



COMMISSIE

Corporate
Governance

BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

WOORD VOORAF	3
HOE GEBRUIKT U DE CODE 2020?	5
CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES	7
Principe 1. De vennootschap maakt een expliciete keuze betreffende haar governance structuur en communiceert hier duidelijk over	7
Principe 2. De raad en het uitvoerend management blijven binnen hun respectieve bevoegdheden en interageren op constructieve wijze	8
Principe 3. De vennootschap heeft een doeltreffende en evenwichtig samengestelde raad	11
Principe 4. Gespecialiseerde comités staan de raad bij in de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden	15
Principe 5. De vennootschap heeft een transparante procedure voor de benoeming van bestuurders	18
Principe 6. Alle bestuurders geven blijk van een onafhankelijke geest en handelen altijd in het vennootschapsbelang	20
Principe 7. De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze	22
Principe 8. De vennootschap draagt zorg voor een gelijke behandeling van alle aandeelhouders en eerbiedigt hun rechten	24
Principe 9. De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de beoordeling van haar governance	25
Principe 10. De vennootschap brengt openbaar verslag uit over de naleving van de code	26
SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE	27

Dit is de derde Belgische Corporate Governance Code, die de eerdere versies die in 2004 en 2009 werden gepubliceerd, vervangt. Een herziening van de Code 2009 drong zich inderdaad op. Sinds de publicatie ervan zijn er immers tal van wijzigingen geweest in het Belgisch en Europees regelgevend kader. Bovendien treedt in 2020 het nieuwe Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen in werking. Dat bevat een aantal belangrijke wijzigingen voor beursgenoteerde vennootschappen. Ook op maatschappelijk en academisch vlak zijn er bijkomende inzichten gekomen en hebben er zich debatten voorgedaan met betrekking tot het deugdelijk bestuur van beursgenoteerde vennootschappen (in de Code 2020 verder als ‘governance’ omschreven). Een revisie was dus nodig om de Code coherent en relevant te houden.

Deze Code 2020 kwam tot stand na diepgaande en soms intense discussies tussen de leden van de Commissie Corporate Governance (de Commissie). Het ontwerp van deze nieuwe Code 2020 werd onderworpen aan een brede consultatie, waarbij zowel bestuurders en managers, maar ook beleggers, academici en vertegenwoordigers van vakbonden en niet-gouvernementele organisaties gehoord werden. Deze inbreng heeft de uiteindelijke Code 2020 verrijkt, want het ontwerp werd na deze consultatie bijgestuurd om rekening te houden met een hele reeks suggesties en opmerkingen. Ik houd eraan om allen van harte te danken die hebben bijgedragen aan het eindresultaat.

Het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen biedt de mogelijkheid om voortaan voor een duaal bestuursmodel te kiezen, met een volledig gescheiden raad van toezicht en directieraad. Tegelijkertijd is er de afschaffing van het wettelijk directiecomité, waarvoor een aantal beursgenoteerde vennootschappen hadden geopteerd (behalve voor financiële instellingen, waar het verplicht blijft).

Het duaal bestuursmodel is sinds vele jaren de norm in een aantal omringende landen, met name in Nederland en Duitsland, en heeft daar vaak zijn deugdelijkheid bewezen. Het is dus verheugend dat de wetgever deze keuzemogelijkheid nu ook biedt aan de Belgische vennootschappen. Aangezien het een volledig nieuw concept betreft voor de Belgische bestuurspraktijk, dat voor velen nog wat onwennig is, zullen de vennootschappen hieraan een grondige reflectie moeten wijden. Het eerste principe van de Code 2020 is dan ook dat zij een gefundeerde en doordachte beslissing moeten nemen over welk bestuursmodel voor hen het meest gepast is. Het lijkt ook wenselijk om deze keuze na een regelmatig interval te herevalueren, in functie van de evolutie van de vennootschap en de eventueel gewijzigde context waarin zij opereert.

De revisie van de Code 2009 was ook een gelegenheid voor de Commissie om nog meer nadruk te leggen op duurzame waardecreatie. Dit behelst een expliciete nadruk op de lange termijn, op verantwoord gedrag van alle geledingen van de vennootschap en een permanente aandacht voor de legitieme belangen van de stakeholders. Ook worden meer expliciete verwachtingen geformuleerd naar diversiteit, talentontwikkeling en opvolgingsplanning, en naar de jaarlijkse rapportering van de vennootschap over niet-financiële thema's.

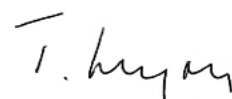
Deze nadruk op de lange termijn wordt ook doorgetrokken naar het remuneratiebeleid. Zo wordt er gevraagd dat de leden van het uitvoerend management tijdens de duurtijd van hun mandaat een minimumaantal aandelen aanhouden. En voor bestuurders vraagt de Code 2020 dat een gedeelte van hun remuneratie in aandelen uitgekeerd wordt, die verplicht moeten aangehouden worden tot na het einde van hun mandaat. Deze bepaling lokte heel wat reacties uit tijdens de publieke consultatie en vormt zeker een beperking voor de bestuurders die gewend waren om onmiddellijk en exclusief in cash beloond te worden. De Commissie is evenwel van mening dat deze bepaling ertoe kan bijdragen om alle betrokkenen te laten handelen met het perspectief van langetermijnaandeelhouders.

Een andere nieuwigheid betreft de invoering van het concept “relationship agreement”. De Commissie moedigt de raad aan om na te gaan of de vennootschap baat heeft bij het aangaan van een dergelijke overeenkomst.

De Commissie heeft er grote zorg voor gedragen dat de Code 2020 zo leesbaar en duidelijk mogelijk werd, en dat deze gefundeerd blijft op principes eerder dan op tal van gedetailleerde richtlijnen en regels. Zo werd ervoor gekozen om geen bepalingen te herhalen die reeds door de wetgever zijn vastgelegd. Zodoende is het duidelijk dat alle bepalingen in de Code 2020 aanvullend zijn op de vigerende wetgeving. Dit betekent tevens dat alles onderworpen wordt aan het 'pas toe of leg uit'-principe. De Code 2020 gaat immers uit van een algemeen aanvaarde visie op deugdelijk bestuur. Het kan echter gebeuren dat het volgen van een aantal bepalingen niet wenselijk is voor een vennootschap in welbepaalde omstandigheden. De Code biedt dan de mogelijkheid om van de bepalingen af te wijken, mits hiervoor gegronde argumenten gegeven worden. Dit vereist een reflectie van de bestuurders over de opzet van de bepaling en het onderliggende gedachtegoed. Een afwijking vormt geen probleem voor zover de redenen ook voldoende gemotiveerd en gerapporteerd worden. De Code 2020 zelf geeft duiding hoe dit dient te gebeuren. De Commissie zal jaarlijks een monitoring blijven uitvoeren op de kwaliteit van de gepubliceerde 'explains' en zal desgevallend de vennootschap in kwestie aanspreken indien de motivering onvoldoende overtuigend is.

