

ONDERZOEKSRAPPORT

NALEVING VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

BIJ DE BEL 20, BEL MID EN BEL SMALL ONDERNEMINGEN

Jaarverslagen 2012

Alle rechten voorbehouden. Zonder voorafgaande toestemming van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs) en het VERBOND VAN BELGISCHE ONDERNEMINGEN mag niets van deze uitgave verveelvoudigd, bewerkt en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, magnetische media of op welke andere wijze dan ook.



INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL	1
VOORWOORD	4
INLEIDING	5
DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009 (“CODE 2009”)	7
EVOLUTIE & ONTWIKKELINGEN	8
<hr/>	
Voorafgaande opmerking	8
Bestudeerd boekjaar & beperkingen	8
Globale resultaten	9
PRINCIPE 1. De vennootschap past een duidelijke governance structuur toe	12
<hr/>	
Intern reglement van de raad van bestuur	12
Taken & verantwoordelijkheden van de raad van bestuur	12
Interne controle- en risicobeheerssystemen	12
Taakafbakening tussen raad van bestuur en uitvoerend management	14
Scheiding van functies aan de top	14
De voorzitter	15
PRINCIPE 2. De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang	16
<hr/>	
Omvang van de raad van bestuur	16
Transparantie inzake samenstelling van de raad van bestuur	17
Bekendmaking van samenstelling van de raad van bestuur	17
Uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders	18
Diversiteit	19
Genderdiversiteit	19
Diversiteit inzake nationaliteit	21
Diversiteit inzake leeftijd	22
Organisatie van de raad van bestuur	23
Bijeenkomsten en aanwezigheid	23
Secretaris van de raad van bestuur	25
PRINCIPE 3. Alle bestuurders geven blijk van integriteit en toewijding	26
<hr/>	
Belangenconflictenregeling	26

PRINCIPE 4. De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en de beoordeling van haar leden en zijn leden	28
<hr/>	
Voordracht en benoeming	28
Aantal bestuurdersmandaten in andere Belgische beursgenoteerde ondernemingen	28
Bestuurstermijn + Leeftijdsgrens	29
Evaluatie	30
PRINCIPE 5. De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op	32
<hr/>	
Intern reglement van de bestuurscomités	32
Oprichting van bestuurscomités	32
Samenstelling van de bestuurscomités	33
Auditcomité	34
Benoemingscomité	35
Remuneratiecomité	35
Organisatie van de bestuurscomités	36
PRINCIPE 6. De vennootschap werkt een duidelijke structuur uit voor het uitvoerend management	38
<hr/>	
PRINCIPE 7. De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze	40
<hr/>	
Remuneratieverslag	40
Remuneratiebeleid	41
Vergoedingssysteem van niet-uitvoerende bestuurders	41
Transparantie van de vergoedingen	42
Algemeen	42
Vergoeding van de bestuurders	43
Vergoeding van de CEO	43
Vergoeding van het uitvoerend management	44
Aandelengerelateerde vergoeding	44
PRINCIPE 8. De vennootschap gaat met de aandeelhouders en de potentiële aandeelhouders een dialoog aan, gebaseerd op een wederzijds begrip voor elkaars doelstellingen en verwachtingen	46
<hr/>	
Website	46
Algemene vergadering	46

PRINCIPE 9. De vennootschap waarborgt een passende openbaarmaking van haar corporate governance	48
<hr/>	
Corporate Governance Charter (“CG-Charter”)	48
Corporate Governance Statement	48
CONCLUSIE	50
<hr/>	
BIJLAGEN	52
<hr/>	
Bijlage A – Lijst van de onderzochte beursgenoteerde ondernemingen	52
Bijlage B – Toelichting & Methodologie	54

VOORWOORD

DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE, INGEBED IN EEN EUROPESE EN INTERNATIONALE TREND

De Belgische Corporate Governance Code heeft goed bestuur in België op de kaart gezet. Sinds 2004 is governance aan een enorme opmars bezig. Het debat kwam niet alleen op gang bij beursgenoteerde ondernemingen, maar eveneens bij niet-beursondernemingen, en sinds enige tijd wordt het debat ook gevoerd in de publieke sector en in social profit organisaties. De Belgische Corporate Governance Code heeft daartoe een belangrijke bijdrage geleverd en dient nog steeds als inspiratie of referentiebron.

Ook op Europees niveau zijn er de voorbije jaren al een aantal aanbevelingen en richtlijnen omtrent corporate governance uitgevaardigd. Onder meer de ‘aanbevelingen’ omtrent de remuneratie van (uitvoerende) bestuurders en de onafhankelijkheid van niet-uitvoerende bestuurders. Europa voorziet tevens in de ‘verplichting’ voor beursgenoteerde ondernemingen om een corporate governance verklaring te publiceren.

Mede in de nasleep van de financiële crisis en na de publicatie van het Actieplan 12/12/12 betreffende het Europees vennootschapsrecht en corporate governance komt governance nu ook in Europa echt bovenaan de agenda, en dit alles mede in het kader van “Europa 2020” voor een beter ondernemingsklimaat. Volgens Michel Barnier, Commissaris voor de interne markt en de diensten, moet dit actieplan de aandeelhouders meer rechten geven, maar ook de verantwoordelijkheid geven voor de concurrentiekracht van hun vennootschap op de langere termijn. De vennootschappen moeten met betrekking tot verschillende aspecten transparanter worden wat ertoe zal bijdragen dat ze beter worden bestuurd.

Maar ook op internationaal vlak beweegt er veel. We zijn in het westen lang niet de enigen waar over governance gedebatteerd wordt. Zowel vanuit Australië, Azië als Afrika komt vaak de berichtgeving dat nieuwe corporate governance codes worden opgesteld.

INLEIDING

HET FORMEEL ASPECT VAN EEN BREDER ONDERZOEKSPORJECT

GUBERNA en het VBO voeren regelmatig een onderzoek uit naar de naleving van de Belgische Corporate Governance Code en zijn ondertussen al aan hun vierde studie toe. Dit rapport richt zich op de naleving van de ‘formele’ aspecten van de Code 2009, waartoe de laatst beschikbare publieke informatie van de ondernemingen werd onderzocht, zoals onder meer de jaarverslagen, de Corporate Governance Verklaringen en de Corporate Governance Charters. Het onderzoek betreft de naleving van de Code 2009 bij de 83 genoteerde ondernemingen¹ uit de drie belangrijkste beursindices (BEL 20, BEL Mid, BEL Small).

>>> Deze studie beperkt zich tot de formele naleving van de Code.

Dit onderzoeksrapport geeft niet alleen een update ten aanzien van de vorige onderzoeken maar hanteert ook een meer diepgaande aanpak dan voorheen. Voor de eerste maal wordt naast de analyse van de Codebepalingen ook ingegaan op andere governance aspecten zoals de samenstelling van de raad van bestuur (diversiteit, nationaliteit, etc.).

