemt. Het benoemingscomité kan de voorzitter hierin bijstaan.

De samenstelling van de comités dient voldoende aandacht te krijgen. Elk comité bestaat uit minstens drie leden.

Tenzij striktere regels eigen aan bepaalde comités toepasselijk zijn, dienen deze comités – gelet op de rol die zij vervullen met betrekking tot het afhandelen van eventuele belangenconflicten – uit een meerderheid van niet-uitvoerende bestuurders te bestaan. Bij het beslissen over de concrete samenstelling wordt er aandacht besteed aan de specifieke behoeften of vaardigheden die nodig zijn voor de optimale werking van elk comité.

De voorzitter van de raad van bestuur beschikt over een doorlopende uitnodiging om deel te nemen aan de vergaderingen van de comités waarvan hij geen deel uitmaakt.

Elk comité nodigt naar keuze andere personen uit om zijn vergaderingen bij te wonen.

Elk comité kan op kosten van de vennootschap extern professioneel advies inwinnen over onderwerpen die binnen haar bevoegdheid vallen, nadat de voorzitter van de raad van bestuur hiervan werd ingelicht.

De raad van bestuur ontvangt na elke comitévergadering een verslag van de beraadslagingen en besluiten.

1.3.1.3. Openbaarmaking

De charters van alle comités worden opgenomen in de corporate governance verklaring.

1.3.2. Auditcomité

1.3.2.1. Samenstelling

De raad van bestuur richt een auditcomité op waarvan alle leden onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders zijn. De raad van bestuur vergewist zichzelf ervan dat het auditcomité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, voornamelijk inzake financiële zaken, om haar functie effectief te vervullen.

De voorzitter van de raad van bestuur is geen lid van het auditcomité.

Benoemingen gelden voor een periode van maximum drie jaar, met een mogelijkheid tot verlenging met niet meer dan twee opeenvolgende extra periodes van drie jaar, op voorwaarde dat de leden blijven voldoen aan de criteria van onafhankelijkheid.

1.3.2.2. Rol

De raad van bestuur bepaalt de rol van het auditcomité. Het auditcomité brengt geregeld verslag uit aan de raad over de uitoefening van zijn opdrachten. Daarbij wordt melding gemaakt van alle aangelegenheden met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat een verbetering aangewezen is, en worden aanbevelingen gedaan in verband met noodzakelijke stappen die dienen ondernomen te worden.

Het auditcomité werkt een auditprogramma op lange termijn uit dat alle activiteiten van de vennootschap omvat.

De moedermaatschappijen zien erop toe dat de audit zelf en de rapportering daarover de Groep in zijn geheel bestrijkt.

Financiële rapportering

Het auditcomité ziet toe op de financiële rapportering om er zich van te verzekeren dat deze een waarheidsgetrouw, oprecht en duidelijk beeld geeft van de situatie en de vooruitzichten van de vennootschap, op individuele en op geconsolideerde basis, indien toepasselijk.

Dit toezicht omvat niet alleen een inschatting van het juiste en volledige karakter van de financiële informatie en het toegepaste boekhoudbeleid, maar

slaat ook op de kwaliteit en het consequente karakter van de financiële informatie.

Dit toezicht heeft betrekking op de periodieke en occasionele informatie alvorens deze openbaar wordt gemaakt en is gebaseerd op een auditprogramma dat door het auditcomité werd goedgekeurd.

Het auditcomité bespreekt de significante aangelegenheden inzake financiële rapportering met zowel het senior management als de externe revisor.

Interne controle

Het auditcomité evalueert het systeem van interne controle dat door het senior management werd geïnstalleerd.

Het auditcomité beoordeelt en hecht zijn goedkeuring aan de toelichting inzake interne controle die in het jaarverslag verschijnt.

Het auditcomité evalueert de specifieke regelingen volgens dewelke personeelsleden van de vennootschap in vertrouwen hun bezorgdheid kunnen uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële rapportering of andere aangelegenheden (“klokkenluidersregeling”). Indien nodig worden regelingen getroffen met het oog op een aangepast en onafhankelijk onderzoek van dergelijke aangelegenheden en een gepaste follow-up ervan.

Risicobeheer

Het auditcomité evalueert de doeltreffendheid van de systemen die werden ingevoerd met het oog op het identificeren, evalueren en beheren van de risico's inherent aan de activiteiten van de vennootschap.

Het auditcomité beoordeelt de toelichting inzake risicobeheer die in het jaarverslag verschijnt.

Interne audit

Een onafhankelijke interne audit functie wordt geïnstalleerd die de middelen en de knowhow aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap tot haar beschikking heeft.

Het auditcomité hecht zijn goedkeuring aan de aanstelling en het ontslag van het hoofd van de interne audit en aan het plan en het budget van de interne audit. Op zijn minst tweemaal per jaar bespreekt het auditcomité met het hoofd van de interne audit het geleverde werk, de risicodekking en de kwaliteit van de interne controle en het risicobeheer.

