

**COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE
PRIVATE STICHTING**

**BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE
PUBLIEKE RAADPLEGING**

Uw bijdrage zal bijzonder gewaardeerd worden.

Gelieve uw antwoorden terug te sturen naar onderstaand adres
vóór 30 november 2007:

Ter attentie van de Commissie Corporate Governance

Stuiversstraat 8

1000 Brussel

T + 32 2 515 08 29

F + 32 2 515 09 85

E-mail: secretary@corporategovernancecommittee.be

Inleiding

De Commissie Corporate Governance (hierna 'de Commissie' genoemd) wil van beursgenoteerde vennootschappen, bestuurders, investeerders en andere stakeholders vernemen wat hun ervaring is met de implementatie van de Belgische Corporate Governance Code (hierna 'de Code' genoemd). Reacties worden verwacht vóór 30 november 2007.

Context

De huidige tekst van de Code werd gepubliceerd op 9 december 2004¹. Sinds 1 januari 2005 worden de beursgenoteerde vennootschappen verzocht de bepalingen van de Code na te leven. Vanaf 1 januari 2006 dienden zij een Corporate Governance Charter te publiceren waarin hun governancestructuur en -beleid wordt beschreven.

Diverse studies van het Belgian Governance Institute (BGI) en van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO)², alsook van de Commissie voor het Bank-, Financier- en Assurantiewezen (CBFA)³ hebben aangetoond dat de Code door de Belgische beursgenoteerde vennootschappen als de referentiecodelijst wordt erkend: zij verbinden zich tot het naleven van de bepalingen, of tot het eventueel uitleggen waarom zij, rekening houdend met hun specifieke situatie, ervan afwijken.

Doel

Deze publieke raadpleging heeft als hoofddoel vast te stellen in welke mate de Code bijdraagt aan de ontwikkeling van corporate governancepraktijken die het ondernemerschap en het risicobeheer bevorderen.

Op basis van die raadpleging, alsmede van een analyse van de waargenomen en verwachte ontwikkelingen inzake corporate governance, is de Commissie voornemens:

- mogelijke wijzigingen (toevoegingen/schrappingen) in de huidige tekst van de Code voor te bereiden; en
- toelichtingen op te stellen die een efficiëntere implementatie van de Codebepalingen kunnen stimuleren of vereenvoudigen.

Methode

Opmerkingen zijn welkom op ieder aspect van de Code, maar de Commissie is vooral geïnteresseerd in visies en suggesties met betrekking tot de volgende thema's:

- de doeltreffendheid van de Code
- de structuur en reikwijdte van de Code
- de 'pas toe of leg uit'-benadering
- de openbaarmakingen omtrent de implementatie van de Code

Voor elk van deze thema's worden specifieke vragen gesteld. Voor een goed begrip ervan, bevatten alle vragen een uitvoerige toelichting. De respondenten worden verzocht over de gestelde vragen te reflecteren, maar zijn daarnaast volledig vrij opmerkingen te formuleren over eventuele andere thema's die zij belangrijk achten.

¹ De huidige tekst van de Code is terug te vinden op

http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/corporate_governance_code/definitieve_code/

² BGI-VBO, *Naleving van de Belgische Corporate Governance Code: een stand van zaken*, april 2006, 28pp.

Deze studie is terug te vinden op <http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/home/>.

³ CBFA, *Vergelijkende studie van de informatie inzake "corporate governance" die door de genoteerde vennootschappen wordt gepubliceerd in het "Corporate Governance Charter"*, december 2006, 28 pp.

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

Opmerkingen:

Terminologie: De Code spreekt herhaaldelijk over de Chief Executive Officer. Hoewel deze Angelsaksische terminologie ondertussen is ingeburgerd, sluit ze niet aan bij de terminologie van het Wetboek van Vennootschappen (gedelegeerd bestuurder of voorzitter van het directiecomité?), hetgeen tot verwarring kan leiden.

Transparantie Remuneratie van CEO en uitvoerend management: bepalingen 7.15, 7.16 en 7.17 zijn niet volledig duidelijk: welke elementen moeten in aanmerking worden genomen? Bruto- of nettoremuneratie? Wat met de sociale zekerheid? Een oordeel over de remuneratie van CEO's of uitvoerend management is slechts nuttig als men in alle genoteerde vennootschappen dezelfde criteria hanteert. Ook inzake de "voornaamste kenmerken" van toegekende aandelen en aandelenopties lijkt het aangewezen een raster uit te werken dat uniform kan worden aangewend.

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.

Opmerkingen:

⁶ *Toelichting bij thema 2: Cf. Code, Preambule clauseule 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 driptiek: 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.

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.*

Definitie van het begrip onafhankelijk bestuurder

De definities van het Wetboek van vennootschappen en van de Code Lippens zijn niet identiek, wat tot verwarring leidt.