Eveneens moet dit onderzoek gekaderd worden in een veel breder onderzoeksproject dat GUBERNA en het VBO uitvoeren bij de beursgenoteerde ondernemingen, waartoe deze studie als basis heeft gediend. Dit grootschalig project richt zich op de kwalitatieve variabelen, die niet via publieke info te achterhalen zijn. Op die manier verkrijgen we een totaal beeld van de implementatie van de Code 2009, wat uniek is, zelfs in internationaal perspectief. Bovendien is de studie van GUBERNA en het VBO in dit opzicht ook complementair aan de verschillende studies die eerder al een aantal governance praktijken onderzochten².

COMPLY OR... EXPLAIN!

De Belgische Corporate Governance Code 2009 bevat een heel aantal bepalingen die ondernemingen kunnen helpen om tot goed bestuur te komen. De mogelijkheid bestaat om van deze bepalingen af te wijken en uit te leggen waarom je als onderneming niet aan een bepaling voldoet (‘comply or explain’-principe).

Zowel GUBERNA en het VBO als de Commissie Corporate Governance proberen ondernemingen ervan te overtuigen dat een ‘goede uitleg’ veel beter kan zijn dan een klakkeloos kopiëren van de ‘compliance’ aanpak van een collega onderneming.

¹ Zie Bijlage A voor een gedetailleerde samenstelling.

² Zie terzake FSMA (Studie nr. 38, 40 en 42), Heidrick & Struggels (European Corporate Governance Report 2011), Grant Thornton (Corporate Governance Review 2011 Belgium).

Dit betekent geenszins dat ondernemingen zich er gemakkelijk kunnen vanaf maken met een nietszeggende uitleg. Integendeel, elke afwijking moet omstandig toegelicht worden en uitgaan van de eigenheid en de specifieke noden van de onderneming.

Zo publiceerde de Commissie Corporate Governance, op basis van een externe studie, acht vuistregels om de ondernemingen te helpen een kwaliteitsvolle "explain" op te stellen. GUBERNA en het VBO zullen via een ronde tafel cyclus proberen de ondernemingen te assisteren in het optimaliseren van hun governancebeleid.

We benadrukken tevens dat de naleving van de Code 2009 geen vrijblijvend gegeven meer is. Door de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur en het K.B. van 6 juni 2010 dat de Belgische Corporate Governance Code 2009 tot dé referentiecode voor beursondernemingen uitriep, zijn de ondernemingen verplicht onderbouwde redenen te geven voor de delen van de Code 2009 waarvan zij afwijken. Doen zij dit niet, dan zijn ze in overtreding met de wet³.

**>>> Ondertussen is
'comply or explain'
wettelijk van
toepassing.**

³ Wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector, B.S. 23 april 2010 (hierna "de wet van 6 april 2010").

DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009 (“CODE 2009”)

Op 12 maart 2009 publiceerde de Commissie Corporate Governance de eerste revisie van de Belgische Corporate Governance Code (hierna “Code 2009”) sinds haar introductie in 2004.

De Code 2009 is opgebouwd rond negen hoofdprincipes, die elk worden aangevuld met een aantal bepalingen en richtlijnen. Enkel de bepalingen zijn onderworpen aan het ‘comply or explain’ principe; 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 verplichting tot uitleg is niet van toepassing op de richtlijnen, die eerder dienen als leidraad voor de concrete toepassing van de Code 2009.

Het rapport is opgebouwd rond de negen principes van de Code 2009:

1. De vennootschap past een duidelijke governancestructuur toe.
2. De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang.
3. Alle bestuurders geven blijk van integriteit en toewijding.
4. De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en beoordeling van haar raad en zijn leden.
5. De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op.
6. De vennootschap werkt een duidelijke structuur uit voor het uitvoerend management.
7. De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze.
8. De vennootschap gaat met de aandeelhouders en de potentiële aandeelhouders een dialoog aan, gebaseerd op een wederzijds begrip voor elkaars doelstellingen en verwachtingen.
9. De vennootschap waarborgt een passende openbaarmaking van haar corporate governance.

Bij de revisie van de Code 2009 werden enkele nieuwe inhoudelijke bepalingen toegevoegd die ook weer nieuwe transparantievereisten met zich meebrachten⁴. Ook deze nieuwe bepalingen werden in dit onderzoek meegenomen. Uit het rapport zal blijken dat de algemene evolutie over de jaren heen daardoor niet helemaal vergelijkbaar is (cfr. evaluatie, p. 30).

⁴ Meer informatie over de nieuwe bepalingen die werden toegevoegd in de Code 2009 kan u vinden op de website van de Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

EVOLUTIE & ONTWIKKELINGEN

VOORAFGAANDE OPMERKING

In praktijk kunnen voor elk van de bepalingen van de Code 2009 drie mogelijke scenario's voorkomen; ofwel wordt de bepaling integraal toegepast, ofwel wordt er uitgelegd waarom een onderneming de bepaling niet toepast, ofwel vinden we geen informatie over de toepassing ervan maar ook geen uitleg over een eventuele afwijking van de bepaling. In lijn met de basisfilosofie van flexibiliteit die de Code 2009 vooropstelt, wordt de Code beschouwd als zijnde 'nageleefd' indien ze wordt toegepast of indien er sprake is van een (afdoende) uitleg.

Teneinde de toepassing van dit 'pas toe of leg uit'-principe te kunnen nagaan, was het in de eerste plaats noodzakelijk om de codebepalingen op te splitsen in diverse variabelen⁵. Wanneer we globale vergelijkingen maken tussen de resultaten uit vorig onderzoek (2006 en 2008) en de huidige resultaten, dienen we er op te wijzen dat de resultaten uit vorig onderzoek betrekking hebben op de Code 2004, terwijl het huidig onderzoek zich toespitst op de Code 2009. Dit wil zeggen dat een aantal aspecten zijn weggefallen en dat er nieuwe zijn bijgekomen.

BESTUDEERD BOEKJAAR & BEPERKINGEN

Deze studie probeert een zo actueel mogelijk beeld te schetsen van de governance praktijk. Dit betekent dat de statistieken betrekking hebben op de jaarverslagen 2012, handelend over het boekjaar 2011. Maar voor sommige onderdelen refereren we nog naar de jaarverslagen van 2011, dus boekjaar 2010, meer bepaald voor wat volgende aspecten betreft:

- Publicatie van het intern reglement van de raad van bestuur en het uitvoerend management alsook de formele taakafbakening van de raad van bestuur en het uitvoerend management
- Diversiteit inzake nationaliteit en leeftijd
- Aanwezigheidspercentage van de bestuurders op de raad van bestuur en de bestuurscomités
- Aantal vergaderingen van de raad van bestuur en de bestuurscomités
- Aanstellen van een secretaris van de raad van bestuur
- Termijn van de bestuursmandaten en de leeftijdsgrens
- Managementmodel van de onderneming

Ter verduidelijking zal de juiste referentiedatum voor elk van de gebruikte statistieken systematisch aangegeven worden.