Het hoofd van de interne audit dient rechtstreeks en onbeperkt toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en de voorzitter van de raad van bestuur.

Het auditcomité evalueert de doeltreffendheid van de interne audit functie, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe audit functies.

Externe audit

Het auditcomité ziet toe op de relaties van de vennootschap met de externe revisor.

Het auditcomité doet een aanbeveling aan de raad van bestuur over de benoeming, de herbenoeming of het ontslag van de revisor en doet een voorstel inzake de remuneratie en de aanwervingsvoorwaarden van de revisor. Conform het Wetboek van Vennootschappen, moet dit voorstel ter goedkeuring worden voorgelegd aan de aandeelhouders.

Het auditcomité evalueert de onafhankelijkheid van de revisor, voornamelijk op grond van de voorschriften van het Wetboek van Vennootschappen en het Koninklijk Besluit van 4 april 2003.

Het auditcomité helpt eveneens bij de ontwikkeling van een specifiek beleid omtrent het engageren van de revisor voor niet-auditdiensten, rekening houdend met de specifieke voorschriften van het Wetboek van Vennootschappen. Het auditcomité ziet erop toe dat dit beleid wordt toegepast.

Ten slotte evalueert het auditcomité ook de doeltreffendheid van de externe audit, met inachtneming van de relevante regelgevende en professionele normen.

Compliance

Het auditcomité evalueert de doeltreffendheid van de systemen die werden ingesteld om de naleving van alle wettelijke en regelgevende vereisten van toepassing op de vennootschap en van de gedragscodes (voor zover van toepassing) te verzekeren.

I.3.2.3. Werking

Het auditcomité komt op zijn minst driemaal per jaar bijeen. Jaarlijks beoordeelt het auditcomité haar charter, evalueert het haar eigen doeltreffendheid en beveelt het aan de raad van bestuur de nodige wijzigingen aan.

Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de externe revisor en het hoofd van de interne audit, om met hen te overleggen over aangelegenheden die tot de bevoegdheden van het comité behoren en over alle aangelegenheden die voortvloeien uit de audit.

1.3.3. Benoemingscomité

1.3.3.1. Samenstelling en werking

De raad van bestuur richt een benoemingscomité op dat uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders bestaat.

De voorzitter van de raad van bestuur of een niet-uitvoerende bestuurder zit dit comité voor.

De voorzitter van de raad van bestuur zit het benoemingscomité niet voor wanneer de keuze van zijn of haar opvolger wordt behandeld.

Het benoemingscomité komt op zijn minst éénmaal per jaar bijeen en elke keer wanneer zich wijzigingen opdringen in de samenstelling van de raad van bestuur, zij het voor een benoeming of herbenoeming.

De CEO neemt deel aan de vergaderingen van het benoemingscomité wanneer deze de benoeming van leden van het senior management behandelt.

Bij de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden, heeft het benoemingscomité toegang tot alle middelen die het gepast acht, met inbegrip van extern advies.

1.3.3.2. Rol

Het benoemingscomité zorgt ervoor dat het benoemings- en herbenoemingsproces zo objectief en professioneel mogelijk verloopt.

In dit verband doet het benoemingscomité aanbevelingen aan de raad van bestuur omtrent de benoeming van bestuurders. Meer specifiek dient het:

- benoemingsprocedures uit te werken voor bestuurders;
- periodiek de omvang en de samenstelling van de raad van bestuur te evalueren en aanbevelingen te doen aan de raad van bestuur aangaande wijzigingen;
- als en wanneer er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en ter goedkeuring aan de raad van bestuur voor te dragen;
- een degelijke analyse te maken van de aspecten die verband houden met successieplanning.

Tenzij anders bepaald door de raad van bestuur, staat het benoemingscomité de raad van bestuur tevens bij in de benoeming van de leden van het senior management.

1.3.4. Remuneratiecomité

1.3.4.1. Samenstelling en werking

De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op dat volledig bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders die in de meerderheid onafhankelijk zijn. De voorzitter of een niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor.

Het remuneratiecomité komt op zijn minst twee maal per jaar bijeen.

De CEO neemt deel aan de vergaderingen van het remuneratiecomité wanneer deze de remuneratie van de leden van het senior management behandelt.

1.3.4.2. Rol

De raad van bestuur belast het remuneratiecomité met het opstellen of beoordelen van voorstellen aan de raad inzake:

- het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders en de voorstellen die aan de aandeelhouders moeten worden voorgelegd;
- het remuneratiebeleid voor het senior management, minstens met betrekking tot:
 - de voornaamste contractuele bepalingen met inbegrip van de belangrijkste kenmerken van de pensioenplannen, en de regelingen voorzien bij het beëindigen van de contractuele relatie;
 - de remuneratie, met inbegrip van:
 - het relatieve belang van elke component van de remuneratie;
 - de prestatiecriteria die gelden voor de variabele elementen;
 - de extra voordelen.

