

Commissie Corporate Governance
Stuiverstraat 8

1000 Brussel

Antwerpen, 3 december 2007

Geachte mevrouw,
Geachte heren,

Betreft: Publieke raadpleging

Gelieve als bijlage ons antwoord te willen vinden op de vragenlijst.

Wij hebben er voor geopteerd geen scores te geven en hopen dat onze suggesties voldoende duidelijk zijn.

Hoogachtend,



Piet Bevernage
Lid van het executief comité



Luc Bertrand
Voorzitter van het executief comité

Bijlage

1.1 Bevordert de Code betere bestuursprestaties en waardecreatie op lange termijn?

Ofschoon vele aanbevelingen van de Code een bevestiging inhielden van het bestaande beleid van Ackermans & van Haaren, heeft onze raad van bestuur dankbaar gebruik gemaakt van de aanbevelingen van de Code om zijn beleid inzake deugdelijk bestuur en de werking van de comités aan te passen en te verbeteren. De verduidelijking van de rol en de verantwoordelijkheden van de bestuurders en van de werkwijze van de raad en van de comités heeft bijgedragen tot een efficiënte beraadslaging en besluitvorming.

Intuitief voelen wij aan dat de behartiging van de aanbeveling van de Code kan bijdragen tot waardecreatie op lange termijn. Doch gelet op het feit dat de Code nog maar een tweetal jaar in voege is, kunnen wij (voorlopig) nog geen gefundeerd oordeel vellen over de invloed van de naleving van de Code op de waardecreatie door onze groep op lange termijn.

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

Over het algemeen zijn de aanbevelingen voldoende duidelijk.

Wij zouden enkel durven suggereren om:

- (i) te verduidelijken welke elementen van de vergoeding van de CEO bekend gemaakt moeten worden (bruto/netto, ...), zodat in de vergelijkingen, die onvermijdelijk worden gemaakt, appels met appels worden vergeleken (7.15.);
- (ii) te preciseren dat het de beursgenoteerde vennootschappen vrij staat, in functie van hun omvang, al dan niet te opteren voor een formele klokkenluidersregeling en dat zij, zo zij opteren voor een regeling, vrij zijn de perimeter daarvan vast te stellen (C., 5.2./9.);
- (iii) aan te geven wie het initiatief dient te nemen inzake informatieverstrekking aan de raad van bestuur. In de Code ligt deze verantwoordelijkheid thans bij drie verschillende personen of organen: de voorzitter (2.6.), de bestuurders (3.2.) en het uitvoerend management (6.5.);
- (iv) te overwegen of het zinvol zou zijn een onderscheid te maken tussen aanbevelingen die tot de kerntaak van bestuurders behoren (vnl. op het vlak van besturen en controleren) en aanbevelingen van praktische aard (b.v. wijze van notulering). In het kader van deze oefening zou telkens de vraag moeten gesteld worden of een bepaalde aanbeveling al dan niet kan beschouwd worden als een essentiële gedragsnorm waaraan de beslissingen of handelingen van bestuurders kunnen worden getoetst.

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

Dit doel wordt over het algemeen bereikt. De Code zal wellicht wel op een aantal punten moeten worden aangepast ingevolge de omzetting naar Belgisch recht van Richtlijn 2007/36/EG (rechten van aandeelhouders) en Richtlijn 2006/46/EG (corporate governance verklaring in jaarverslag).

Daarnaast is bekend dat de onafhankelijkheidscriteria van de Code (Bijlage A, 2.3./1.) niet geheel overeenstemmen met deze vermeld in artikel 524, §4 W.Venn. en dat de door de Code aanbevolen termijn van het bestuursmandaat (4 jaar, 4.6.) korter is dan de wettelijke termijn (artikel 518, §3 W.Venn.). Het verdient wellicht aanbeveling deze verschillen te duiden in de Code.