⁵ Voor meer informatie omtrent de methodologie, zie Bijlage B.

Globale Resultaten⁶

93% van de onderzochte codebepalingen wordt onverkort toegepast. Ondernemingen maken slechts in beperkte mate gebruik van de flexibiliteit die geboden wordt via het 'pas toe of leg uit'-principe. In 2% van de gevallen leggen de ondernemingen uit waarom zij een specifieke bepaling niet toepassen. Hieruit volgt dat de Code 2009 globaal genomen voor 95% wordt nageleefd (zie Tabel 0.1).

Tussen de drie beursindices zijn er verschillen waarneembaar met betrekking tot de globale naleving van de Code. Gemiddeld passen de ondernemingen uit de BEL 20 index meer codebepalingen toe (96%) dan de ondernemingen uit de BEL Mid en BEL Small index.

>>> 93% van de onderzochte codebepalingen wordt onverkort toegepast.

Tabel 0.1: Globale naleving boekjaar 2011 - Overzicht resultaten per index -

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
BEL 20 (N=18)	96%	1%	3%	97%
BEL Mid (N=31)	93%	2%	5%	95%
BEL Small (N=34)	91%	3%	6%	94%
Totaal (N=83)	93%	2%	5%	95%

Onderstaande tabel (zie Tabel 0.2) geeft een overzicht van de nalevingspercentages van vorig onderzoek in vergelijking met de nalevingspercentages van het huidige onderzoek. Hieruit blijkt dat zowel de BEL Mid als de BEL Small ondernemingen een opmerkelijke sprong voorwaarts gemaakt hebben in het naleven van de codebepalingen. We dienen hierbij wel op te merken dat de BEL Small index nog de meeste ruimte voor progressie had. Daarnaast stellen we eveneens vast dat de globale naleving van de Code gestegen is met 3% ten aanzien van het vorige boekjaar.

Tabel 0.2: Nalevingspercentages - Overzicht evolutie 2006 - 2011 per index -

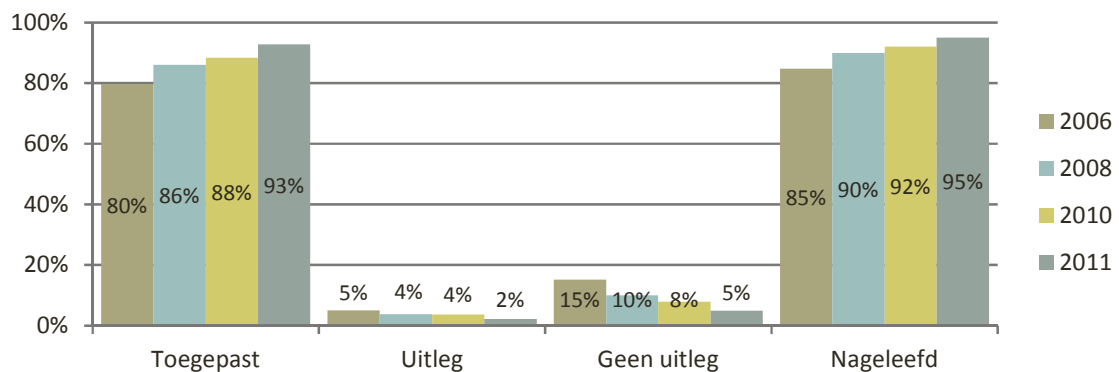
	2006	2008	2010	2011
BEL 20	92%	96%	95%	97%
BEL Mid	86%	90%	92%	95%
BEL Small	79%	87%	90%	94%
Totaal	85%	90%	92%	95%

⁶ We maken de opmerking dat de percentages vermeld in de tabellen en grafieken afgerond zijn naar een geheel getal. Dit betekent concreet dat de optelsom in verschillende gevallen geen 100% zal bedragen.

Figuur 0.1 geeft een algemeen beeld weer van de evolutie ten aanzien van 2006, 2008 en 2010. De toepassingspercentages vertonen een stijging, alsook de nalevingspercentages. Het percentage van de bepalingen waarbij geen uitleg gegeven wordt, blijft dalen, en dat uit zich door een aantal ontwikkelingen.

In de eerste plaats vergt het tijd voor de ondernemingen om zich in de praktijk aan te passen aan de vele bepalingen. Hoe belangrijker en significanter de wijzigingen zijn, hoe meer tijd nodig is om dergelijke zaken te implementeren in de praktijk. Daarenboven is het voor de grotere ondernemingen eenvoudiger om deze veranderingen te introduceren gezien zij dikwijls beschikken over interne en externe expertise. Deze evolutie zal veel trager verlopen bij de kleinere ondernemingen. Maar ook het effect van de wetgeving heeft de naleving van de Code 2009 gestimuleerd, zowel door de verplichting om afwijkingen van de Code 2009 te motiveren, als door het invoegen van enkele codebepalingen in de wetgeving (zoals het remuneratierapport).

Figuur 0.1: Globale naleving van de Code - Overzicht evolutie 2006 - 2011



Globaal gezien worden de codebepalingen voor meer dan 95% nageleefd. Dit betekent nog niet dat elke onderneming ook 95% haalt in de naleving van de Code 2009. Bekijken we per onderneming de naleving van de Code 2009 dan zijn de resultaten als volgt:

5 ondernemingen passen alle onderzochte codebepalingen onverkort toe. Het betreft 1 BEL 20 onderneming, 2 BEL Mid ondernemingen en 2 BEL Small ondernemingen.

Tevens zijn er 14 ondernemingen die een nalevingspercentage van 100% behalen door het hanteren van het 'pas toe of leg uit' – principe.

Tabel 0.3 geeft de nalevingspercentages weer in verschillende categorieën, respectievelijk 100-95%, 95-90%, 90-75% en <75%. Uit deze analyse blijkt dat alle ondernemingen de Code voor meer dan 75% naleven. 90% van de ondernemingen leeft de Code zelfs na voor meer dan 90%.

Het laagste nalevingspercentage van een onderneming bedraagt 80% (BEL Small index). De BEL 20 ondernemingen scoren hier hoger dan de andere ondernemingen. Alle BEL 20 ondernemingen behalen een nalevingspercentage van minimum 90%.

Tabel 0.3: Nalevingspercentages vanuit ondernemingsperspectief - Overzicht resultaten per index -

	100 – 95%	95-90%	90-75%	<75%
BEL 20 (N=18)	78%	22%	-	-
BEL Mid (N=31)	52%	45%	3%	-
BEL Small (N=34)	52%	27%	24%	-
Totaal (N=83)	57%	33%	10%	-
Totaal (N=83)	90%			
Totaal (N=83)	100%			

We merken op dat we stilaan evolueren naar een nalevingspercentage van 100%. De wettelijke verplichting tot “comply or explain” heeft zeker bijgedragen tot het sensibiliseren van de beursgenoteerde ondernemingen om een duidelijke keuze te maken tussen het toepassen van de bepalingen (“comply”) of het uitleggen (“explain”) waarom zij van sommige bepalingen afwijken. Het gaat echter enkel om de formele naleving van de Code; uiteraard dient ook de geest van de Code gerespecteerd worden en zal het kwalitatief onderzoek een beter beeld geven over de governance praktijken bij de ondernemingen.