Tenzij anders bepaald door de raad van bestuur, staat het remuneratiecomité de raad tevens bij in de bepaling van de individuele remuneraties, met inbegrip van, afhankelijk van de situatie, de bonussen, lange termijn-incentives – al dan niet gerelateerd aan de aandelen van de vennootschap – in de vorm van opties of andere financiële instrumenten.

Het remuneratiecomité is ook verantwoordelijk voor het vastleggen van de selectiecriteria, het selecteren en het vastleggen van de bevoegdheden van elke consultant die het comité adviseert. Indien dit het geval is, wordt een

verklaring afgelegd over het feit of deze al dan niet andere relaties met de vennootschap heeft.

II. SENIOR MANAGEMENT

II.1. Definitie en rol van het Senior management

II.1.1. Definitie

De raad van bestuur kiest de senior management structuur die afgestemd is op de behoeften van de vennootschap.

Het senior management omvat op zijn minst alle uitvoerende bestuurders en indien een managementcomité werd opgericht, alle leden van het managementcomité, ongeacht of dit comité werd opgericht als een directiecomité conform artikel 524bis van het Wetboek van Vennootschappen.

De vennootschap vermeldt in haar corporate governance verklaring wie deel uitmaakt van haar senior management.

II.1.2. Rol

Het senior management is belast met de leiding van de vennootschap, in overeenstemming met de verantwoordelijkheden en opdrachten die het van de raad heeft gekregen.

De raad van bestuur bepaalt de algemene verantwoordelijkheden en opdrachten van het senior management, overeenkomstig een procedure waarover de raad van bestuur en het senior management een akkoord hebben bereikt.

Het senior management dient over voldoende bewegingsruimte te beschikken om een ondernemingsstrategie voor te stellen en de strategie beslist door de raad van bestuur te implementeren, met inachtneming van de waarden, de risicobereidheid en de voornaamste beleidslijnen van de vennootschap.

De raad van bestuur dient het senior management voldoende macht te verlenen om het in staat te stellen zijn verantwoordelijkheden en opdrachten uit te voeren.

De raad van bestuur legt het charter van het senior management vast, waarin de rol, bevoegdheden, samenstelling en werking van het senior management worden gedetailleerd. Dit charter wordt opgenomen in de corporate governance verklaring.

II.2. Verantwoording aan de Raad van Bestuur

Het senior management legt aan de raad van bestuur verantwoording af over de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden.

Het senior management bezorgt de raad van bestuur tijdig alle informatie die deze laatste nodig heeft om zijn verantwoordelijkheden naar behoren uit te voeren.

Het senior management geeft de raad van bestuur een objectieve en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de vennootschap.

Het senior management installeert interne controles, waaronder systemen bedoeld voor het identificeren, evalueren, beheren en controleren van financiële en andere risico's.

Het senior management is verantwoordelijk voor de (volledige, tijdige, betrouwbare en nauwkeurige) voorbereiding van de financiële resultaten van de vennootschap, overeenkomstig de door de raad van bestuur goedgekeurde boekhoudprincipes en -beleidslijnen.

II.3. Beleid inzake besluitvorming

Duidelijke procedures dienen te bestaan voor:

- **de voorstelling door het senior management van beslissingen die de raad van bestuur moet nemen;**
- **de besluitvorming door het senior management;**
- **de rapportering door het senior management van belangrijke beslissingen, genomen op basis van hun eigen bevoegdheden; en**
- **de externe vertegenwoordiging van de vennootschap.**

Zowel de raad van bestuur als het senior management dienen de overeengekomen procedures na te leven. Deze procedures dienen te worden gecontroleerd en aangepast indien dit vereist is voor de daadwerkelijke uitoefening door de raad van bestuur en het senior management van hun respectieve opdrachten.

De bevoegdheid om de vennootschap alleen of gezamenlijk te vertegenwoordigen en de omvang en beperkingen van deze bevoegdheid, worden duidelijk omschreven, rekening houdend met de wijze waarop de raad van bestuur het senior management belast heeft met het leiden van de vennootschap en met de relevante bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen. Alle betrokken partijen zijn volledig op de hoogte van de draagwijdte van deze bevoegdheid.

II.4. Transacties in aandelen van de vennootschap en transacties tussen de vennootschap en het senior management

Het reglement inzake transacties in aandelen van de vennootschap gelden evenzeer voor het senior management (cf. I.1.5.4.).

De raad van bestuur stelt een beleid op betreffende transacties tussen de vennootschap en de leden van het senior management en maakt dit beleid bekend in de corporate governance verklaring.

Transacties tussen de vennootschap en de leden van het senior management dienen aan gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.

II.5. Benoeming, remuneratie en evaluatie

II.5.1. Benoeming

De raad van bestuur bepaalt de procedures die van toepassing zijn op de benoeming van het senior management.