De Code 2020 bevat, zoals reeds aangehaald, een aantal gewijzigde concepten en bepalingen. Het is dus van belang dat de vennootschappen voldoende tijd krijgen om hierover na te denken en de nodige aanpassingen door te voeren. Daarom wordt de Code 2020, die pas in voege treedt in 2020, nu reeds gepubliceerd, in parallel met het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Het staat de vennootschappen evenwel vrij de nieuwe Code 2020 onmiddellijk na te leven indien zij hiervoor klaar zijn.

Uiteindelijk is deugdelijk bestuur een zaak van mensen. Hun waarden, competenties, gedragingen en hun respectvolle omgang met elkaar zijn bepalend voor het langetermijnsucces van de vennootschap. De opstellers van deze Code 2020 zijn zich bewust dat niet alles gevat of gestuurd kan worden door een aantal principes, maar zij hopen dat de nieuwe Code 2020 wel een belangrijke houvast wordt voor allen die een verantwoordelijkheid hebben voor de duurzaamheid en de ontwikkeling van onze beursgenoteerde vennootschappen.



Thomas Leysen
*Voorzitter Commissie
Corporate Governance*

HOE GEBRUIKT U DE CODE 2020?

1. STRUCTUUR VAN DE CODE 2020

De Code 2020 (de Code) is opgebouwd rond **tien principes, die als essentiële pijlers worden gezien** van goede governance. Deze principes zijn verder uitgewerkt in een aantal **bepalingen** die aanbevelingen vormen voor de effectieve implementatie ervan. Alle beursgenoteerde vennootschappen worden geacht de principes te allen tijde toe te passen. Zij worden tevens geacht om alle bepalingen toe te passen, tenzij zij een afdoende reden geven voor het afwijken van een bepaling, rekening houdend met hun specifieke situatie.

2. OPENBAARMAKING

Openbaarmaking is essentieel voor governance en van cruciaal belang voor een doeltreffend extern toezicht. Door openbaarmaking streeft de Code naar meer transparantie.

Deze openbaarmaking wordt gerealiseerd door twee verschillende documenten: het **Corporate Governance Charter**, dat op de website van de vennootschap wordt gepubliceerd, en de **Verklaring inzake Corporate Governance**, dat een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag vormt.

In haar Corporate Governance Charter belicht de vennootschap de voornaamste aspecten van haar governance beleid, zoals haar bestuursstructuur, het intern reglement van de raad en zijn comités alsook andere belangrijke onderwerpen. Het Corporate Governance Charter moet geactualiseerd worden wanneer en van zodra er veranderingen worden geïmplementeerd.

De Verklaring inzake Corporate Governance moet alle wettelijk vereiste elementen bevatten, alsook de verklaringen over hoe de Code wordt nageleefd inclusief de gegronde redenen voor het afwijken van bepalingen van de Code. De raad is verantwoordelijk voor de juistheid en de volledigheid van het Corporate Governance Charter en van de Verklaring inzake Corporate Governance.

3. TOEZICHT

De controle op de naleving van de Code gebeurt door verschillende partijen zoals de aandeelhouders van de vennootschap, de commissaris en de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA). De Commissie Corporate Governance zal elk jaar opdracht geven voor een monitoringstudie, die onderzoekt in hoeverre alle genoteerde vennootschappen de Code toepassen en in hoeverre de redenen die zijn gegeven voor het afwijken van bepalingen van de Code, toereikend zijn.

Conformiteit met de Code moet worden beoordeeld met betrekking tot zowel de letter als de geest ervan, rekening houdend met de specifieke kenmerken van elke vennootschap die onder de Code valt. Wanneer de redenen niet afdoende worden geacht, informeert de Commissie Corporate Governance de voorzitter van de vennootschap.

4. TOEPASSING

De Code is van toepassing op vennootschappen naar Belgisch recht waarvan de aandelen verhandeld worden op een gereguleerde markt ('genoteerde vennootschappen') zoals gedefinieerd in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

De Code is *verplicht* van toepassing op de boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2020 ('verplichte toepassing'). De vennootschap kan er echter voor kiezen om de Code reeds toe te passen voor de verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019 ('optionele toepassing'). In beide gevallen vervangt de Code de Code 2009.

Voor de financiële sector gelden specifieke governance regels, zoals de wettelijke verplichting om een directiecomité op te richten. Bijgevolg geldt dat wanneer een dergelijke vennootschap voldoet aan specifieke regelgeving, geen verklaring nodig is voor enige afwijking wanneer deze afwijking is gemaakt om te voldoen aan de specifieke governance regels voor de financiële sector.

5. TERMINOLOGIE

De Code is van toepassing op beide types van governance structuur. In dit licht wordt de volgende terminologie gehanteerd in de Code:

TERMINOLOGIE IN DE CODE	MONISTISCHE STRUCTUUR	DUALE STRUCTUUR
“raad”	raad van bestuur	raad van toezicht
“bestuurder”	lid van de raad van bestuur – bestuurder	lid van de raad van toezicht
“niet-uitvoerend bestuurder”	niet-uitvoerend bestuurder	lid van de raad van toezicht
“onafhankelijk bestuurder”	onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder	onafhankelijk lid van de raad van toezicht
“uitvoerend management”	uitvoerende bestuurders en leden van een uitvoerend comité	directieraad
“lid van het uitvoerend management”	uitvoerend bestuurder of lid van een uitvoerend comité	lid van de directieraad

De term “CEO” wordt in de Code gebruikt om te verwijzen naar de persoon die het uitvoerend management leidt in een monistische structuur, en de persoon die de directieraad leidt in een duale structuur.

Als een bepaling/deel van een bepaling *uitsluitend* van toepassing is op de monistische structuur, dan wordt dit aangegeven met de inleidende zin “[in] de monistische structuur”.

Bovendien geldt dat de *onderscheidende kenmerken* van de duale structuur gespecificeerd kunnen worden in een bepaling/deel van een bepaling in schuinschrift of met de inleidende zin “[in] de duale structuur”.

Tenslotte geldt dat wanneer bepalingen ook van toepassing zijn op het *uitvoerend management* in een monistische of duale structuur, dit kan worden aangegeven in een aparte bepaling met een afzonderlijke nummering (en in schuinschrift indien uitsluitend van toepassing op de duale structuur).

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1.

DE VENNOOTSCHAP MAAKT EEN EXPLICIETE KEUZE BETREFFENDE HAAR GOVERNANCE STRUCTUUR EN COMMUNICEERT HIER DUIDELIJK OVER

- 1.1** Alle vennootschappen maken een uitdrukkelijke keuze uit één van de wettelijk toegestane governance structuren.

De *monistische* structuur bestaat uit de raad van bestuur, die bevoegd is om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van de vennootschap, behoudens die waarvoor volgens de wet de algemene vergadering bevoegd is.

De *duale* structuur bestaat uit de raad van toezicht en de directieraad. De raad van toezicht is bevoegd voor het algemeen beleid en de strategie van de vennootschap en voor alle handelingen die op grond van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV) specifiek worden voorbehouden voor hem. Daarnaast houdt hij toezicht op de directieraad. De directieraad oefent alle bestuursbevoegdheden uit die niet aan de raad van toezicht zijn voorbehouden overeenkomstig het WVV.