PRINCIPE 1.

DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

Principe 1 van de Code 2009 zet een aantal bepalingen uiteen omtrent de corporate governance structuur van de vennootschap.

INTERN REGLEMENT VAN DE RAAD VAN BESTUUR⁷

De vennootschap dient te beschikken over een intern reglement van de raad van bestuur, dat wordt opgenomen in het Corporate Governance Charter (hierna “CG-Charter”)⁸. Een intern reglement van de raad van bestuur dient ten minste de rol, de samenstelling en de werking van de raad van bestuur te bevatten. Deze bepaling werd in het boekjaar van 2010 door alle beursgenoteerde ondernemingen toegepast en werd in deze studie dus niet opnieuw geverifieerd.

>>> Alle ondernemingen publiceren een intern reglement voor de RvB.

Bij nazicht van de reglementen wordt vastgesteld dat de ondernemingen het takenpakket van de raad van bestuur uit de Code 2009 overnemen, al dan niet aangevuld met meer specifieke taken. Hoewel de inhoud van een dergelijk reglement niets zegt over hoe het takenpakket in de praktijk wordt ingevuld, is deze transparantievereiste toch een belangrijke stap naar het toepassen van de basisprincipes van goed bestuur.

TAKEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Code 2009 bevat een omschrijving van het minimum aan taken die een raad van bestuur op zich zou moeten nemen. Een takenpakket dat verschillende dimensies omvat, maar welke uiteraard niet allemaal extern verifieerbaar zijn.

Interne controle- en risicobeheerssystemen

Eén van de taken die wel verifieerbaar is, is de beschrijving die de Code 2009 vraagt over de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap⁹, een transparantievereiste die werd toegevoegd bij de revisie van de Code in 2009 en ondertussen ook deels in de wet¹⁰ werd overgenomen.

⁷ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

⁸ Bepaling 1.1 Code 2009.

⁹ Bepaling 1.3 (paragraaf 7) Code 2009.

¹⁰ Artikel 96, §2, 3° W.Venn.

De beschrijving die volgens de Code 2009 moet worden opgenomen in de Corporate Governance Verklaring (hierna “CG-Verklaring”), gaat verder dan hetgeen de wetgever eist; de wetgever heeft zich immers enkel beperkt tot het financiële verslaggevingsproces, zoals ook de Europese richtlijn het bepaalt¹¹.

Uit de resultaten van het onderzoek (zie Tabel 1.1) blijkt dat 100% van de beursgenoteerde ondernemingen in hun CG-Verklaring een hoofdstuk opnemen inzake interne controle en risicobeheer (gaande van een kleine paragraaf tot 3 à 4 pagina’s). Dit is een toename met 5% ten aanzien van de jaarverslagen van het vorige jaar. Opnieuw tonen de cijfers aan dat de evolutie het voornaamst was bij de kleinere ondernemingen, gaande van 91% naar 100% (BEL Small index).

>>> Elke beursgenoteerde onderneming publiceert een hoofdstuk inzake interne controle en risicobeheer maar de omvang en inhoud variëren sterk.

**Tabel 1.1: Informatie betreffende de interne controle en risicobeheerssystemen
- Overzicht resultaten per index -**

	Toegepast	Toegepast
	2010	2011
Bel 20 (N=18)	100%	100%
Bel Mid (N=31)	97%	100%
Bel Small (N=34)	91%	100%
Totaal (N=83)	95%	100%

De publieke transparantie is 100%, toch laat een formeel onderzoek onvoldoende toe om na te gaan hoe dit beleid in de praktijk wordt ingevuld. De inhoud en de omvang van het hoofdstuk verschilt significant van onderneming tot onderneming. Enkele ondernemingen beperken zich vooral tot het financiële verslaggevingsproces (zoals de wet vereist) terwijl anderen de focus leggen op een meer algemene beschrijving¹². Vaak wordt de beschrijving ook gecombineerd met de wettelijke beschrijving van de voornaamste risico’s en onzekerheden¹³. Hoewel deze twee beschrijvingen elkaar voor bepaalde aspecten overlappen, dienen beide afzonderlijk voor te komen in het jaarverslag van de onderneming.

Uiteraard komt het toe aan de raad van bestuur om toezicht te houden op zowel de ontwikkeling van deze systemen als op de toepassing ervan in de praktijk.

¹¹ Richtlijn 2006/46/EG.

¹² We verwijzen hierbij naar de richtlijnen omtrent interne controle en risicobeheer die de Commissie Corporate Governance begin 2011 heeft uitgewerkt om de beursgenoteerde ondernemingen te helpen bij de tenuitvoerlegging van de wet van 6 april 2010 en van de aanbevelingen van de Code 2009 betreffende de interne controle en het risicobeheer.

¹³ Artikel 96, § 1, 1° W.Venn.

Taakafbakening tussen raad van bestuur en uitvoerend management¹⁴

De raad van bestuur dient ook over de structuur van het uitvoerend management te beslissen, en daarbij de bevoegdheden en plichten te bepalen die aan het uitvoerend management worden toevertrouwd¹⁵.

Dit wordt opgenomen in het intern reglement van beide partijen. Hiermee heeft de Commissie aandacht willen besteden aan een duidelijk afgelijnde taakafbakening tussen de raad van bestuur en het management. Het is van belang dat er geen verwarring bestaat tussen de taken en verantwoordelijkheden van beide organen¹⁶. Onderzoek uit 2010 heeft uitgewezen dat alle beursgenoteerde ondernemingen een formele taakafbakening hebben geformuleerd. Dit betekent een positieve evolutie ten aanzien van vorig onderzoek (2006: 90%; 2008: 92%). In de laatste jaarverslagen werd deze bepaling niet opnieuw onderzocht.

>>> Alle beursgenoteerde ondernemingen hebben een formele taakafbakening tussen RvB en management vastgelegd in een intern reglement.

Scheiding van functies aan de top

Bij verder onderzoek naar de corporate governance structuur van de vennootschap wordt ook de scheiding van de functies aan de top nagegaan. De Code 2009 schrijft voor om de functie van CEO en voorzitter van de raad van bestuur niet door één en dezelfde persoon te laten uitoefenen¹⁷.

Voor de samenstelling van de raad van bestuur werd het onderzoek in eerste instantie gebaseerd op de laatste jaarverslagen maar vulden we de samenstelling ook aan met de beslissingen die goedgekeurd werden op de laatste algemene (of buitengewone) vergadering.

