

THEMA 1: DOELTREFFENDHEID VAN DE CODE ⁴

1.1 Bevordert de Code BETERE BESTUURSPRESTATIES EN WAARDECREATIE OP LANGE TERMIJN? ⁵

Gelieve bij het beantwoorden van deze vraag de volgende aspecten in overweging te nemen: samenstelling van de raad, diversiteit in de raad, taken van de raad, comités van de raad, organisatie van de raad, evaluatie van de raad en de ontwikkeling van charters.

Opmerkingen:

1. Beter bestuursprestaties
 - ja, weliswaar op termijn
 - code heeft vooral een beleidsvormingsproces in gang gezet
 - sommige verantwoordelijken:
 - opgesteld charters
 - evaluatie
 - comité van de raad
 - publicatie vergoedingen
4. Waardecreatie op lange termijn
 - ja; bedrijven interneraad beter gewaard tegen administratieve afdelingen en gespecialiseerde ratingbureaus
 - nu facta dienen de stakeholders hierop te antwoorden

1.2 Gelieve op onderstaande schaal uw algemeen oordeel over de doeltreffendheid van de Code aan te geven:

Ondoeltreffend								Zeer doeltreffend	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁴ Toelichting bij thema 1: Cf. Code, Preambule, clause 1 en 2

Het belangrijkste doel van de Code is het bevorderen van waardecreatie op lange termijn door het promoten van goede governancepraktijken die de toets met internationale standaarden kunnen doorstaan.

⁵ Bij corporate governance krijgt de raad van bestuur een essentiële rol toebedeeld. Een vennootschap zou haar voordeel moeten halen uit een actieve en efficiënte raad. Waardecreatie hangt vooral af van de mate waarin de raad in staat is zijn doelstellingen te verwezenlijken en zijn taken met succes uit te voeren.

Voorzets zou corporate governance een drijfveer moeten zijn voor de raad van bestuur en het management om doelstellingen na te streven in het belang van de vennootschap, haar aandeelhouders en andere stakeholders. Dit mag niet enkel weerspiegeld worden in betere financiële resultaten op korte termijn maar moet ook leiden tot de creatie van welvaart op lange termijn.

THEMA 2: STRUCTUUR EN REIKWIJDTE VAN DE CODE⁶

2.1 In hoeverre vindt u de principes, bepalingen en richtlijnen voldoende duidelijk?⁷

Opmerkingen:

De code moet tijdig inspelen op tendensen en komende veranderingen door deze op te nemen in de richtlijnen, bov. ter info.

⁶ Toelichting bij thema 2: Cf. Code, Preambule clausule 4 en 8

Structuur: Een hoofdkenmerk van de Code is de indeling in 9 principes met hun respectievelijke bepalingen en richtlijnen. De 9 principes weerspiegelen de pijlers waarop goede corporate governance dient te steunen, terwijl de bepalingen en richtlijnen uitvoerig beschrijven hoe de principes geïnterpreteerd en geïmplementeerd moeten worden.

Reikwijdte: De Code bevat (gedetailleerde) bepalingen over de meest relevante onderwerpen met betrekking tot de drie voornaamste actoren in de corporate governance driehoek: raad van bestuur, management en aandeelhouders. Die bepalingen zijn richtinggevend en worden verondersteld grotendeels complementair te zijn met de wettelijke bepalingen.

⁷ Bepalingen (waarvan sommige verder worden uitgewerkt in de Bijlagen van de Code) zijn aanbevelingen die beschrijven hoe de principes dienen te worden toegepast. De vennootschappen worden verondersteld deze bepalingen na te leven of uit te leggen waarom zij, in het licht van hun eigen specifieke situatie, dit niet doen.

De bepalingen worden aangevuld met richtlijnen, die verduidelijken hoe een vennootschap de bepalingen van de Code dient toe te passen of te interpreteren. De meeste richtlijnen zijn kwalitatief van aard en lenen zich niet tot een evaluatie op het vlak van naleving. De verplichting om deze na te leven of uit te leggen waarom men dit niet doet, is daarom niet van toepassing op deze richtlijnen.

Door hun gedetailleerde en praktische beschrijving zouden de bepalingen en richtlijnen als leidraad moeten dienen voor de wijze waarop de vennootschappen de Code, rekening houdend met hun specifieke situatie, dienen toe te passen en hoe zij zich aan de governancefilosofie van de Code kunnen houden. Om deze doelen te bereiken, zouden de bepalingen en richtlijnen duidelijk geformuleerd, voldoende uitgewerkt en regelmatig geactualiseerd moeten worden.