Terminologie

Zie opmerking onder 2.1

Punten waarbij de Code Lippens verder gaat dan het Wetboek van vennootschappen

Duur van het bestuurdersmandaat

De Code Lippens bepaalt dat de voorgestelde duur van een bestuurdersmandaat niet meer dan vier jaar mag bedragen (bepaling 4.6). Het Wetboek van vennootschappen bepaalt in zijn artikel 518, §3 dat de duur van het bestuurdersmandaat niet meer dan zes jaar mag bedragen. Dit kan aanleiding geven tot verwarring, temeer dat de Code in haar bijlage A bepaalt dat een bestuurder na drie termijnen niet langer als onafhankelijk kan worden beschouwd. Bij mandaten van 3 jaar, zal een bestuurder na 9 jaar zijn/haar onafhankelijk karakter verliezen, terwijl dit bij mandaten van 4 jaar slechts na 12 jaar is. Er lijkt geen basis voorhanden om dit verschil ter rechtvaardigen.

Vereist percentage aandelen dat een aandeelhouder moet bezitten om voorstellen te kunnen indienen voor de algemene vergadering

De Code Lippens stelt als vereiste 5% van het kapitaal (bepaling 8.9). Het Wetboek van vennootschappen bepaalt alleen dat de raad van bestuur de algemene vergadering moet bijeenroepen op verzoek van de aandeelhouders die 20% van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

2.3 In hoeverre vindt u de Code volledig? ⁹

a. Onderwerpen die onvoldoende behandeld zijn:

De elementen van transparantie inzake de remuneratie van de raad van bestuur en het uitvoerend management verdienen verdere uitwerking, mede gelet op het gevoelige karakter van de informatie en het niet steeds gecontroleerd gebruik ervan.

b. Ontbrekende onderwerpen?

c. Onderwerpen die aanvullende bepalingen of richtlijnen vereisen?

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

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:

De meeste bepalingen onder principe 8 zijn vrij ruim en algemeen omschreven en geven weinig concrete guidance. Een evaluatie van de naleving ervan is daarom zeer moeilijk.

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

Onvolledig
volledig

Zeer

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 8

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 deugdelijk bestuur in beursgenoteerde ondernemingen? ¹²

Opmerkingen:

De 'pas toe of leg uit'-benadering maakt het mogelijk rekening te houden met de specifieke situatie van de vennootschap en het interval waarin zij zich bevindt, op voorwaarde dat voldoende uitleg wordt gegeven.

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:

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.

Opmerkingen:

Studies van het Verbond van Belgische Ondernemingen, het Belgian Governance Institute en de Commissie voor het bank-, financie- en assurantiewezen tonen aan dat de Code Lippens door de grote meerderheid van de beursgenoteerde vennootschappen wordt toegepast.

Verder is er de gegarandeerde controle van de toepassing van de Code door de aandeelhouders, ter gelegenheid van de algemene vergadering, en de ultieme controle door de financiële markt zelf.

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.*

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.*

3.4 Gelieve op onderstaande schaal uw algemeen oordeel over de 'pas toe of leg uit'-benadering 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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:

Het onderscheid tussen het Corporate Governance Charter en het Corporate Governance Hoofdstuk moet behouden blijven. Het Charter dient een vrij stabiel gegeven te zijn in het leven van de onderneming. Bepaalde afwijkingen die tijdelijk zijn hoeven niet steeds aanleiding te geven tot een aanpassing van het Charter en kunnen in het jaarverslag worden toegelicht.

In dit verband lijkt het aangewezen de variabele (cijfer)gegevens (zoals precieze aandeelhoudersstructuur met percentages en kruisparticipaties enz.) van het Charter te verplaatsen naar het jaarverslag.

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

Opmerkingen:

Neen.

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 beogen 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'.*

BIJKOMENDE OPMERKINGEN EN SUGGESTIES

5.1 Hebt u nog enige andere opmerkingen of suggesties omtrent de Code die u zou willen overbrengen aan de Commissie?

Opmerkingen:

Ter Beke sluit zich aan bij onderstaande opmerkingen die werden geformuleerd door de VZW Vereniging Beursgenoteerde Vennootschappen van het VBO:

- De Code Lippens is onlangs in werking getreden. De beursgenoteerde vennootschappen hebben procedures ingevoerd om de bepalingen ervan na te leven. Rekening houdend met de ontwikkelingen van de internationale standaarden dient de Code niet aanzienlijk te worden gewijzigd.
- Er moet absoluut worden nagegaan in hoeverre de Code Lippens moet worden aangepast aan de nieuwe regelgevingen die sinds zijn inwerkingtreding zijn aangenomen. De Code zou moeten worden herlezen in het licht van de nieuwe regelgevingen. Dit geldt onder meer voor Bijlage B "transacties in aandelen en overeenstemming met richtlijn 2003/6/EG betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie".
- Er moet worden nagegaan in hoeverre de Code Lippens moet anticiperen op de uitvoering van Europese richtlijnen. Dit geldt bijvoorbeeld voor richtlijn 2007/36 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders in beursgenoteerde vennootschappen, die uiterlijk 3 augustus 2009 in Belgisch recht moet zijn omgezet.
- Als men wil dat de Code Lippens ook aan de internationale standaarden voldoet, dient te worden nagegaan welke de voornaamste recente wijzigingen zijn van de Corporate Governance Codes in de buurlanden.

Informatie in verband met de identiteit van de respondent:

NAAM:	DE BACKER	DIRK
FUNCTIE/PROFIEL:	SECRETARIS GENERAAL – LID DIRECTIECOMITE	
ORGANISATIE:	TER BEKE 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!