Bij 77 van de 83 beursgenoteerde ondernemingen is er een functiescheiding (94%). Dit is een toename van 4% in vergelijking met de samenstelling in 2010 en een gunstige evolutie in het toepassingspercentage ten aanzien van 2006 en 2008, toen deze bepaling door 86% van de ondernemingen werd toegepast.

>>> 94% van de beursgenoteerde ondernemingen voeren een functiescheiding in tussen CEO en voorzitter van de RvB.

Tabel 1.2: Functiescheiding CEO en voorzitter van de raad van bestuur

	Toegepast	Uitleg	Nageleefd
2012 (N=83)	94%	6%	100%
2010 (N=82)	90%	9%	99%
2008 (N=94)	86%	9%	95%

¹⁴ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

¹⁵ Bepaling 1.4 Code 2009.

¹⁶ Zie ook voor de structuur van het uitvoerend management "Principe 6. De vennootschap werkt een duidelijke structuur uit voor het uitvoerend management".

¹⁷ Bepaling 1.5 Code 2009.

Bij 6 ondernemingen is de CEO ook de voorzitter van de raad van bestuur (7%). Dit komt voor bij één BEL 20 onderneming, 2 BEL Mid en 3 BEL Small ondernemingen. 5 van deze ondernemingen geven een uitleg waarom ze deze functiescheiding niet toepassen. Eén onderneming combineert beide functies sinds de laatste algemene vergadering (2012) en zal dus in haar jaarverslag 2012 een onderbouwde reden tot afwijking moeten formuleren.

De voornaamste redenen tot afwijking die werden aangehaald zijn de historische situatie, het (referentie) aandeelhouderschap, de structuur van de vennootschap en de continuïteit van het management.

De voorzitter

6 andere ondernemingen hebben een voorzitter die géén CEO is maar wel een uitvoerende functie bekleedt binnen de onderneming. Bij 4 van deze ondernemingen maakt de voorzitter deel uit van het uitvoerend management, bij de 2 andere ondernemingen zijn de voorzitters uitvoerend maar maken ze geen deel uit van het uitvoerend management.

Uit het onderzoek (zie Tabel 1.3) blijkt dat 40% van de voorzitters (33 van de 83 ondernemingen) de hoedanigheid hebben van onafhankelijk bestuurder.

Het is niet onlogisch dat het onderzoek aantoont dat uitvoerende voorzitters vaker voorkomen bij de BEL Small ondernemingen. De scheiding van functies is doorgaans een geleidelijk proces en de stap naar externe bestuurders en vooral naar een niet-uitvoerende voorzitter is vaak een moeilijk kantelmoment bij de kleinere ondernemingen.

Toch stellen we vast dat de BEL Small ondernemingen vaker een onafhankelijke voorzitter aan boord hebben, terwijl het bij de BEL 20 en de BEL Mid ondernemingen meestal om een niet-uitvoerende, niet-onafhankelijke voorzitter gaat. Meestal gaat het hier om personen die geen uitvoerende functie hebben, maar wel een band hebben met de onderneming, vooral dan als vertegenwoordiger van de aandeelhouder.

>>> 12 voorzitters (14%) bekleeden een uitvoerende functie binnen de onderneming.

Tabel 1.3: Hoedanigheid van de voorzitter van de raad van bestuur

	Uitvoerende voorzitter (CEO of andere functie)	Niet-uitvoerende voorzitter	Onafhankelijke voorzitter
BEL 20 (N=18)	5%	55%	40%
BEL Mid (N=31)	16%	52%	32%
BEL Small (N=34)	18%	35%	47%
Totaal (N=83)	14%	46%	40%

PRINCIPE 2.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIËNTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG

Principe 2 waakt over een goede samenstelling van de raad van bestuur, een onderwerp dat de nodige aandacht verdient. Deugdelijk bestuur begint immers bij een juiste samenstelling van de raad van bestuur. Hoe een 'optimaal' samengestelde raad van bestuur eruit moet zien is evenwel voer voor veel discussie. De Code 2009 zet dit aan de hand van de verschillende bepalingen onder principe 2 uiteen.

OMVANG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De omvang van de raad van bestuur is in het gedachtengoed van de Codeopstellers niet van uitgesproken belang, zolang het geen te grote extremen vertoont. Enerzijds dient de raad van bestuur groot genoeg te zijn om een optimale graad van complementariteit en diversiteit te kunnen bereiken en om het eventuele onverwachte wegvallen van een bestuurder te kunnen ondervangen. Anderzijds mag de raad van bestuur ook niet te groot zijn met het oog op een efficiënte en doeltreffende besluitvorming.

De Belgische governance praktijk (zie Tabel 2.1) toont aan dat de mediaanwaarde van de omvang van een raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming 9 bestuurders bedraagt. De mediaanwaarde blijft daarmee gelijk aan deze uit het onderzoek in 2008 en 2010.

Het minimum aantal bestuurders bedraagt 4 en het maximum 25. Dit hoge maximum vinden we terug bij één BEL 20 onderneming.

Het onderzoek wijst uit dat raden van bestuur uit de BEL 20 index omvangrijker zijn (12,5 bestuurders) dan raden van bestuur bij BEL Mid (9 bestuurders) en BEL Small (8 bestuurders) ondernemingen.

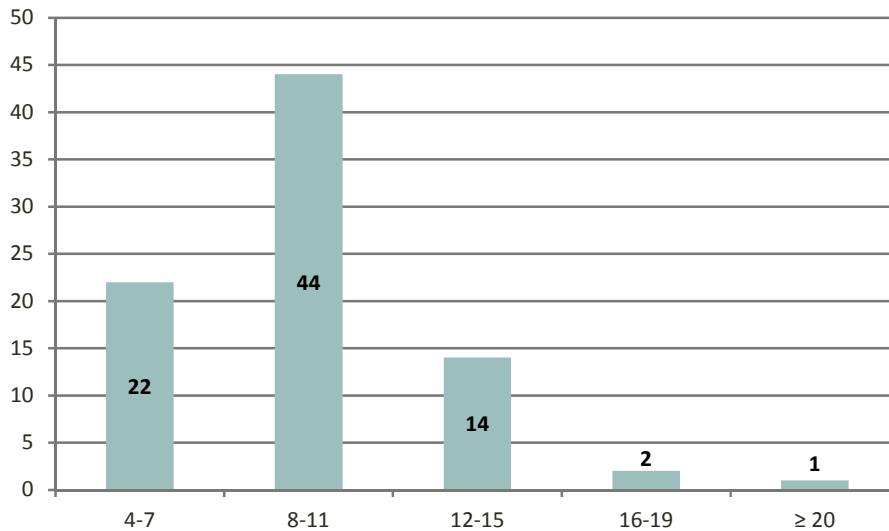
>>> De raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming telt gemiddeld 9 bestuurders.