2.2 In hoeverre bereikt de Code zijn doel complementair te zijn met de relevante wettelijke bepalingen? ⁸

Gelieve bij het beantwoorden van deze vraag rekening te houden met elke mogelijke overlapping of conflict tussen de Code en de nationale of internationale wettelijke bepalingen.

Opmmerkingen:

- Verschillende definitie van onafhankelijk bestuurder in de Code en het Wetboek van vennootschappen = uniforme standaard gewenst. Nu zijn er twee soorten onafh. bestuurder
- Probleem van overlapping Corporate Governance Charter en het Internat. Goodwill Memorandum (CBFA) voor fin. instellingen
- De vraag bestaat dat de wetgeving de Code gaat inhaken en dat het principe van *Comply or Explain* zal versuuteren
- Afwijkende code op bijvoorbeeld punten in andere landen (Canada en Cent. Europa)

2.3 In hoeverre vindt u de Code volledig? ⁹

a. Onderwerpen die onvoldoende behandeld zijn:

- Rijnscheekersysteem
- Interne controles en het proces van financiële verslaggeving
- Wkk-holdingsregeling

b. Ontbrekende onderwerpen?

Codebook voor aandelhouders

⁸ Wetgeving en reglementering bieden een standaard referentiekader voor vennootschappen. Voor sommige governanceaangelegenheden zijn de wettelijke bepalingen eerder beperkt en/of in algemene termen geformuleerd. De (gedetailleerde) bepalingen van de Code dienen als aanvulling en voorzien in een praktische leidraad voor de implementatie van goede governance.

⁹ In overeenstemming met de internationale praktijken omvat de Code een hele reeks governance-thema's die uiterst belangrijk zijn. Niettemin vereisen sommige onderwerpen verdere verduidelijking of werden sommige over het hoofd gezien.

c. Onderwerpen die aanvullende bepalingen of richtlijnen vereisen?

- *Wenselijkheid van procedurele vertegenwoordiging in Raden van Bestuur*
- *Omschrijving, detaillering van het begrip "vergadering"*

2.4 Besteedt de Code voldoende aandacht aan de rol van de aandeelhouder en de functie/het functioneren van de aandeelhoudersvergadering? ¹⁰

Gelieve bij het beantwoorden van deze vraag aandacht te besteden aan de rol van de aandeelhouders en aan de rol van de aandeelhoudersvergadering, alsook of deze voldoende verduidelijkt zijn.

Opmerkingen:

Neen

2.5 Gelieve op onderstaande schaal uw algemeen oordeel over de structuur en de reikwijdte van de Code aan te geven:

Onvolledig												Zeer volledig
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

¹⁰ Cf. Code, Principe B

Aandeelhoudersstructuren zijn één van de meest discriminerende en doorslaggevende factoren van corporate governance. België wordt, net als sommige andere Europese landen, gekenmerkt door een geconcentreerd aandeelhouderschap. Daarom wordt in de Code bijzondere aandacht besteed aan de relatie tussen een vennootschap en haar aandeelhouders.

THEMA 3: DE 'PAS TOE OF LEG UIT'-BENADERING ¹¹

3.1 Biedt de 'pas toe of leg uit'-optie voldoende flexibiliteit voor het goed bestuur in beursgenoteerde ondernemingen? ¹²

Opmerkingen:

Ja, wel bestaat de vrees dat dit zal worden benut door nieuwe wetgeving.

3.2 Wat zou er aan de aanbevelingen van de Code kunnen of moeten toegevoegd worden om het risico van 'box-ticking' te beperken? ¹³

Opmerkingen:

Vorstel van de ondernemingen om in hun Charter een algemene verklaring op te nemen over hoe zij de Corporate Governance principes zien en hoe zij zij in dat licht de bepalingen van de Code toepassen.

¹¹ Toelichting van thema 3: Cf. Code, Preambule clause 4

De Commissie heeft geopteerd voor een flexibele benadering die gebaseerd is op een 'pas toe of leg uit'-principe. Dit houdt in dat vennootschappen de bepalingen van de Code kunnen naleven of uitleggen waarom zij bepaalde bepaling(en) niet in acht nemen.