2.3 In hoeverre vindt u de Code volledig?

Men zou kunnen overwegen om aan de Code nog een tiende Principe toe te voegen, waarin de rechten en plichten van aandeelhouders aan bod komen. De Code besteedt thans quasi uitsluitend aandacht aan de verantwoordelijkheden van de bestuurders en van het uitvoerend management. Wij geven hierbij graag volgende suggesties mee ter overweging:

- (i) Belgische vertegenwoordigers van buitenlandse institutionele aandeelhouders moeten ons vaak het antwoord schuldig blijven wanneer wij informeren naar de motivering van het stemgedrag van hun opdrachtgevers. Deze houding draagt niet bij tot een inhoudelijk debat over de betrokken agendapunten. Integendeel, het geeft ons de indruk dat bepaalde institutionele aandeelhouders hun stemgedrag laten beïnvloeden door "box-ticking".
- (ii) Wij stellen ons tevens de vraag of institutionele korte termijnbeleggers (die in sommige gevallen hun stemkracht nog versterken d.m.v. technieken als "stock lending"), naar verhouding, een even groot gewicht in de schaal zouden mogen leggen als lange termijn investeerders wanneer de algemene vergadering zich dient uit te spreken over lange termijn investeringen.

De Code zou tevens aanbevelingen kunnen formuleren over de zogenaamde afscheidsvergoedingen van CEO's.

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

Cfr. 2.3.

3.1 Biedt de "pas toe of leg uit"-optie voldoende flexibiliteit voor het deugdelijk bestuur in beursgenoteerde ondernemingen?

De "comply or explain"-methode biedt elke betrokken onderneming, ongeacht zijn omvang of activiteiten, de gelegenheid om een beleid inzake deugdelijk

bestuur te voeren op maat van de onderneming. Voorwaarde is wel dat de betrokken onderneming eventuele afwijkingen op transparante wijze verantwoordt.

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

In beginsel zouden de periodieke evaluaties door de raad van bestuur moeten bijdragen tot een groter bewustzijn bij de bestuurders van het belang van de bepalingen inzake deugdelijk bestuur.

Naar komend recht, zullen bestuurders van beursgenoteerde vennootschappen verplicht zijn een "corporate governance verklaring" op te nemen in het jaarverslag.

Beide elementen zullen o.i. bijdragen tot een inhoudelijke naleving van de aanbevelingen van de Code.

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

De combinatie van toezicht door de vennootschap zelf (bestuurders en aandeelhouders), de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen, het Verbond van Belgische Ondernemingen, het Belgian Governance Institute, de analisten en de financiële pers lijkt ons garant te staan voor een doeltreffend toezicht.

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

Wij zijn van oordeel dat beide documenten gescheiden moeten blijven.

In het licht van Richtlijn 2006/46/EG (corporate governance verklaring in jaarverslag) zal evenwel moeten nagegaan worden in hoeverre dit onderscheid kan worden gehandhaafd.

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

De tijdsbesteding en de kosten die gepaard gaan met de naleving van de aanbevelingen zijn inderdaad belangrijk; het is evenwel niet makkelijk om de baten van de openbaarmaking te meten.

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

Vele Belgische beursgenoteerde bedrijven danken hun lange termijn visie en waarde creatie aan de actieve betrokkenheid van familiale aandeelhouders. Wij vinden deze doelstelling (waardecreatie op lange termijn) ook terug in de Code. Het verdient o.i. aanbeveling om na te gaan of de rol van familiale

23

aandeelhouders als behoeders van waardecreatie op lange termijn zou kunnen worden erkend in de Code.

In het kader van de eventuele aanpassing van de Code n.a.v. de publieke raadpleging, zou tevens moeten nagegaan worden welke bepalingen van de Europese Richtlijnen, die betrekking hebben op beursgenoteerde vennootschappen en deugdelijk bestuur, kunnen geïntegreerd worden in de Code of waarnaar de Code zou kunnen verwijzen.

* * *