Tabel 2.1: Omvang van de raad van bestuur 2012

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	Totaal (N=83)	Min	Max
Grootte van de raad van bestuur (mediaan)	12,5	9,0	8,0	9,0	4	25

Figuur 2.1 geeft bijkomende informatie over de omvang van de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen.

Figuur 2.1: Omvang van de raad van bestuur 2012



TRANSPARANTIE INZAKE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bekendmaking van samenstelling van de raad van bestuur

Conform bepaling 2.1 van de Code 2009 dient de CG-Verklaring een lijst te bevatten van de leden van de raad van bestuur. Deze lijst laat ons toe de structuur en de samenstelling van de raad van bestuur in kaart te brengen. We stellen vast dat deze bepaling door alle beursgenoteerde ondernemingen wordt nageleefd. Dit is gelijklopend met onze vorige onderzoeken.

Ook wordt door alle beursgenoteerde ondernemingen gespecificeerd wie als onafhankelijk beschouwd wordt¹⁸. Ook deze resultaten zijn gelijklopend met vorig onderzoek. De criteria waarnaar verwezen wordt, zijn de wettelijke criteria en/of de Code 2009.

We stellen vast dat een aantal ondernemingen niet expliciet aangeven welke criteria ze hanteren. Een aantal ondernemingen die internationaal actief zijn, verwijzen eveneens naar codecriteria en wetgeving van andere landen.

>>> Alle beursgenoteerde ondernemingen publiceren een lijst met hun bestuursleden en speciëren wie als onafhankelijk kan beschouwd worden. De wettelijke criteria en/of de Code 2009 dienen hierbij doorgaans als richtsnoer.

¹⁸ Bepaling 2.4 Code 2009.

Uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders

Niet-uitvoerende bestuurders

De raad van bestuur dient volgens de Code 2009 te bestaan uit minstens de helft niet-uitvoerende bestuurders¹⁹. Alle beursgenoteerde ondernemingen passen deze bepaling toe.

Uit Tabel 2.2 blijkt dat er gemiddeld 8 niet-uitvoerende bestuurders zijn, waaronder gemiddeld 4 onafhankelijke²⁰.

Het gemiddeld aantal uitvoerende bestuurders ligt iets hoger naarmate de ondernemingen kleiner worden, maar het blijft schommelen tussen de 1 à 2 personen. De onafhankelijke bestuurders en de andere niet-uitvoerende bestuurders komen vaker voor bij de grotere ondernemingen.

>>> Bij alle beursgenoteerde ondernemingen, bestaat de RvB voor minstens de helft uit niet-uitvoerende bestuurders.

Tabel 2.2: Samenstelling Raad van Bestuur

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	Totaal (N=83)	Min	Max
Gemiddeld aantal uitvoerende bestuurders	1,5	1,6	1,7	1,6	0	5
Gemiddeld aantal niet-uitvoerende bestuurders	11,3	7,3	6,8	8,0	3	23
Gemiddeld aantal onafhankelijke bestuurders	5,4	4,0	3,7	4,2	1	11

Onafhankelijke bestuurders

Het Wetboek van Vennootschappen vermeldt in verschillende artikels dat er onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur dienen te zetelen²¹. Voor de toepassing van de wet op de conflicterende belangen is er nood aan een ad hoc comité van 3 onafhankelijke bestuurders. Voor het remuneratiecomité loopt de Code 2009 gelijk met de wet, in die zin dat er een meerderheid van onafhankelijken wordt vereist (dus impliciet minimum 2). Voor het auditcomité gaat de Code 2009 verder dan de wetgeving. Voor dit comité wordt in de Code 2009 een meerderheid van onafhankelijke bestuurders vooropgesteld (dus minimaal 2), terwijl de wet slechts één onafhankelijke bestuurder vereist.

93% van de beursgenoteerde ondernemingen (77/83) beschikken over minstens 3 onafhankelijke bestuurders²². Dit percentage is gestegen ten opzichte van de resultaten uit

>>> Bij 93% van de beursgenoteerde onderneming zetelen minimum 3 onafhankelijke bestuurders in de RvB.

¹⁹ Bepaling 2.3 Code 2009.

²⁰ Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat onafhankelijke bestuurders ook als niet-uitvoerend worden beschouwd.

²¹ Zie art. 524, 526bis en 526quater W.Venn.

²² Bepaling 2.3 Code 2009.

vorig onderzoek (2006: 84%; 2008: 89%; 2010: 90%). Van de 6 ondernemingen die minder dan drie onafhankelijke bestuurders hebben, geven er 3 hiervoor een uitleg. Hun voornaamste argument is dat ze opteren voor een kleine en efficiënte raad van bestuur.

We hebben in ons onderzoek eveneens vastgesteld dat ongeveer 63% van de ondernemingen (52/83) beschikt over méér dan 3 onafhankelijke bestuurders (met een maximum van 11 onafhankelijke bestuurders (zie Tabel 2.2)). Dit komt vaker voor bij de BEL 20 ondernemingen.

DIVERSITEIT

Onderzoek heeft uitgewezen dat het streven naar een zekere mate van diversiteit in de raad van bestuur kan leiden tot een rijkere besluitvorming. Men dient er wel over te waken dat een te hoge graad van diversiteit geen negatieve effecten heeft op de besluitvaardigheid en de samenhangigheid binnen de raad van bestuur. Deze thematiek krijgt dan ook heel wat aandacht, maar wordt helaas vaak ten onrechte verengd tot genderdiversiteit. Ook de wetgever heeft zich in dit debat niet onberoerd gelaten en lanceerde recentelijk een nieuwe wet inzake gender quota²³.

We beogen in ons rapport de diverse aspecten van diversiteit aan te kaarten en onderzochten onder meer diversiteit inzake gender, leeftijd, nationaliteit en zoals bovenstaand reeds vermeld ook de mix van uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur.

Genderdiversiteit

Raad van bestuur

Gemiddeld is er één vrouw (1,2) aanwezig in de raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming (met een minimum van 0 en een maximum van 5).

Tabel 2.3: Gemiddeld aantal vrouwen

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	Totaal (N=83)	Min	Max
Gemiddeld aantal vrouwen	1,5	1,3	0,8	1,2	0	5

Deze tabel toont ook aan dat er een verschil is tussen de verschillende indices. We tellen meer vrouwelijke bestuurders in een BEL 20 onderneming (gemiddeld 1,5) dan in een BEL Small onderneming (gemiddeld 0,8).

²³ Ook de wetgever focust op genderdiversiteit teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van genoteerde vennootschappen (zie de Wet van 28 juli 2011, *B.S.* 14 september 2011).

Van de 796 bestuurszetels in de raden van bestuur van de BEL 20, BEL Mid en BEL Small ondernemingen, worden er 96 bevolkt door een vrouw, zijnde 12,0%. Dit is een stijging van bijna 3% ten aanzien van het boekjaar 2010. We zien een opwaartse trend; in 2008 lag het percentage vrouwen op 7,5%, in 2010 was dat reeds 9,3%. Deze trend was voor de wetgever echter niet voldoende om binnen een redelijke termijn tot een evenwichtige samenstelling te komen.

