

**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](mailto: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 2004<sup>1</sup>. 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)<sup>2</sup>, alsook van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA)<sup>3</sup> hebben aangetoond dat de Code door de Belgische beursgenoteerde vennootschappen als de referentiecode 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.

---

<sup>1</sup> De huidige tekst van de Code is terug te vinden op

[http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/corporate\\_governance\\_code/definitieve\\_code/](http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/corporate_governance_code/definitieve_code/)

<sup>2</sup> 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/>.

<sup>3</sup> 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.



## THEMA 2: STRUCTUUR EN REIKWIJDTE VAN DE CODE <sup>6</sup>

### 2.1 In hoeverre vindt u de principes, bepalingen en richtlijnen voldoende duidelijk? <sup>7</sup>

#### Opmerkingen:

De structuur is duidelijk.

### 2.2 In hoeverre bereikt de Code zijn doel complementair te zijn met de relevante wettelijke bepalingen? <sup>8</sup>

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:

Waarom zijn de criteria ter bepaling van de onafhankelijkheid van de bestuurders niet conform aan de criteria vermeld in de vennootschapswetgeving ?

Waarom soepelere hantering in de CG code? Je kan zelfs uitleggen waarom je een bestuurder onafhankelijk acht. Dit draagt mijn inziens niet bij tot meer transparantie.

Waarom is de duurtijd van het mandaat in de CG code niet identiek aan de maximale duurtijd zoals voorzien in de vennootschapswetgeving? Een mandaat van zes jaar is zeker te verdedigen als je organisatie investeert in de opleiding van de bestuurders en vice versa. Tot dusver worden onze bestuurders elke 3 jaar voor de helft van het bestuur (her)benoemd en dit voor een periode van 6 jaar.

---

<sup>6</sup> *Toelichting bij thema 2: Cf. Code, Preambule clause 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.*

<sup>7</sup> *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.*

<sup>8</sup> *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.*

### 2.3 In hoeverre vindt u de Code volledig? <sup>9</sup>

a. Onderwerpen die onvoldoende behandeld zijn:

De rol van de compliance officer staat enkel beschreven in de richtlijnen onder Bijlage B en is dus geen onderwerp tot evaluatie op vlak van naleving. Het voorkomen van marktmisbruik is toch essentieel voor de CG code.

b. Ontbrekende onderwerpen?

cfr. a

c. Onderwerpen die aanvullende bepalingen of richtlijnen vereisen?

cfr. a

De code werkt met aanbevelingen die wel of niet kunnen worden opgevolgd. We zijn enigszins ongerust dat ondanks het 'comply or explain' principe op termijn door rechtbanken - in onverhoopt geval- de aanbeveling als gedragsnorm of referentie voor goed huisvaderschap gaat fungeren waar dit niet zo geconcipieerd werd.

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

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 statuten zijn publiek en de 'spelregels' gekend. Aandeelhouders mogen verondersteld worden geïnteresseerd te zijn en hun rol te spelen.

### 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"/>

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 <sup>11</sup>

### 3.1 Biedt de 'pas toe of leg uit'-optie voldoende flexibiliteit voor het deugdelijk bestuur in beursgenoteerde ondernemingen? <sup>12</sup>

#### Opmerkingen:

Wat zijn de grenzen van het uitlegbare? Zie ook opmerking 2.3.c ten tweede.

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

#### Opmerkingen:

Dit is mijn inziens geen risico. Hoe meer de bepalingen worden nageleefd hoe meer overeenstemming er is met de geest van de CG code.

Ik kan mij moeilijk voorstellen dat wanneer je de bepalingen niet grotendeels naleeft, je toch naar de geest van de CG code kan handelen. Het gebruik van de code als handleiding waarbij elk 'puntje' wordt aangevinkt kan zelfs een hulpmiddel zijn in de startfase, maar het mag daarbij natuurlijk niet blijven.

### 3.3 Wordt er voldoende toezicht gehouden op de naleving en de afwijking van de Code? <sup>14</sup>

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:

Wat het toezicht op de code betreft, checkt de CBFA de persmededelingen en het jaarverslag. Maw enkel controle bij publicatie en dus na de feiten.

---

<sup>11</sup> *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.*

<sup>12</sup> *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.*

<sup>13</sup> *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.*

<sup>14</sup> *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.*

Voor het overige lijkt me de externe controle beperkt. Er is openheid vermits op de website het charter is weergegeven en dit vrij voor iedereen toegankelijk is. Wij zijn geen vragende partij naar meer controle.

**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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

## THEMA 4: OPENBAARMAKINGEN OMTRENT DE IMPLEMENTATIE VAN DE CODE <sup>15</sup>

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

#### Opmerkingen:

Wellicht bedoelt men of de info van het hoofdstuk in het jaarverslag complementair is aan het charter ?

De toelichting van recente initiatieven (ook betreffende de CG code) in het jaarverslag is zeker relevant.

Een groot gedeelte moet echter handelen over de individuele remuneratie van niet uitvoerende bestuurders en CEO. Dit leidt tot 'voyeurisme' en onderling opbod.

De meeste bedrijven geven geen info over aanwervings- en vertrekregelingen. Waarom dit niet schrappen en qua remuneratie op groepsniveau (rvb, directiecomité) rapporteren?

### 4.2 Staan de kosten van het naleven van de aanbevelingen inzake openbaarmaking in verhouding tot de baten van dergelijke openbaarmaking? <sup>16</sup>

#### Opmerkingen:

De globale kosten voor de verplichte publicaties in de pers opgelegd aan de beursgenoteerde vennootschappen zijn buitensporig. Bijeenroeping van de algemene vergadering via de website zou voldoende moeten zijn. (Zie ook 5.1 - De CG code zelf is hierin zeer redelijk)

Voor het overige is de openbaarmaking van informatie via charter en jaarverslag nuttig. Het draagt bij tot de bevordering van de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid tav de stakeholders.

---

<sup>15</sup> *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.*

<sup>16</sup> *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'.*

**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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 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:

Vanaf heden lijkt me een 4 jaarlijkse update voldoende.

Er is geen weerstand tegen de CG code maar wel tegen de vermelding van individuele remuneraties. Dit onderdeel is niet gewenst en maakt dat de positieve invloed die de CG code zelf heeft, niet ten volle kan gaan leven.

In opvolging van 4.2. We verzoeken om de globale kost voor publicaties zoals door diverse regelgeving opgelegd aan beursgenoteerde ondernemingen mee te bewaken en te trachten deze te laten afnemen. Nav het ontstaan van de Stichting Corporate Governance die een vergoeding zal meebrengen voor de leden, dient afgewogen of de verplichte archaische publicaties in de pers mbt oa bijeenroeping van de algemene vergadering noodzakelijk zijn. Kan bekeken of deze verplichting afgeschaft kan worden door een wettelijk initiatief ter zake, zodat deze middelen veel zinniger kunnen geïnvesteerd in de nieuwe stichting.

Informatie in verband met de identiteit van de respondent:

<b>NAAM:</b>	<b>VANDERVEE</b>	<b>JOHAN</b>
<b>FUNCTIE/PROFIEL:</b>	<b>Secretaris raad van bestuur</b>	
<b>ORGANISATIE:</b>	<b>MIKO NV</b>	
<b>ANDERE INFORMATIE:</b>		

“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!