II.5.2. Remuneratie

II.5.2.1. Remuneratiebeleid

De raad van bestuur bepaalt het remuneratiebeleid van het senior management.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het senior management is zodanig dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.

Een gepast deel van de totale remuneratie van de leden van het senior management dient gekoppeld te zijn aan de prestaties van het bedrijf en de individuele prestaties in die mate dat het belang van het senior management wordt gealigneerd met dat van de vennootschap en haar aandeelhouders.

Indien leden van het senior management in aanmerking komen voor een jaarlijkse bonus, dient deze bonus afhankelijk te zijn van relevante en objectieve prestatiecriteria die afhankelijk zijn van de stijging van de waarde van de vennootschap.

Lange termijn incentive-systemen gebaseerd op aandelen van de vennootschap worden goedgekeurd door de algemene vergadering.

In principe worden toegekende aandelen of andere vormen van uitgestelde vergoeding niet als verworven beschouwd, en mogen opties niet tijdens de eerstvolgende drie jaar na hun toekenning worden uitgeoefend.

Verplichtingen in het kader van vervroegde vertrekregelingen worden rigoureus onderzocht door de raad van bestuur. Het belonen van slechte prestaties dient vermeden te worden.

Indien een lid van het senior management ook uitvoerend bestuurder is, omvat zijn remuneratie ook de compensatie die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

II.5.2.2. Procedure

De raad van bestuur stelt een formele en transparante procedure op met betrekking tot de remuneratie van het senior management.

Niemand mag betrokken worden bij beslissingen omtrent zijn eigen remuneratie.

II.5.2.3. Openbaarmaking van vergoedingen

De informatie die openbaar moet worden gemaakt inzake de remuneratie van het senior management maakt het mogelijk om een juist beeld te krijgen van het bedrag en de structuur van deze remuneratie.

Bekendmaking van de remuneratie gebeurt op geconsolideerde basis.

CEO

In het jaarverslag wordt de individuele remuneratie van de CEO bekendgemaakt, met een uitsplitsing tussen:

- basisremuneratie
- variabele remuneratie: alle vormen van bonussen die verband houden met het betrokken financieel jaar
- “overige componenten” van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een uitleg over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

Indien de CEO ook lid is van de raad van bestuur bevat het jaarverslag ook volledige en gedetailleerde informatie over het bedrag van de remuneratie die hij of zij in die hoedanigheid ontvangt.

Andere leden van het senior management

In het jaarverslag wordt tenminste de globale remuneratie van de overige leden van het senior management bekend gemaakt, met een uitsplitsing tussen drie globale bedragen:

- basisremuneratie
- variabele remuneratie: alle vormen van bonussen die verband houden met het betrokken financieel jaar
- “overige componenten” van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, geldwaarde van de andere voordelen in natura, met uitleg over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

Als bepaalde leden van het senior management ook lid zijn van de raad van bestuur, dan bevat het jaarverslag ook volledige en gedetailleerde informatie over het bedrag van de remuneratie die zij in die hoedanigheid ontvangen.

Opties of andere aandelengerelateerde remuneratie

Het jaarverslag maakt zowel voor de CEO als voor de andere leden van het senior management op individuele basis het aantal en de voornaamste karakteristieken bekend van eventuele opties of andere aandelengerelateerde remuneratie.

II.5.3. Evaluatie

Evaluatie- en beoordelingsprocedures worden opgesteld met betrekking tot de performantie van het senior management.

Het remuneratiecomité bespreekt minstens één keer per jaar met de CEO de werking en de performantie van het senior management op basis van duidelijk bepaalde evaluatiecriteria.

II.5.4. Voortijdige beëindiging van de contractuele relatie

De corporate governance verklaring maakt de belangrijkste contractuele bepalingen die gelden bij voortijdige beëindiging van de contractuele relatie bekend.

III. DE AANDEELHOUDERS

III.1. Relaties tussen de vennootschap en haar aandeelhouders

De vennootschap zorgt ervoor dat de aandeelhouders optimaal toegang hebben tot alle relevante informatie.

De vennootschap maakt de relevante informatie via elektronische weg beschikbaar vóór de algemene vergadering(en).

De statuten en de corporate governance verklaring zijn op elk ogenblik beschikbaar.

De algemene vergadering van aandeelhouders wordt benut om te communiceren met de aandeelhouders en hun betrokkenheid te stimuleren.

De raad van bestuur informeert de aandeelhouders zodanig opdat zij hun rechten kunnen uitoefenen met kennis van zaken over de beslissingen die zij dienen te nemen.

Bij het bijeenroepen van algemene vergaderingen verschaft de vennootschap voldoende toelichting bij de agendapunten en de moties die door de raad van bestuur worden voorgelegd.

De voorzitter moedigt alle bestuurders aan om de algemene vergadering bij te wonen. De voorzitter doet ook het nodige opdat de relevante vragen van de aandeelhouders beantwoord worden.