>>> 12% van de bestuurszetels bij de beursgenoteerde ondernemingen wordt bekleed door een vrouw.

Tabel 2.4: Percentage vrouwen in de raad van bestuur

	Percentage	Aantal vrouwen / Aantal bestuurszetels	Aantal beursondernemingen
2012	12,0%	96/796	83
2010	9,3%	72/774	82
2008	7,5%	69/919	94

Ook het totaal aantal bestuurszetels steeg van 774 naar 796 zetels (+22 zetels). Daarbij werden 24 nieuwe vrouwen benoemd ten aanzien van 2010. Het aantal mannen bleef ongeveer gelijk (van 702 naar 700). Toch vond er binnen de mannelijke bestuursmandaten een verschuiving plaats. In de Bel 20 en de Bel Mid index werden 23 mandaten van mannelijke bestuurders beëindigd. In de Bel Small kwamen er echter 21 nieuwe mannelijke bestuurders aan boord (zie Tabel 2.5).

We kunnen dus stellen dat de roep om meer vrouwen in de raad van bestuur niet alleen geleid heeft tot het optrekken van het totaal aantal bestuurders, maar dat er ook sprake is van een aanzienlijke verschuiving in de mannelijke bestuursmandaten. Kortom, de cijfers wijzen er op dat de ondernemingen een meer kritische kijk hebben aangenomen ten aanzien van de samenstelling van de raad van bestuur, wat één van de beoogde doelstellingen van de Code 2009 is.

Tabel 2.5: Genderdiversiteit in de raad van bestuur

	BEL 20	BEL Mid	BEL Small	Totaal
Aantal mannen (tav. 2010)	203 (-8)	237 (-15)	260 (+21)	700 (-2)
Aantal vrouwen (tav. 2010)	27 (+3)	41 (+12)	28 (+9)	96 (+24)

Aantal raden zonder vrouwen	22%	26%	44%	33%
Aantal raden met 1 tot 2 vrouwen	61%	58%	47%	54%
Aantal raden met 3 of meer vrouwen (max 5)	17%	16%	9%	13%

Uit Tabel 2.5 blijkt dat ongeveer 33% van de beursgenoteerde ondernemingen nog geen vrouwelijke leden heeft in de raad van bestuur, zij krijgen van de wetgever echter nog enkele

jaren de tijd om de samenstelling van hun raad aan te passen (tot 2017 of 2019 in functie van de grootte). Op dit moment behalen 7 ondernemingen het vereiste percentage van 1/3.

De BEL 20 index is hier opnieuw leidend in de trend naar meer genderdiversiteit terwijl er bij de BEL Small index nog meer ruimte is voor “verbetering”. Wel dient opgemerkt te worden dat in het buitenland, maar ook in de Europese ontwerpen afwijkingen voor KMO’s voorzien zijn. De Belgische wetgever geeft hen meer respijt zonder evenwel van het quotum af te wijken.

Europa blijft niet afzijdig in dit genderdebat. Zo ligt er een voorstel tot richtlijn voor om te komen tot ten minste 40% van het ondervertegenwoordigde geslacht bij de niet-uitvoerende bestuursleden van de beursgenoteerde ondernemingen, met uitzondering van de kleine en middelgrote ondernemingen²⁴.

Voorzitters

Uit ons onderzoek blijkt dat er slechtst één vrouwelijke voorzitter is bij de beursgenoteerde ondernemingen, met name een Bel Small onderneming.

Diversiteit inzake nationaliteit²⁵

Voor de BEL Mid en BEL Small ondernemingen beschikken we over onvoldoende gegevens inzake nationaliteit (geen transparantie) zodat deze analyse zich beperkt tot de BEL 20 ondernemingen. We onderzochten de nationaliteit in 2010. Opmerkelijk is dat ongeveer 1 bestuurder op 3 in BEL 20 ondernemingen (zijnde 33 %) een buitenlander is (zie Tabel 2.6). 5 BEL 20 ondernemingen nemen geen buitenlandse bestuurders op in hun raad van bestuur.

>>> 33% van de bestuursleden bij de BEL 20 ondernemingen zijn buitenlandse bestuurders.

Tabel 2.6: Diversiteit inzake nationaliteit

	BEL 20 (N=18)
Gemiddeld aantal buitenlandse bestuurders (in absolute aantallen)	4
Aantal raden van bestuur zonder buitenlandse bestuurders	5
Minimum aantal buitenlandse bestuurders	0
Maximum aantal buitenlandse bestuurders	11

²⁴ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm

²⁵ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

Er waren 158 bestuursleden in BEL 20 ondernemingen die de Belgische nationaliteit hebben en 77 bestuursleden die niet de Belgische nationaliteit hebben (zie Tabel 2.7). Gemiddeld genomen is de Franse nationaliteit de meest voorkomende niet-Belgische nationaliteit, gevolgd door de Amerikaanse nationaliteit.

>>> De Franse nationaliteit is het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door de Amerikaanse.

Tabel 2.7: Diversiteit inzake nationaliteit (II)

	BEL 20
Aantal Belgen	158
Aantal niet-Belgen	77
Frankrijk	22
VS	17
Nederland	9
Duitsland	6
UK	5
Andere Europeanen	4
Andere niet-Europeanen	11
Dubbele nationaliteit	3

Diversiteit inzake leeftijd²⁶

In Tabel 2.8 is de gemiddelde leeftijd van de leden van de raad van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen weergegeven, gebaseerd op de gegevens van het vorige boekjaar (2010). Met een gemiddelde van 58 jaar, zit 39% van de bestuurders in de leeftijdscategorie tussen 55 en 64 jaar (Figuur 2.2). Dit verbergt wel een grote verscheidenheid, gaande van 29 tot 84 jaar. Uit een vergelijking met cijfers uit 2008 blijkt dat de gemiddelde leeftijd gestegen is met 2 jaar (van 56 naar 58 jaar).

De bestuursraden van de BEL Small ondernemingen hebben duidelijk het jongste profiel (met laagste minimum en laagste maximum leeftijd).

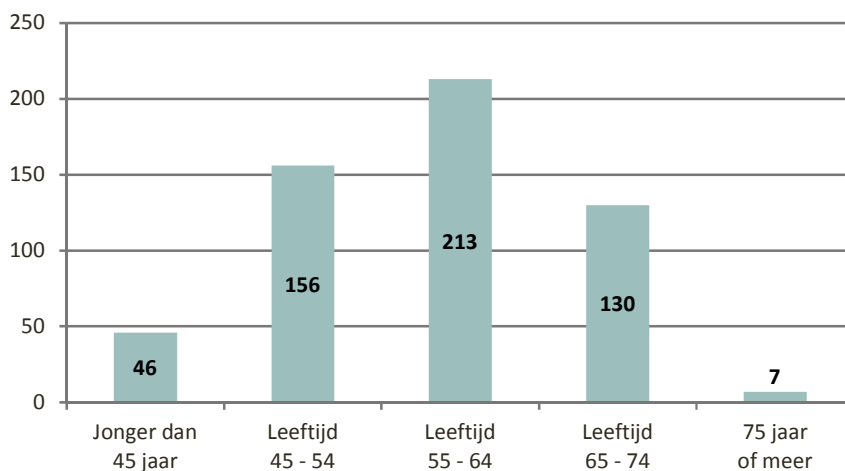
>>> De gemiddelde leeftijd van een bestuurder bij de beursgenoteerde ondernemingen is 58 jaar maar dit gemiddelde verbergt grote verschillen.