Ten minste eenmaal om de vijf jaar evalueert de raad of de gekozen governance structuur nog steeds geschikt is, en zo niet, stelt hij een nieuwe governance structuur voor aan de algemene vergadering.

- 1.2** De raad zorgt ervoor dat deze governance structuur correct wordt omgezet in de praktijk en dat de voornaamste aspecten van de governance structuur van de vennootschap duidelijk worden omschreven in het Corporate Governance (CG) Charter van de vennootschap. Het CG-Charter van de vennootschap wordt zo vaak als nodig geactualiseerd zodat het op elk ogenblik een correct beeld geeft van de governance structuur van de vennootschap (met uitdrukkelijke vermelding van de datum van de meest recente update).
- 1.3** De vennootschap neemt in haar jaarverslag een CG-Verklaring op waarin alle relevante informatie over gebeurtenissen wordt vermeld, die de governance heeft beïnvloed tijdens het beschouwde jaar, waaronder alle wezenlijke wijzigingen aan het CG-Charter van de vennootschap.

PRINCIPE 2.

DE RAAD EN HET UITVOEREND MANAGEMENT BLIJVEN BINNEN HUN RESPECTIEVE BEVOEGDHEDEN EN INTERAGEREN OP CONSTRUCTIEVE WIJZE

RAAD

- 2.1 De raad streeft naar duurzame waardecreatie door de vennootschap, via het bepalen van de strategie van de vennootschap, het tot stand brengen van doeltreffend, verantwoordelijk en ethisch leiderschap en het houden van toezicht op de prestaties van de vennootschap.
- 2.2 Om deze duurzame waardecreatie doeltreffend na te streven, ontwikkelt de raad een inclusieve benadering die een evenwicht tot stand brengt tussen de legitieme belangen en verwachtingen van aandeelhouders en andere stakeholders.
- 2.3 De raad ondersteunt het uitvoerend management bij de uitvoering van zijn taken en moet bereid zijn het uitvoerend management op constructieve wijze uit te dagen wanneer dit aangewezen is.
- 2.4 De bestuurders zijn beschikbaar voor advies, ook buiten de raadsvergaderingen.

Strategie

- 2.5 De raad van bestuur beslist over de middellange- en langetermijnstrategie van de vennootschap, die gebaseerd is op voorstellen van het uitvoerend management, en evalueert deze regelmatig.

De raad van toezicht keurt de middellange- en langetermijnstrategie van de vennootschap goed, die gebaseerd is op voorstellen van de directieraad, en evalueert deze regelmatig.

- 2.6 De raad van bestuur keurt de operationele plannen en voornaamste beleidslijnen goed, die ontwikkeld worden door het uitvoerend management om de goedgekeurde strategie van de vennootschap ten uitvoer te brengen.

De raad van toezicht bewaakt de operationele plannen en voornaamste beleidslijnen, die ontwikkeld worden door de directieraad om de goedgekeurde strategie van de vennootschap ten uitvoer te brengen.

- 2.7 De raad zorgt ervoor dat de bedrijfscultuur de verwezenlijking van de ondernemingsstrategie ondersteunt en dat de bedrijfscultuur verantwoordelijk en ethisch gedrag bevordert.

- 2.8 De raad van bestuur bepaalt de bereidheid van de vennootschap om risico's te nemen teneinde de strategische doelstellingen van de vennootschap te verwezenlijken.

Op voorstel van de directieraad, keurt de raad van toezicht de risicobereidheid van de vennootschap goed, teneinde de strategische doelstellingen van de vennootschap te verwezenlijken.

Leiderschap

- 2.9** De raad benoemt en ontslaat de CEO. De raad benoemt en ontslaat ook de andere leden van het uitvoerend management, in overleg met de CEO, rekening houdend met de nood aan een evenwichtig uitvoerend team.
- 2.10** De raad verzekert zich ervan dat er een opvolgingsplan is voor de CEO en de andere leden van het uitvoerend management, en staat in voor een periodieke evaluatie van dit plan.
- 2.11** De raad bepaalt het remuneratiebeleid van de vennootschap voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management, rekening houdend met het algemeen remuneratiekader van de vennootschap.
- 2.12** De raad evalueert elk jaar de prestaties van het uitvoerend management en de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de vennootschap ten opzichte van overeengekomen prestatie-maatstaven en -doelstellingen.
- 2.13** De raad doet voorstellen aan de algemene vergadering tot benoeming of herbenoeming van bestuurders en verzekert zich er van dat er een opvolgingsplanning is voor de bestuurders.

Toezicht

- 2.14** De raad keurt het kader van interne controle en risicobeheer goed, dat wordt voorgesteld door het uitvoerend management, en beoordeelt de implementatie van dit kader.
- 2.15** De raad neemt de nodige maatregelen om de integriteit en tijdige openbaarmaking te verzekeren van de jaarrekeningen van de vennootschap en andere relevante financiële en niet-financiële informatie, in overeenstemming met de geldende wetgeving.
- 2.16** De raad zorgt ervoor dat de vennootschap in haar jaarverslag een geïntegreerde visie biedt op de prestaties van de vennootschap en dat dit verslag voldoende informatie bevat over kwesties van maatschappelijk belang alsook relevante milieu- en sociale indicatoren.
- 2.17** De raad zorgt ervoor dat er een proces is voor de beoordeling van de naleving door de vennootschap van de geldende wetten en andere regelgeving, alsook voor de toepassing van interne richtlijnen hieromtrent.
- 2.18** De raad keurt een gedragscode goed (of meerdere activiteiten specifieke gedragscodes), waarin de verwachtingen staan ten aanzien van het leiderschap van de vennootschap alsook ten aanzien van de werknemers in termen van verantwoordelijk en ethisch gedrag. De raad evalueert minimaal op jaarbasis de naleving van een dergelijke gedragscode.

UITVOEREND MANAGEMENT

2.19 De raad van bestuur bepaalt de bevoegdheden en taken toevertrouwd aan het uitvoerend management en ontwikkelt een helder delegatiebeleid, in nauw overleg met de CEO. Het uitvoerend management moet minstens:

- met de operationele leiding van de vennootschap belast worden;
- zorgen voor de totstandkoming van interne controles (dit zijn systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's), onverminderd de toezichthoudende rol van de raad van bestuur, gebaseerd op het kader dat goedgekeurd werd door de raad van bestuur;
- een volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekeningen van de vennootschap voorleggen aan de raad van bestuur, overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen en het beleid van de vennootschap ter zake;
- de verplichte publicatie door de vennootschap van de jaarrekeningen en andere materiële financiële en niet-financiële informatie voorbereiden;
- een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de vennootschap voorstellen aan de raad van bestuur;
- te gepasten tijde, alle informatie bezorgen die de raad van bestuur nodig heeft om zijn taken uit te voeren; en
- verantwoording en rekenschap afleggen aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken.

De verantwoordelijkheden van de directieraad zijn opgenomen in het WVV.

INTERACTIE TUSSEN DE RAAD EN HET UITVOEREND MANAGEMENT

2.20 Het uitvoerend management formuleert voorstellen aan de raad met betrekking tot de strategie van de vennootschap en de uitvoering daarvan.