De vennootschap bevordert de uitoefening van de vennootschapsrechten van de aandeelhouders.

De vennootschap bevordert het stemmen *in absentia*, zoals stemmen bij volmacht.

III.2. Communicatie met de aandeelhouders

III.2.1. Dialoog met de aandeelhouders

De vennootschap gaat met de aandeelhouders een dialoog aan die gebaseerd is op een wederzijds begrip van doelstellingen.

De vennootschap onderhoudt voldoende contact met de aandeelhouders om op de hoogte te zijn van hun aandachtspunten en bekommernissen.

De vennootschap verschaft haar aandeelhouders een tijdschema met betrekking tot de periodieke informatieverstrekking en de algemene vergaderingen.

III.2.2. Transparantie omtrent de aandeelhoudersstructuur

De vennootschap maakt haar aandeelhouders- en controlestructuur bekend, alsook alle belangrijke kruisparticipaties, voor zover ze daarvan

kennis heeft en van zodra ze daaromtrent de relevante informatie heeft ontvangen.

De vennootschap maakt haar referentie-aandeelhouders bekend, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, en wanneer zij gezamenlijk optreden, een beschrijving van de voornaamste elementen van de bestaande aandeelhoudersovereenkomsten.

Kruisparticipaties van meer dan 5% van het aandeelhouderschap of stemrechten worden bekendgemaakt.

De vennootschap maakt de andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en de referentie-aandeelhouders bekend.

De vennootschap maakt relevante informatie bekend over bestuursleden die op voordracht van de referentie-aandeelhouders werden benoemd.

III.3. Rol van de referentie-aandeelhouders

In vennootschappen met referentie-aandeelhouders streeft de raad van bestuur ernaar dat de referentie-aandeelhouders weloverwogen gebruik maken van hun positie en dat zij de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders respecteren. In dat verband zijn een onafhankelijk oordeel binnen de raad van bestuur en een gepast evenwicht in de samenstelling van de raad van cruciaal belang.

III.4. Evaluatie van corporate governance door de beleggers

Aangezien voor de soepele toepassing van deze Code werd uitgegaan van het marktregulerend effect van de 'comply or explain' benadering (d.w.z. 'schik-u-ernaar-of-leg-uit'), dient de raad van bestuur er naar te streven dat de dat beleggers, en in het bijzonder institutionele beleggers, een belangrijke rol vervullen bij het zorgvuldig evalueren van de corporate governance van een vennootschap. De raad van bestuur zal er naar streven dat een 'box-ticking' (afvinkingsbenadering) wordt vermeden en dat er belang wordt gehecht aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

De raad van bestuur zal er toe bijdragen dat de beleggers de verklaringen die worden gegeven om van deze Code te mogen afwijken, in overweging nemen, en dat de beleggers in alle gevallen een beredeneerd oordeel kunnen vellen. De raad van bestuur moet bereid zijn met de beleggers een dialoog aan te gaan als zij het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden, waarbij de raad de eigen kenmerken van de vennootschap dient te

onderlijnen en, meer in het bijzonder, haar omvang, de complexiteit van haar activiteiten alsook de aard van de risico's en uitdagingen waarvoor zij staat.

C. OPENBAARMAKING VAN INFORMATIE

Met betrekking tot de bekendmaking van informatie over corporate governance, maakt de Code een onderscheid tussen:

- de corporate governance verklaring;
- het hoofdstuk inzake corporate governance in het jaarverslag.

Vennootschappen dienen overigens geactualiseerde versies te publiceren m.b.t. de informatie over corporate governance wanneer er zich bepaalde gebeurtenissen voordoen of wanneer er zich specifieke veranderingen voordoen m.b.t. de informatie die wordt bekendgemaakt in hun publicaties over corporate governance (verklaring en/of jaarverslag).

De informatie over corporate governance wordt meegedeeld en gepubliceerd in overeenstemming met de relevante bepalingen van het koninklijk besluit van 31 maart 2003 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een Belgische gereguleerde markt.

Dat betekent dat vennootschappen die informatie over corporate governance publiceren ervoor moeten zorgen dat:

- deze informatie onverwijld bezorgd wordt aan de CBFA en niet later dan het ogenblik waarop de informatie kenbaar wordt gemaakt aan het publiek of aan de houders van financiële instrumenten;
- aan een persagentschap en aan de marktonderneming op het ogenblik van de bekendmaking een kopie wordt bezorgd van de informatie of een mededeling wordt verstrekt waar de betrokken informatie kan worden teruggevonden.