¹² Het 'pas toe of leg uit'-principe zou het mogelijk moeten maken rekening te houden met de specifieke situatie van de vennootschappen, zoals hun omvang, aandeelhoudersstructuur, activiteiten, managementstructuur alsook de mate waarin ze onderhevig zijn aan risico's. Het uiteindelijke doel bestaat erin de governancestructuren en -processen af te stemmen op de specifieke behoeften van de vennootschappen. In dit opzicht zou een strikte en strenge toepassing van een gedetailleerde reeks regels indruisen tegen deze doelstelling.

¹³ Het risico van het 'pas toe of leg uit'-principe is dat vennootschappen en investeerders voorkeur geven aan het formeel naleven van de bepalingen in plaats van het respecteren van 'de geest' van de governance principes die in de Code zijn opgenomen. Dit verschijnsel is wat met 'box ticking' (afvinken van bepalingen) wordt bedoeld.

3.3 Wordt er voldoende toezicht gehouden op de naleving en de afwijking van de Code? ¹⁴

Gelieve bij het beantwoorden van deze vraag de controlerende rol van de aandeelhouders en/of de rol van de Commissie Corporate Governance of andere controlemechanismen in overweging te nemen.

Opmmerkingen:

Ja, verschillende instanties houden zich daarvan bezig:

- Commissie Corporate Governance

- C.B.F.A.

- VBO. Beveiligende Verenigingschappen

- Belgisch Governance Instituut

- Belastingautoriteiten

- Rating agencies

- Pers

- en de aandeelhouders

De commissie licht ons steeds betrokken bij dit nazicht.

3.4 Gelieve op onderstaande schaal uw algemeen oordeel over de 'pas toe of leg uit'-benadering aan te geven:

Doeltreffend										Zeer doeltreffend	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

¹⁴ Het 'pas toe of leg uit'-principe biedt de vennootschappen een grote flexibiliteit maar vereist toezicht door externe partijen. Verschillende partijen kunnen gemachtigd worden om de informatie te controleren die het 'pas toe of leg uit'-principe voortbrengt.

THEMA 4: OPENBAARMAKINGEN OMTRENT DE IMPLEMENTATIE VAN DE CODE ¹⁵

4.1 In hoeverre is de relatie tussen het Corporate Governance Charter en het Corporate Governance Hoofdstuk (jaarverslag) geschikt?

Opmerkingen:

OK

4.2 Staan de kosten van het naleven van de aanbevelingen inzake openbaarmaking in verhouding tot de baten van dergelijke openbaarmaking? ¹⁶

Opmerkingen:

Ja, het verzekert duurzame relaties met de stakeholders

4.3 Gelieve op onderstaande schaal uw algemeen oordeel aan te geven over de structuur en de inhoud van de openbaarmakingen die de Code vraagt:

Ongeschikt

Zeer geschikt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁵ Toelichting bij thema 4: Cf. Code, Preambule, clause 5 en Principe 9 en Bijlage F

Openbaarmaking, wat leidt tot transparantie, vormt een essentieel onderdeel van de Code. De openbaarmaking van informatie is van cruciaal belang om toezicht mogelijk te maken door verschillende marktpartijen. De openbaar gemaakte informatie zou relevant moeten zijn voor de aandeelhouders en andere 'stakeholders' (belanghebbenden). In dit opzicht brengen de bepalingen van de Code een hoge graad van transparantie ten aanzien van de governance van een vennootschap.

¹⁶ Transparantie wordt bereikt door openbaarmaking van informatie in twee verschillende documenten; het Corporate Governance Charter, dat terug te vinden is op de website van de vennootschap, en het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag. Het opstellen van deze documenten en het regelmatig actualiseren ervan brengt kosten met zich mee. De vennootschappen zouden echter voordeel moeten halen uit een grotere transparantie door het aantrekken van kapitaal tegen een lagere kostprijs en door het opbouwen van duurzame relaties met hun 'stakeholders'.

Informatie in verband met de identiteit van de respondent:

NAAM:	VERLY	PHILIPPE
FUNCTIE/PROFIEL:	GROEPSECRETARIS	
ORGANISATIE:	KBB GROEP NV	
ANDERE INFORMATIE:		

"Tenzij anders is aangegeven, zullen de antwoorden als niet-vertrouwelijk worden beschouwd. De respondenten dienen specifiek aan te geven of hun reacties als vertrouwelijk moeten worden behandeld (hierbij worden standaard disclaimers in de per e-mail ontvangen reacties niet in aanmerking genomen)."

Hartelijk dank voor uw medewerking!