2.21 Het uitvoerend management beschikt over voldoende bewegingsruimte om de goedgekeurde strategie te implementeren met inachtneming van de risicobereidheid van de vennootschap.

2.22 Er bestaan heldere en uitvoerbare procedures voor het uitvoerend management wat betreft zijn beslissingsbevoegdheden, zijn verslaggeving over de voornaamste beslissingen aan de raad en voor de evaluatie van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.

2.23 De raad en het uitvoerend management moeten overeenstemming bereiken over de vraag of leden van het uitvoerend management lid mogen zijn van raden in andere vennootschappen. Tijdsbeperkingen en potentiële belangenconflicten worden in overweging genomen en afgewogen tegen de opportuniteit voor de professionele ontwikkeling van de leden van het uitvoerend management.

2.24 Interactie tussen bestuurders en leden van het uitvoerend management gebeurt op een transparante wijze. De voorzitter van de raad wordt altijd op de hoogte gehouden.

PRINCIPE 3.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EVENWICHTIG SAMENGESTELDE RAAD

SAMENSTELLING

- 3.1** De samenstelling van de raad is afgestemd op het voorwerp van de vennootschap, haar activiteiten, fase van ontwikkeling, eigendomsstructuur en andere specifieke elementen.
- 3.2** De raad is klein genoeg met het oog op een efficiënte besluitvorming. De raad is groot genoeg opdat de bestuurders ervaring en kennis uit diverse domeinen kunnen bijdragen en opdat wijzigingen in de samenstelling van de raad ongehinderd kunnen worden opgevangen.
- 3.3** De raad is zodanig samengesteld dat er voldoende expertise aanwezig is over de verschillende activiteiten van de vennootschap, alsook een voldoende diversiteit in competenties, achtergrond, leeftijd en geslacht.
- 3.4** De raad van bestuur bestaat in meerderheid uit niet-uitvoerende bestuurders. De raad van bestuur heeft tevens een passend aantal onafhankelijke bestuurders. Minimaal drie bestuurders hebben de status van onafhankelijk bestuurder overeenkomstig de criteria beschreven in de Code.

De raad van toezicht heeft een passend aantal onafhankelijke leden. Minimaal drie leden hebben de status van onafhankelijk lid overeenkomstig de criteria beschreven in de Code.

- 3.5** Om als onafhankelijk bestuurder gekwalificeerd te kunnen worden, voldoet een bestuurder aan de volgende criteria:
 1. geen lid zijn van het uitvoerend management of een functie uitoefenen als persoon belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap of een daarmee verbonden vennootschap of persoon, noch een dergelijke positie hebben uitgeoefend gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming. Of niet langer genieten van aandelenopties van de vennootschap met betrekking tot deze positie;
 2. niet langer dan 12 jaar een mandaat hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder;
 3. geen deel uitmaken van het leidinggevend personeel (in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven), van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon, noch een dergelijke positie hebben uitgeoefend gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming. Of niet langer genieten van aandelenopties van de vennootschap met betrekking tot deze positie;
 4. noch tijdens zijn mandaat, noch gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan de benoeming, enige betekenisvolle vergoeding of ander belangrijk voordeel van vermogensrechtelijke aard ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon, buiten de vergoeding die zij ontvangen of hebben ontvangen als niet-uitvoerend bestuurder;
 5. a. geen aandelen bezitten, noch rechtstreeks of onrechtstreeks, noch individueel of in onderling overleg, die globaal een tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal van de vennootschap of een tiende of meer van de stemrechten in de vennootschap ten tijde van de benoeming;

- b. in geen geval zijn voorgedragen door een aandeelhouder die voldoet aan de voorwaarden omschreven onder punt (a);
6. geen betekenisvolle zakelijke relatie hebben of in het jaar voorafgaand aan de benoeming hebben gehad met de vennootschap of met een daarmee verbonden vennootschap of persoon, noch rechtstreeks, noch als vennoot, aandeelhouder, lid van de raad of lid van het leidinggevend personeel (in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven) van een vennootschap of persoon die een dergelijke relatie onderhoudt;
 7. in de drie jaar voorafgaand aan de benoeming geen partner of lid zijn of zijn geweest van het audit-team van de vennootschap of de persoon die de externe auditor van de vennootschap of een daarmee verbonden vennootschap of persoon is, of was gedurende de laatste drie jaar voor de benoeming;
 8. geen lid zijn van het uitvoerend management van een andere vennootschap waarin een lid van het uitvoerend management van de vennootschap zetelt in de hoedanigheid van een niet-uitvoerend bestuurder, en geen andere belangrijke banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap uit hoofde van functies bij andere vennootschappen of organen;
 9. geen echtgenoot, wettelijk samenwonende partner of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad hebben die in de vennootschap of in een daarmee verbonden vennootschap of persoon, een mandaat van bestuurder of lid van het uitvoerend management of persoon belast met het dagelijks bestuur of lid van het leidinggevend personeel (in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven) uitoefenen, of die behoren tot de andere gevallen, beschreven in de punten 1. tot 8., en met betrekking tot punt 2., tot drie jaar nadat het betreffende familielid zijn laatste mandaat beëindigde.

FUNCTIONEREN

- 3.6 Alle bestuurders houden de hoogste standaarden van integriteit en eerlijkheid aan.
- 3.7 De raad functioneert als een collegiaal orgaan. De besluitvorming binnen de raad wordt niet gedomineerd door een individu, noch door een groep van bestuurders.
- 3.8 De notulen van de vergadering geven een samenvatting van de besprekingen, specificeren de besluiten die werden genomen en maken melding van uiteenlopende standpunten, ingenomen door de bestuurders. De namen van de personen die interveniëren worden enkel op hun uitdrukkelijk verzoek opgenomen.
- 3.9 De raad komt vaak genoeg bijeen opdat hij zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen. De vennootschap organiseert -indien nodig en gepast- raadsvergaderingen waarbij gebruik wordt gemaakt van video, telefoon en internetgebaseerde communicatiemiddelen. Het aantal bijeenkomsten van de raad en van zijn comités, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders op deze bijeenkomsten, wordt bekendgemaakt in de CG-Verklaring.
- 3.10 De raad stelt procedures op aan de hand waarvan bestuurders de mogelijkheid hebben om op kosten van de vennootschap onafhankelijk professioneel advies in te winnen.
- 3.11 Niet-uitvoerende bestuurders komen minstens éénmaal per jaar bijeen in afwezigheid van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management.