Vennootschappen die gebruik maken van hun website voor het publiceren van de informatie waarvan sprake is in het koninklijk besluit van 31 maart 2003, dienen alle daarin vervat liggende bepalingen na te leven en er voor te zorgen dat:

- er op hun website in het afzonderlijk deel voorbehouden voor de financiële en de verplichte informatie, een (sub)rubriek is over corporate governance;
- de corporate governance verklaring op zijn minst via dit kanaal wordt gepubliceerd;
- in diezelfde (sub)rubriek het volgende wordt opgenomen:
 - de informatie over corporate governance die wordt gepubliceerd in andere vormen of via andere kanalen (hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag, actualisering van de informatie over corporate governance enz.);
 - (een link naar) de meest recente versie van de statuten van de vennootschap;
 - (een link naar) de Belgische corporate governance Code ;

- er in de elektronische versie van het jaarverslag in het hoofdstuk over corporate governance een link wordt gelegd naar de corporate governance verklaring.

Vennootschappen die geen gebruik maken van een website voor het publiceren van de informatie waarvan sprake is in het koninklijk besluit van 31 maart 2003, moeten de corporate governance verklaring op zijn minst samen met het hoofdstuk over corporate governance in hun jaarverslag publiceren.

Een actualisering van informatie inzake corporate governance kan koersgevoelige informatie zijn. In dat geval gelden de wettelijke regels m.b.t. de openbaarmaking van koersgevoelige informatie. Met betrekking tot de actualisering van informatie die niet koersgevoelig is, moeten de vennootschappen hun eigen bepalingen inzake openbaarmaking vastleggen en bekend maken.

I. De corporate governance verklaring

De doelstelling van de corporate governance verklaring is het beleid van de vennootschap op het vlak van corporate governance vast te leggen en te beschrijven. Daarbij moet een uitleg worden gegeven bij de draagwijdte van en de redenen voor een materiële afwijking van de Code, alsook een omschrijving van de praktijken van de vennootschap op het vlak van corporate governance. De verklaring is gebaseerd op de volgende structuur en bevat op zijn minst relevante informatie over de volgende elementen.

➤ Algemeen

- Het algemeen beleid van de vennootschap op het vlak van corporate governance.
- De corporate governance structuur van de vennootschap.
- De wijze waarop de vennootschap zich in het algemeen houdt aan de principes van de Belgische Code inzake corporate governance.
- De bepalingen van de Code die de vennootschap niet naleeft en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking van de bepalingen.
- De datum van de laatste aanpassing van de verklaring.
- Een toelichting bij de modaliteiten van de openbaarmaking van de actualisering van de corporate governance verklaring en/of het hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag (kanalen, termijn enz.).

➤ De raad van bestuur

- De bepalingen van de Code aangaande de raad van bestuur en de comités van de raad van bestuur die de vennootschap niet naleeft, en

een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking van deze bepalingen.

- Een tabel met de leden van de raad van bestuur, met informatie over:
 - hun hoedanigheid (voorzitter, uitvoerende, onafhankelijke, andere niet-uitvoerende bestuurders);
 - hun lidmaatschap van een comité (voorzitter of lid).

- Het charter van de raad van bestuur dat relevante informatie over de rol, de samenstelling en de werking van de raad van bestuur bevat :
 - De rol van de raad van bestuur (I.1.2.) ;
 - Het beoogde evenwicht in de samenstelling van de raad van bestuur (I.1.3.) ;
 - De criteria van onafhankelijkheid die de raad wenst toe te passen (I.1.3.) ;
 - De identificatie van de bestuurders die de raad van bestuur als onafhankelijk beschouwt alsook de argumentatie hieromtrent (I.1.3.) ;
 - De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO (I.1.4.1.) ;
 - De rol van de voorzitter (I.1.4.2.) ;
 - De specifieke functies van de bestuurders (I.1.5.1. + I.1.5.2.) ;
 - De regels voor transacties in aandelen van de vennootschap (I.1.5.4.) ;
 - Het beleid t.a.v. transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders (I.1.5.5.)
 - Een beschrijving van de modus operandi van de raad van bestuur (I.2.1.)
 - Het beleid aangaande de informatieverstrekking aan de raad van bestuur en zijn leden (I.1.4.2.) ;
 - De benoeming van een secretaris van de vennootschap (I.2.1.) ;
 - De procedure en de selectiecriteria voor de benoeming en de herbenoeming van de bestuurders (I.2.2.1. + I.2.2.3.) ;
 - Het beleid van de raad van bestuur aangaande de inductie en de professionele ontwikkeling van de bestuurders (I.2.3.) ;
 - Een beschrijving van het evaluatieproces m.b.t. de performantie van de raad van bestuur (I.2.4.) ;
 - Het remuneratiebeleid t.a.v. de uitvoerende en de niet-uitvoerende bestuurders (I.2.5.4.1.) .

- De charters van de comités van de raad van bestuur die relevante informatie over de rol, de samenstelling en de werking van elk comité bevatten (1.3.1.3.) :

Voor elk comité van de raad van bestuur:

- De draagwijdte van de adviserende rol die het toebedeeld krijgt van de raad van bestuur (I.3.1.1. + I.3.2.2. + I.3.3.2. + I.3.4.2.)
- De regels aangaande de samenstelling van het comité (I.3.1.2. + I.3.2.1. + I.3.3.1. + I.3.4.1.)