VOORZITTER VAN DE RAAD

- 3.12** In een monistische structuur wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid van de persoon aan het hoofd van de raad van bestuur (de voorzitter) en anderzijds de persoon die de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de ondernemingsactiviteiten op zich neemt (de CEO). De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van CEO mogen niet door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend.
- 3.13** De voorzitter geeft leiding aan de raad. De voorzitter bevordert een klimaat van vertrouwen waarin ruimte is voor open discussies en opbouwende kritiek. De voorzitter zorgt ervoor dat er voldoende tijd is voor beschouwing en discussie alvorens tot een besluit te komen. Eenmaal het besluit genomen, worden alle bestuurders verondersteld de uitvoering daarvan te steunen.
- 3.14** In een monistische structuur bepaalt de voorzitter van de raad van bestuur de agenda van de raadsvergaderingen, in overleg met de CEO en de secretaris van de vennootschap. *In een duale structuur bepalen de voorzitter van de raad van toezicht en de CEO, in overleg met de secretaris van de vennootschap, de agenda van hun respectieve raadsvergaderingen.* De voorzitter of, desgevallend, de voorzitter samen met de CEO, ziet (zien) erop toe dat de procedures met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring van resoluties en de uitvoering van de besluiten correct gevolgd worden. De agenda specificeert welke onderwerpen ter informatie, ter beraad of ter besluitvorming zijn.
- 3.15** De voorzitter van de raad, bijgestaan door de secretaris van de vennootschap, zorgt ervoor dat de bestuurders accurate, beknopte, tijdige en heldere informatie ontvangen voor de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen in, zodat zij een onderbouwde en geïnformeerde bijdrage kunnen leveren aan de besprekingen. Met betrekking tot de raad ontvangen alle bestuurders dezelfde informatie.
- 3.16** De voorzitter van de raad onderhoudt nauwe relaties met de CEO, en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheden van de CEO. De voorzitter zorgt voor een daadwerkelijke interactie tussen de raad en het uitvoerend management.
- 3.17** De voorzitter van de raad zorgt voor effectieve communicatie met de aandeelhouders en ziet erop toe dat de bestuurders inzicht krijgen en houden in de zienswijzen van de aandeelhouders en andere belangrijke stakeholders.
- 3.18** De raad ontwikkelt een procedure voor het kiezen van een vervangende voorzitter voor het leiden van raadsvergaderingen bij afwezigheid van de voorzitter en ten behoeve van het leiden van discussies en besluitvorming door de raad in zaken waar de voorzitter een belangenconflict heeft.

SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP

3.19 De raad is verantwoordelijk voor het aanstellen en ontslaan van de secretaris van de vennootschap. De raad ziet erop toe dat de aangestelde persoon de benodigde vaardigheden en kennis heeft inzake bestuursaangelegenheden.

3.20 De functie van de secretaris van de vennootschap omvat:

- het ondersteunen van de raad en zijn comités in alle bestuursaangelegenheden;
- het voorbereiden van het CG-Charter en de CG-Verklaring;
- het zorgen voor een goede informatie doorstroming binnen de raad en zijn comités en tussen het uitvoerend management en de niet-uitvoerende bestuurders;
- het accuraat opnemen van de essentie van de besprekingen en de besluiten in de raadsvergaderingen in de notulen; en
- het faciliteren van initiële vorming en het ondersteunen van professionele ontwikkeling waar nodig.

3.21 Bestuurders hebben individueel toegang tot de secretaris van de vennootschap.

3.22 *De bepalingen van Principe 3 zijn mutatis mutandis van toepassing op de directieraad in een duaal systeem, met uitzondering van de bepalingen die uitsluitend van toepassing zijn op de raad van toezicht of op het monistische systeem.*

PRINCIPE 4.

GESPECIALISEERDE COMITÉS STAAN DE RAAD BIJ IN DE UITVOERING VAN ZIJN VERANTWOORDELIJKHEDEN

ALGEMENE BEPALINGEN

- 4.1** De raad richt gespecialiseerde comités op teneinde hem te adviseren met betrekking tot te nemen besluiten, te verzekeren dat bepaalde zaken voldoende zijn behandeld en, indien nodig, specifieke zaken onder de aandacht te brengen bij de raad. De besluitvorming blijft de collegiale verantwoordelijkheid van de raad.
- 4.2** Strategiebepaling wordt niet gedelegeerd naar een permanent comité.
- 4.3** Het auditcomité, het remuneratiecomité en het benoemingscomité bestaat uit minstens drie bestuurders. De raad zorgt ervoor dat elk comité als geheel evenwichtig is samengesteld en dat het de benodigde onafhankelijkheid, competenties, kennis, ervaring en vermogen heeft om zijn taken effectief uit te voeren.
- 4.4** De raad ziet erop toe dat voor elk comité een voorzitter wordt aangesteld.
- 4.5** Elk comité komt vaak genoeg bijeen opdat het zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen. De vennootschap organiseert -indien nodig en gepast- comitévergaderingen waarbij gebruik wordt gemaakt van video, telefoon en internetgebaseerde communicatiemiddelen.
- 4.6** Leden van het uitvoerend en leidinggevend personeel kunnen uitgenodigd worden om comitévergaderingen bij te wonen en om relevante informatie en inzichten aan te dragen die betrekking hebben op hun verantwoordelijkheidsgebied.
- 4.7** Elk comité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken zonder dat daarbij een lid van het uitvoerend management aanwezig is.
- 4.8** De raad stelt procedures op aan de hand waarvan comités van de raad de mogelijkheid hebben om op kosten van de vennootschap onafhankelijk professioneel advies in te winnen.
- 4.9** Na elke comitévergadering ontvangt de raad van elk comité een verslag over zijn bevindingen en aanbevelingen (“notulen”) alsook een mondelinge feedback van elk comité in de volgende raadsvergadering.

AUDITCOMITÉ

- 4.10** De raad richt een auditcomité op in overeenstemming met het WVV. Gelet op zijn rol in risico-aangelegenheden, kan dit comité ook “audit- en risicocomité” genoemd worden, tenzij de raad kiest voor een afzonderlijk risico-comité.
- 4.11** Het auditcomité ondersteunt de raad bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden inzake monitoring met het oog op een controle in de ruimste zin, inclusief de risico's. Derhalve voert het de taken uit zoals gespecificeerd in het WVV.
- 4.12** Het auditcomité gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de bevindingen van de interne auditfunctie en de aanbevelingen die de externe auditor in zijn ‘management letter’ doet.
- 4.13** In aanvulling hierop beoordeelt het auditcomité de specifieke regelingen om bezorgdheden te uiten - in vertrouwen - over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere zaken. Het auditcomité treft regelingen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten. Indien nodig geacht, worden regelingen getroffen voor een proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar dergelijke zaken en voor passende vervolgstappen.
- 4.14** Er wordt een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht die de middelen en de know-how tot haar beschikking heeft welke zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap. Indien de vennootschap niet beschikt over een interne auditfunctie, wordt minstens jaarlijks beoordeeld of daartoe een noodzaak bestaat.
- 4.15** De externe auditor en het hoofd van de interne auditfunctie hebben rechtstreekse en onbeperkte toegang tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de raad.
- 4.16** Materies betreffende het auditplan en alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces worden op de agenda geplaatst van elke vergadering van het auditcomité en worden ten minste éénmaal per jaar specifiek besproken met de externe en interne auditor.

REMUNERATIECOMITÉ

- 4.17** De raad richt een remuneratiecomité op in overeenstemming met het WVV.
- 4.18** Het remuneratiecomité voert zijn taken uit zoals gespecificeerd in het WVV. Het remuneratiecomité doet meer in het bijzonder voorstellen aan de raad omtrent het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management, de jaarlijkse evaluatie van de prestaties van het uitvoerend management en de verwezenlijking van de ondernemingsstrategie op basis van overeengekomen prestatie maatstaven en -doelstellingen.