- De regels aangaande de werking van het comité (I.3.1.2. + I.3.2.3. + I.3.3.1. + I.3.4.1.).
- De regels aangaande de rapportering van het comité aan de raad van bestuur (I.3.1.2. + I.3.2.2.).

Voor het auditcomité:

- De bekwaamheidsvereisten voor leden van het comité, om er zeker van te zijn dat het comité over voldoende relevante financiële knowhow beschikt (I.3.2.1.).
 - Het beleid aangaande zijn toezicht op de financiële rapportering (I.3.2.2.).
 - Het beleid aangaande zijn evaluatie van de doeltreffendheid van de interne audit, de interne controle, de systemen voor risicobeheer en de systemen voor het waarborgen van de compliance (I.3.2.2.).
 - Het beleid aangaande zijn toezicht op de betrekkingen van de vennootschap met de revisor en aangaande zijn controle op de onafhankelijkheid van de revisor (I.3.2.2.).
 - Het specifieke beleid aangaande het verstrekken van niet-auditdiensten door de revisor (I.3.2.2.).
 - Het feit dat een afdeling interne audit werd opgericht, alsook zijn rol en structuur en de toegang tot informatie binnen de vennootschap en de Groep (I.3.2.2.).
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

➤ **Het senior management**

- De bepalingen van de Code aangaande het senior management die de vennootschap niet naleeft en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking van deze bepalingen.
- Een tabel met alle leden van het senior management, met daarin informatie over hun functie.
- Het senior management charter, met relevante informatie over de samenstelling, de rol en de werking van het senior management:
 - De samenstelling en de structuur van het senior management (II.1.1.).
 - De rol van het senior management (II.1.2.).
 - De verantwoordelijkheden van het senior management (II.1.2.).
 - Het besluitvormingsbeleid (II.3.).
- Het beleid t.a.v. transacties tussen de vennootschap en haar senior management (II. 4.)
- De procedure voor de benoeming van het senior management (II.5.1.), het beleid aangaande de remuneratie van het senior management (I.2.5.4.1.) en de evaluatie- en toezichtprocedures voor de prestaties van het senior management (II.5.3.).

- De belangrijkste contractuele bepalingen ingeval van voortijdige beëindiging van de contractuele relatie (II.5.4.).
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

➤ **Aandeelhouders**

- De bepalingen van de Code aangaande de aandeelhouders die de vennootschap niet naleeft en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking ervan.
- De maatregelen die worden genomen teneinde de toegang van de aandeelhouders tot informatie te bevorderen (III.1.).
- De maatregelen die worden genomen om de efficiëntie van de algemene vergadering van aandeelhouders op het vlak van de communicatie met de aandeelhouders en de deelname van deze laatsten aan de vergadering te bevorderen (III.1.).
- De maatregelen die worden genomen teneinde de uitoefening van de vennootschapsrechten van de aandeelhouders te bevorderen (III.1.).
- De maatregelen die worden genomen om een dialoog aan te gaan met de aandeelhouders (III.2.1.).
- Informatie omtrent de aandeelhoudersstructuur (III.2.2.).
- Informatie over de rol van de referentie-aandeelhouders (III.3.).
- Het beleid van de vennootschap inzake winstverdeling.
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

Elke vennootschap moet haar corporate governance verklaring op zijn minst samen met de publicatie van het jaarverslag over het boekjaar 2005 publiceren.

II. Het hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag

De doelstelling van het hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag is om informatie te verstrekken over de toepassing tijdens het afgelopen boekjaar van de corporate governance principes van de Code en een overzicht te geven van de relevante aspecten inzake corporate governance. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de onderstaande structuur en bevat op zijn minst relevante informatie over de volgende elementen.

➤ **Algemeen**

- Een verwijzing naar de corporate governance verklaring en een samenvatting van de meest significante wijzigingen ervan in de loop van het boekjaar alsook een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële wijziging.

- Een toelichting bij de modaliteiten aangaande de openbaarmaking van de actualisering van de corporate governance verklaring en/of het hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag (kanalen, termijn enz.).

➤ **De Raad van Bestuur**

- De bepalingen van de Code aangaande de raad van bestuur en zijn comités die door de vennootschap tijdens het boekjaar niet werden nageleefd, en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking.
- Een tabel met een lijst van de leden van de raad van bestuur, met relevante informatie:
 - Nationaliteit, leeftijd.
 - Datum van de eerste benoeming, meest recente herbenoeming en einde van het huidige mandaat.
 - Hoedanigheid (voorzitter, uitvoerend, onafhankelijk, andere niet-uitvoerende bestuurders).
 - Lidmaatschap van een comité (voorzitter of lid).
 - Andere belangrijke bestuursfuncties en verplichtingen.
 - Professionele achtergrond.
- Een verslag over de werking van de raad van bestuur en zijn comités tijdens het voorbije boekjaar:

Met betrekking tot de raad van bestuur:

- Een samenvatting van de benoemingen en herbenoemingen waartoe werd besloten tijdens de laatste algemene vergadering van aandeelhouders, met vermelding van de voornaamste redenen voor de benoeming of herbenoeming, alsook de voorgestelde termijn van het mandaat (I.2.2.).
- Het aantal bijeenkomsten die plaatsvonden tijdens het boekjaar (I.2.1.).
- De voornaamste onderwerpen die aan bod kwamen.
- Een verslag over de belangenconflicten (I.1.5.3.).

Met betrekking tot de comités van de raad van bestuur:

- Alle wijzigingen in de samenstelling van de comités.
- Het aantal bijeenkomsten van de comités tijdens het boekjaar (I.2.1.).
- Aanwijzingen betreffende de aanwezigheid van andere personen tijdens de bijeenkomsten van de comités (I.3.1.2.) met voor het remuneratiecomité een indicatie van het beroep dat werd gedaan op externe consultants gespecialiseerd in de remuneratie van executives en hun banden met de vennootschap (I.3.4.1.).
- De voornaamste onderwerpen die aan bod kwamen.
- Voor elke individuele bestuurder:
 - De transacties met betrekking tot aandelen van de vennootschap die tijdens het boekjaar werden uitgevoerd (I.1.5.4.).
 - Het aanwezigheidspercentage tijdens de bijeenkomsten van de raad van bestuur en tijdens die van haar comités (I.2.1.).

- Volledige en gedetailleerde informatie over de remuneratie die elke niet-uitvoerende bestuurder ontvangt (I.2.5.4.2.).
- Externe controle
 - Identificatie van de revisor.
 - Het totale bedrag van vergoedingen die worden betaald aan de revisor (op niet-geconsolideerde en geconsolideerde basis), met een uitsplitsing tussen de vergoedingen die worden betaald in diens hoedanigheid van wettelijke controleur van de jaarrekeningen enerzijds en voor de overige gepresteerde diensten anderzijds.
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

➤ **Het senior management**

- De bepalingen van de Code aangaande het senior management die door de vennootschap niet werden nageleefd tijdens het boekjaar, en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking ervan.
- Een tabel met een lijst van de leden van het senior management, met relevante informatie:
 - Nationaliteit, leeftijd.
 - Functie.
 - Andere bestuursfuncties.
 - Professionele achtergrond.
- Elke wijziging in de samenstelling van het senior management.
- De transacties met betrekking tot aandelen van de vennootschap die tijdens het boekjaar werden uitgevoerd.
- Het totale bedrag van de remuneratie van de CEO op een geconsolideerde basis (II.5.2.), met een uitsplitsing tussen:
 - basisremuneratie
 - variabele remuneratie: alle vormen van bonussen die verband houden met het betrokken financieel jaar
 - “overige componenten” van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een uitleg over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

Indien de CEO ook lid is van de raad van bestuur, moet het jaarverslag ook volledige en gedetailleerde informatie bevatten over het bedrag van de remuneratie die hij in die hoedanigheid ontvangt.

- De globale remuneratie van de overige leden van het senior management (II.5.2.), met een uitsplitsing tussen drie globale bedragen :
 - basisremuneratie;
 - variabele remuneratie: alle vormen van bonussen die verband houden met het betrokken financieel jaar;
 - “overige componenten” van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, geldwaarde van andere voordelen in natura, met uitleg over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

Als bepaalde leden van het senior management ook lid zijn van de raad van bestuur, moet het jaarverslag ook volledige en gedetailleerde informatie verstrekken over het bedrag van de remuneratie die zij in die hoedanigheid ontvangen.

- Bekendmaking op individuele basis van de opties of van de andere aandelengebonden remuneratie van de CEO en de overige leden van het senior management (II.5.2.).
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

➤ **Aandeelhouders**

- De bepalingen van de Code aangaande de aandeelhouders die door de vennootschap tijdens het boekjaar niet werden nageleefd, en een toelichting bij de draagwijdte van en de redenen voor elke materiële afwijking.
- Belangrijke wijzigingen in de aandeelhoudersstructuur van de vennootschap (III.2.2.).
- Belangrijke wijzigingen in de rol van de referentie-aandeelhouders (III.3.).
- Kapitaalstructuur op de jaarlijkse balansdatum :
 - Het bedrag van het maatschappelijk kapitaal van de emittent.
 - Gedetailleerde informatie over het toegestaan kapitaal.
 - Wijzigingen in het kapitaal die plaatsvonden tijdens de laatste drie boekjaren.
 - Uitstaande warrants, opties en in aandelen converteerbare obligaties.
- Elk ander element dat de vennootschap als relevant beschouwt.

Elke vennootschap publiceert deze informatie ten laatste in het jaarverslag over het boekjaar 2005.