BENOEMINGSCOMITÉ

- 4.19** De raad richt een benoemingscomité op bestaande uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. De voorzitter van de raad of een andere niet-uitvoerend bestuurder zit het comité voor. De voorzitter van de raad zit het benoemingscomité niet voor wanneer het gaat om de aanstelling van zijn opvolger.
- 4.20** Het benoemingscomité en het remuneratiecomité mogen worden samengevoegd.
- 4.21** Het benoemingscomité doet aanbevelingen aan de raad betreffende de benoeming van bestuurders en leden van het uitvoerend management.
- 4.22** Het benoemingscomité werkt plannen uit voor de ordentelijke opvolging van bestuurders. Het benoemingscomité leidt het (her)benoemingsproces van bestuurders.
- 4.23** Het benoemingscomité zorgt ervoor dat er voldoende en regelmatige aandacht is voor de opvolging van leden van het uitvoerend management. Het benoemingscomité zorgt er ook voor dat er gepaste programma's zijn voor talentontwikkeling en voor de bevordering van diversiteit in leiderschap.

PRINCIPE 5.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING VAN BESTUURDERS

VOORDRACHT EN BENOEMING VAN BESTUURDERS

- 5.1** Er dient een transparante procedure te bestaan voor de benoeming en herbenoeming van bestuurders. De raad stelt benoemingsprocedures en objectieve selectiecriteria op voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.
- 5.2** Het benoemingscomité leidt het benoemingsproces en beveelt de raad geschikte kandidaten aan. De raad doet vervolgens voorstellen tot benoeming of herbenoeming aan de algemene vergadering.
- 5.3** Voor elke benoeming in de raad gebeurt er een evaluatie van de reeds aanwezige of vereiste competenties, kennis en ervaring. In het licht van deze evaluatie wordt een beschrijving uitgewerkt van de vereiste rol, competenties, kennis en ervaring (ook 'profiel' genoemd).
- 5.4** In het geval van een nieuwe benoeming, vergewist de voorzitter van de raad en de voorzitter van het benoemingscomité zich ervan dat de raad, alvorens de kandidatuur te overwegen, over voldoende informatie beschikt over de kandidaat, zoals het curriculum vitae, de beoordeling van de kandidaat op basis van eerste gesprek(ken), een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult en, eventueel, de informatie die nodig is voor de evaluatie van de onafhankelijkheid van de kandidaat.
- 5.5** Niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijdbesteding in het kader van hun opdracht aangaat, waarbij ook rekening gehouden wordt met het aantal en het belang van hun andere engagementen. Niet-uitvoerende bestuurders mogen niet meer dan vijf bestuursmandaten bekleden in beursgenoteerde vennootschappen. Eventuele wijzigingen in hun andere relevante engagementen en in hun nieuwe engagementen buiten de vennootschap, worden te gepasten tijde aan de voorzitter van de raad gemeld.
- 5.6** Het voorstel tot benoeming dat gedaan wordt aan de algemene vergadering wordt vergezeld van een aanbeveling door de raad. Deze bepaling geldt ook voor de voorstellen tot benoeming die uitgaan van aandeelhouders. Elk voorstel maakt melding van de voorgestelde duur van het mandaat, die niet meer dan vier jaar mag bedragen. Het voorstel wordt vergezeld van relevante informatie over de professionele kwalificaties van de kandidaat, samen met een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult. De raad vermeldt welke kandidaten voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria zoals omschreven in de Code.
- 5.7** De raad stelt voor dat de algemene vergadering afzonderlijk stemt over elke voorgestelde benoeming.
- 5.8** Indien de raad overweegt om de vorige CEO als bestuurder aan te stellen, zorgt de raad ervoor dat de nodige waarborgen voorhanden zijn zodat de nieuwe CEO over de vereiste autonomie beschikt. Indien de raad overweegt om een voormalige CEO als voorzitter van de raad aan te stellen, moeten de positieve en negatieve implicaties van een dergelijke beslissing zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen en moet in de CG-Verklaring worden vermeld waarom een dergelijke aanstelling de vereiste autonomie van de CEO niet zal hinderen.

AANSTELLING VAN DE VOORZITTER

- 5.9** De voorzitter van de raad is een persoon die erkend wordt omwille van zijn professionalisme, onafhankelijkheid van geest, coachende capaciteiten, het vermogen om consensus te bereiken, en communicatieve en meeting managementvaardigheden.

PROFESSIONELE ONTWIKKELING

- 5.10** Nieuw benoemde bestuurders krijgen een gepaste initiële vorming, afgestemd op hun rol, inclusief een update van de juridische en regelgevende omgeving, om te verzekeren dat zij in staat zijn om snel bij te dragen tot de raad.
- 5.11** Bestuurders schaven hun vaardigheden alsook hun kennis over de vennootschap bij teneinde hun rol te kunnen vervullen, zowel in de raad als in de comités van de raad waarin zij zetelen. De vennootschap stelt hiervoor de nodige middelen ter beschikking.

OPVOLGINGSPLANNING BINNEN DE RAAD

- 5.12** De raad vergewist zich ervan dat er procedures zijn voor de ordentelijke en tijdige opvolging van bestuurders. De raad zorgt ervoor dat elke benoeming en herbenoeming het mogelijk maakt om een gepast evenwicht van competenties, kennis, ervaring en diversiteit in de raad en de comités in stand te houden.

PRINCIPE 6.

ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN EEN ONAFHANKELIJKE GEEST EN HANDELEN ALTIJD MET HET OOG OP HET VENNOOTSCHAPSBELANG

INTEGRITEIT EN ONAFHANKELIJKHEID VAN GEEST

- 6.1 De bestuurders zijn actief betrokken bij hun taken en moeten een gegrond, objectief en onafhankelijk oordeel kunnen vellen bij de uitoefening van hun verantwoordelijkheden. Handelen met onafhankelijkheid van geest houdt in dat men een persoonlijke overtuiging ontwikkelt en de moed heeft om hiernaar te handelen door de standpunten van andere bestuurders te evalueren en op kritische wijze ter discussie te stellen, door vragen te stellen aan de leden van het uitvoerend management wanneer dit aangewezen is in het licht van de betrokken onderwerpen en risico's, en door in staat te zijn weerstand te bieden aan groepsdruk.
- 6.2 De bestuurders zorgen ervoor dat zij gedetailleerde en nauwkeurige informatie ontvangen en voldoende tijd vrij maken om deze grondig te bestuderen teneinde een goed inzicht te krijgen en te bewaren in de voornaamste aspecten van de ondernemingsactiviteit. Bestuurders vragen om verduidelijking telkens wanneer zij dit noodzakelijk achten.
- 6.3 De bestuurders mogen de informatie waarover zij beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder enkel gebruiken in het kader van hun mandaat. Bestuurders dienen omzichtig om te springen met de vertrouwelijke informatie die zij hebben ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurder.
- 6.4 De bestuurders maken alle informatie waarover zij beschikken, en die relevant kan zijn voor de besluitvorming binnen de raad, over aan de raad. In het geval van gevoelige of vertrouwelijke informatie, dienen de bestuurders de voorzitter te raadplegen.
- 6.5 Voor zover relevant, zijn deze bepalingen *mutatis mutandis* van toepassing op de leden van het uitvoerend management.

BELANGENCONFLICTEN

- 6.6 Elke bestuurder plaatst het belang van de vennootschap boven zijn eigen belang. De bestuurders hebben de plicht om de belangen van alle aandeelhouders op een gelijkwaardige basis te behartigen. Elke bestuurder handelt overeenkomstig de principes van redelijkheid en billijkheid.
- 6.7 Elke bestuurder informeert de raad over eventuele belangenconflicten die naar zijn mening van invloed kunnen zijn op zijn beoordelingsvermogen. Met name verklaren bestuurders aan het begin van elke vergadering van de raad of een comité of zij belangenconflicten hebben ten aanzien van de onderwerpen die op de agenda staan.
- 6.8 Elke bestuurder is in het bijzonder attent op belangenconflicten die zich kunnen voordoen tussen de vennootschap, haar bestuurders, haar belangrijke of controlerende aandeelhouder(s) en andere aandeelhouders. De bestuurders die worden voorgedragen door (een) belangrijke of controlerende aandeelhouder(s) moeten zich ervan verzekeren dat de belangen en de intenties van deze aandeelhouder(s) voldoende duidelijk zijn en tijdig aan de raad bekend worden gemaakt.

- 6.9** De raad handelt zodanig dat een belangenconflict, of de perceptie van een dergelijk conflict, wordt vermeden. In het mogelijke geval van een belangenconflict beslist de raad, onder leiding van de voorzitter, over welke procedure hij zal volgen om het belang van de vennootschap en al haar aandeelhouders te beschermen. In het volgende jaarverslag legt de raad uit waarom zij voor deze procedure heeft gekozen. Wanneer evenwel sprake is van een substantieel belangenconflict, overweegt de raad zorgvuldig om zo snel mogelijk te communiceren over de gevolgde procedure, de belangrijkste afwegingen en de conclusies.
- 6.10** Wanneer de raad een beslissing neemt, streven de bestuurders hun persoonlijke belangen niet na. Zij gebruiken geen zakelijke opportuniteiten die zijn bedoeld voor de vennootschap, voor hun eigen voordeel.
- 6.11** Voor zover relevant, zijn deze bepalingen *mutatis mutandis* van toepassing op de leden van het uitvoerend management.

PRINCIPE 7.

DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE

ALGEMENE BEPALINGEN

- 7.1** De raad neemt, op advies van het remuneratiecomité, een remuneratiebeleid aan dat is opgezet om volgende doelstellingen te bereiken:
- het aantrekken, belonen en behouden van het nodige talent;
 - het stimuleren van de verwezenlijking van de strategische doelstellingen met inachtneming van de risicobereidheid en de gedragsnormen van de vennootschap; en
 - het bevorderen van duurzame waardecreatie.
- 7.2** De raad zorgt ervoor dat het remuneratiebeleid consistent is met het algemene remuneratiekader van de vennootschap.
- 7.3** De raad legt het beleid voor aan de algemene vergadering. Wanneer een aanzienlijk aantal stemmen is uitgebracht tegen het remuneratiebeleid, neemt de vennootschap de nodige stappen om tegemoet te komen aan de bekommernissen van de tegenstemmers en overweegt hij om het remuneratiebeleid aan te passen.

REMUNERATIE VAN NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

- 7.4** De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders houdt rekening met hun rol als bestuurder, en hun specifieke rollen, als voorzitter van de raad, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.
- 7.5** Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie die rechtstreeks verband houdt met de resultaten van de vennootschap.
- 7.6** Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen een deel van hun remuneratie in de vorm van aandelen van de vennootschap. Deze aandelen dienen gedurende minstens één jaar nadat de niet-uitvoerend bestuurder de raad verlaat, te worden aangehouden en minstens drie jaar na de toekenning ervan. Er worden echter geen aandelenopties verstrekt aan niet-uitvoerende bestuurders.

REMUNERATIE VAN LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT

- 7.7** Het remuneratiebeleid voor leden van het uitvoerend management beschrijft de verschillende componenten van de remuneratie en bepaalt de gepaste balans tussen vaste en variabele remuneratie, en geldelijke en uitgestelde remuneratie.
- 7.8** Teneinde de belangen van de leden van het uitvoerend management af te stemmen op de doelstellingen van duurzame waardecreatie van de vennootschap, wordt het variabele gedeelte van het remuneratiepakket van de leden van het uitvoerend management gekoppeld aan de globale prestaties van de vennootschap en de individuele prestaties.

- 7.9** De raad bepaalt een minimumdrempel van aandelen die aangehouden moet worden door de leden van het uitvoerend management.
- 7.10** Indien de vennootschap leden van het uitvoerend management beloont met variabele kortetermijnremuneratie, moet voor deze remuneratie een maximum gelden.
- 7.11** Aandelenopties worden tijdens de eerstvolgende drie jaar na de toekenning ervan niet als verworven beschouwd en mogen niet worden uitgeoefend. De vennootschap mag niet faciliteren dat er derivatencontracten worden afgesloten die verband houden met dergelijke aandelenopties, noch hieraan verbonden risico's afdekken, daar dit niet in lijn ligt met de doelstelling van dit incentivemechanisme.
- 7.12** Op advies van het remuneratiecomité keurt de raad de belangrijkste voorwaarden van de contracten van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management goed. De raad neemt bepalingen op die de vennootschap in staat stellen om betaalde variabele remuneratie terug te vorderen, of de betaling van variabele remuneratie in te houden, en specificeert de omstandigheden waarin dit aangewezen zou zijn, voor zover wettelijk afdwingbaar. De contracten nemen specifieke bepalingen op betreffende een vervroegde beëindiging ervan.

PRINCIPE 8.

DE VENNOOTSCHAP DRAAGT ZORG VOOR EEN GELIJKE BEHANDELING VAN ALLE AANDEELHOUDERS EN EERBIEDIGT HUN RECHTEN

COMMUNICATIE MET AANDEELHOUDERS EN POTENTIËLE AANDEELHOUDERS

8.1 De raad gaat een effectieve dialoog aan met aandeelhouders en potentiële aandeelhouders door middel van gepaste programma's voor beleggersrelaties, teneinde een beter inzicht te hebben in hun doelstellingen en verwachtingen. Feedback over deze dialoog wordt gegeven in de raad, minstens éénmaal per jaar.

ALGEMENE VERGADERING

8.2 De vennootschap maakt dat alle noodzakelijke faciliteiten en informatie voorhanden zijn opdat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen.

8.3 De vennootschap moedigt de aandeelhouders aan om deel te nemen aan de algemene vergadering en voorziet de communicatietechnologie, voor zover nodig.

8.4 De voorzitter leidt de algemene vergadering en neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat elke relevante vraag van de aandeelhouders naar behoren wordt beantwoord.

VENNOOTSCHAPPEN MET ÉÉN OF MEER BELANGRIJKE OF CONTROLERENDE AANDEELHOUDERS

8.5 In vennootschappen met één of meer belangrijke of controlerende aandeelhouders moedigt de raad deze aandeelhouders aan om hun strategische doelstellingen te gepasten tijde duidelijk te maken in de raadsvergadering of aan de raad.

8.6 In vennootschappen met één of meer belangrijke of controlerende aandeelhouders moedigt de raad deze aandeelhouders aan om weloverwogen gebruik te maken van hun positie en om belangenconflicten zoveel mogelijk te vermijden en om de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders te respecteren.

8.7 De raad evalueert of de vennootschap er baat bij heeft een relationship agreement met belangrijke of controlerende aandeelhouders aan te gaan.

INSTITUTIONELE BELEGGERS

8.8 De vennootschap bespreekt met de institutionele beleggers de implementatie van hun beleid inzake de uitoefening van de stemrechten van de institutionele beleggers in het betreffende boekjaar en vraagt institutionele beleggers en hun stemadviseurs om uitleg over hun stemgedrag.

8.9 De raad moedigt aandeelhouders, en in het bijzonder institutionele beleggers, aan om hun beoordeling van de governance van de vennootschap te communiceren voorafgaand aan de algemene vergadering en minstens door deelname in de algemene vergadering.

PRINCIPE 9.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BEOORDELING VAN HAAR GOVERNANCE

- 9.1** De raad evalueert minstens om de drie jaar zijn eigen prestaties alsook zijn interactie met het uitvoerend management, evenals zijn omvang, samenstelling en werking, alsook dat van de comités. De evaluatie verloopt via een formele procedure, al dan niet extern gefaciliteerd, in overeenstemming met een door de raad goedgekeurde methodologie.

- 9.2** Aan het einde van het mandaat van elke bestuurder, evalueert het benoemingscomité de aanwezigheid van de bestuurder in de vergaderingen van de raad en de comités en zijn engagement en constructieve betrokkenheid in besprekingen en besluitvorming, conform een vooraf bepaalde en transparante procedure. Het benoemingscomité beoordeelt eveneens of de bijdrage van elke bestuurder is afgestemd op de veranderende omstandigheden.

- 9.3** De raad handelt op basis van de resultaten van de prestatie-evaluatie. In voorkomend geval houdt dit in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad.

PRINCIPE 10.

DE VENNOOTSCHAP BRENGT OPENBAAR VERSLAG UIT OVER DE NALEVING VAN DE CODE

- 10.1** Elke vennootschap leeft de bepalingen van de Code na. Ingeval een vennootschap één of meerdere bepalingen niet toepast, vermeldt zij van welke bepaling van de Code zij is afgeweken en de gegronde redenen hiervoor.
- 10.2** Minstens één keer per jaar wordt - op initiatief van de secretaris van de vennootschap - aan de raad een beschrijving gegeven van deze afwijkingen teneinde de kwaliteit van elke uitleg te controleren.
- 10.3** De raad keurt de gegeven redenen goed en bekrachtigt de inhoud ervan. Dit houdt in dat de raad voor elke afwijking van een bepaling:
- a. uitlegt op welke wijze de vennootschap is afgeweken van een bepaling;
 - b. de redenen voor deze afwijking opgeeft;
 - c. wanneer de afwijking beperkt is in de tijd, aangeeft wanneer de vennootschap voornemens is om een bepaalde bepaling toe te passen; en
 - d. in voorkomend geval, de maatregel beschrijft die is genomen als alternatief voor het toepassen van de bepaling en uiteenzet hoe die maatregel de onderliggende doelstelling van de specifieke bepaling of van de Code als geheel bereikt, of verduidelijkt hoe die maatregel bijdraagt tot een goede governance van de onderneming.
- 10.4** Verklaringen worden voorgelegd aan de algemene vergadering wanneer de CG-Verklaring wordt voorgesteld. De raad tracht ervoor te zorgen dat de aandeelhouders de aangevoerde redenen voor afwijking van de Code zorgvuldig in overweging nemen en moedigt hen aan om voor elk geval een beredeneerd oordeel te geven. De raad gaat met de aandeelhouders in dialoog indien deze, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

DE COMMISSIE BESTAAT UIT:

Thomas Leysen, *Voorzitter*

Benoît Bayenet, *Lid van het Uitvoerend Comité & vice-voorzitter, SOGEPA; Voorzitter, Financière du Bois; Professor, ULB en ULg*

Harold Boël, *CEO, Sofina*

Bart De Smet, *CEO, Ageas*

Koen Dejonckheere, *CEO, Gimv; Bestuurder, Home Invest; Bestuurder, Roularta*

Frank Donck, *Voorzitter, Atenor; Gedelegeerd Bestuurder, 3D; Bestuurder, KBC Group; Bestuurder, Elia System Operator; Bestuurder, Barco*

Evelyn Du Monceau, *Voorzitter, UCB; Bestuurder, Solvay; Bestuurder, Financière de Tubize*

Thierry Dupont, *Managing Partner, RSM Belgium; Voorzitter, Instituut van de Bedrijfsrevisoren*

Hilde Laga, *Voorzitter, Gimv; Gasthoogleraar, KULeuven; Bestuurder, Agfa; Bestuurder, Barco; Bestuurder, Greenyard*

Philippe Lambrecht, *Bestuurder & Secretaris-Generaal, Verbond van Belgische Ondernemingen*

Jean-Paul Servais, *Voorzitter & Voorzitter van het directiecomité, Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten*

Sven Sterckx, *Vermogensbeheerder, Dierickx Leys; Voorzitter, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers*

Lutgart Van den Berghe, *Bestuurder, GUBERNA; Bestuurder Belfius; Professor, UGent en Vlerick Business School*

Vincent Van Dessel, *CEO & Voorzitter, Euronext Brussels*

Patrick Vermeulen, *Bestuurder, Truncus*

DE COMMISSIE WORDT BIJGESTAAN DOOR EEN PERMANENTE WERKGROEP, DIE BESTAAT UIT:

Philippe Lambrecht, *Voorzitter*

Marc Bihain, *Secretaris-generaal, Instituut van de Bedrijfsrevisoren*

Annelies De Wilde, *Senior Research Associate, GUBERNA*

Anne-Sophie Pijcke, *Special adviser, Euronext Brussels*

Malorie Schaus, *Adjunct adviseur, Verbond van Belgische Ondernemingen*

Lutgart Van den Berghe, *Bestuurder, GUBERNA; Bestuurder Belfius; Professor, UGent en Vlerick Business School*

Sonja D'Hollander, *Coördinator, FSMA* woont de vergaderingen van de PWG bij.

DE COMMISSIE WENST EVENEENS HAAR DANK TE BETUIGEN AAN DE VOLGENDE PERSOON VOOR HAAR BIJDRAGE AAN HET WERK VAN DE PERMANENTE WERKGROEP:

Inge Vanbeveren, *Diensthooft Vaktechniek-Normen, Instituut van de Bedrijfsrevisoren*

www.corporategovernancecommittee.be

Editie 2019

Ontwerp en productie

Manythink

Drukwerk

Impresor Ariane

Verantwoordelijk uitgever

Philippe Lambrecht

Stuiversstraat 8

B - 1000 Brussel

Wettelijk depot

D/0140/2019/8

© Corporate Governance Committee