²⁶ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

Tabel 2.8: Diversiteit inzake leeftijd

	BEL 20 (N=223)	BEL Mid (N=201)	BEL Small (N=103)	Totaal (N=527)
Leeftijd (mediaanwaarde)	58	58	56	58
Minimum leeftijd	38	32	29	29
Maximum leeftijd	84	81	73	84

Figuur 2.2: Diversiteit inzake leeftijd



ORGANISATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Bijeenkomsten en aanwezigheid²⁷

Bepaling 2.8 van de Code 2009 stelt dat het aantal bijeenkomsten van de raad van bestuur en van zijn comités, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders moet worden bekendgemaakt in de CG-Verklaring.

Het aantal vergaderingen (raad van bestuur en bestuurscomités) wordt door bijna alle ondernemingen vermeld (respectievelijk 98% voor de raadsvergaderingen en 96% voor de comitévergaderingen) (zie Tabel 2.9). Dit is een positieve evolutie sinds 2006 toen de transparantie respectievelijk op 95% voor de raadsvergaderingen en 94% voor de comitévergaderingen lag.

Het individuele aanwezigheidspercentage van de bestuurders wordt echter niet altijd vrijgegeven; hier is dus zeker nog ruimte voor verbetering.

>>> De beursgenoteerde ondernemingen zijn bijna allen transparant over het aantal bijeenkomsten van de raad van bestuur en haar comités.

²⁷ De gegevens over het aantal raadsvergaderingen en de individuele aanwezigheidsgraad zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

In de vorige onderzoeken werd dit aspect samengenomen (vrijgeven van aanwezigheid op de raadsvergaderingen en aanwezigheid op de comitévergaderingen). In dit onderzoek splitsten we deze twee aspecten op. Het vrijgeven van het aanwezigheidspercentage op de raad van bestuur gebeurde door 92% van de ondernemingen, op de comités door 81% van de ondernemingen.

Wel wordt hier weinig gebruik gemaakt van het 'comply or explain'-principe. Enkele ondernemingen geven een globale participatiegraad of een individuele aanwezigheidsgraad op anonieme basis.

>>> Wat betreft de bekendmaking van de individuele aanwezigheidsgraad op de raad van bestuur en op de bestuurscomités, is er nog ruimte voor verbetering.

Tabel 2.9: Toepassingspercentage van Bepaling 2.8 van de Code 2009

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	2011 (N=83)	2010 (N=82)	2008 (N=94)	2006 (N=85)
Transparantie over het aantal raadsvergaderingen	100%	97%	97%	98%	98%	93%	95%
Transparantie over het aantal vergaderingen van de bestuurscomités	100%	94%	97%	96%	95%	90%	94%

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	2011 (N=83)	2010 (N=82)	2008 (N=94)	2006 (N=85)
Transparantie over het aanwezigheidspercentage op de raad van bestuur	100%	90%	88%	92%	91%	60%	66%
Transparantie over het aanwezigheidspercentage op de bestuurscomités	94%	84%	71%	81%	77%	niet onderzocht	niet onderzocht

In 2010 lag de mediaanwaarde op 7 raadsvergaderingen per jaar (zie Tabel 2.10). De mediaanwaarde blijft daardoor gelijk ten aanzien van onderzoek uit 2008.

Er zijn wel grote verschillen tussen de ondernemingen, gaande van minimum 3 tot maximum 22 vergaderingen per jaar. 15 ondernemingen hielden in 2010 méér dan 10 raadsvergaderingen. Dit hogere aantal vergaderingen kan wellicht verklaard worden in het licht van de groeiende verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de complexe economische en financiële omgeving waarin de onderneming zich moet waarmaken of omwille van specifieke dossiers zoals bijvoorbeeld een M&A-dossier.

>>> Een RvB vergadert gemiddeld 7 keer per jaar.

Tabel 2.10: Informatie over het aantal raadsvergaderingen

	BEL 20	BEL Mid	BEL Small	Totaal	Min	Max
Aantal vergaderingen van de raad van bestuur	7 (N=18)	8 (N=30)	7 (N=32)	7 (N=82)	3	22

Ondanks de vele vergaderingen ligt de aanwezigheidsgraad toch vrij hoog, gemiddeld 91% (zie Tabel 2.11), gelijklopend met de resultaten van 2008 (90%). Dit betekent niet dat dit geen punt van aandacht is, het individuele minimumpercentage ligt immers op 0%.

De aanwezigheid op de comitévergaderingen ligt iets hoger, 92% voor het auditcomité en 95% voor het remuneratiecomité. Niet onbelangrijk, gezien het geringe aantal leden in de comités en hun belangrijke inzet voor een aantal specifieke bestuurstaken.

Tabel 2.11: Informatie over de individuele aanwezigheidsgraad

	BEL 20	BEL Mid	BEL Small	Totaal	Min	Max
Aanwezigheidspercentage raad van bestuur	90% (N=230)	92% (N=255)	91% (N=235)	91% (N=720)	0%	100%
Aanwezigheidspercentage auditcomité	92% (N=68)	91% (N=85)	92% (N=80)	92% (N=233)	0%	100%
Aanwezigheidspercentage remuneratiecomité ²⁸	95% (N=50)	95% (N=86)	96% (N=81)	95% (N=217)	0%	100%

Secretaris van de raad van bestuur²⁹

Bepaling 2.9 van de Code 2009 beveelt de raad van bestuur aan om een secretaris van de vennootschap aan te stellen die de raad advies geeft inzake alle bestuursaangelegenheden.

88% van de beursgenoteerde ondernemingen hebben een secretaris-generaal aangesteld³⁰. Deze functie is meer in voege bij de BEL 20 ondernemingen in vergelijking met de BEL Mid en BEL Small ondernemingen.

De functie van secretaris-generaal wordt niet steeds op dezelfde wijze ingevuld. 28 secretarissen zijn lid van het uitvoerend comité waarbij drie secretarissen ook effectief lid zijn van de raad van bestuur. Vooral in de kleinere ondernemingen is de functie geen voltijdse functie maar wordt ze gecombineerd met een managementfunctie, zoals bijvoorbeeld CFO.

>>> 88% van de beursgenoteerde ondernemingen hebben een secretaris van de raad aangesteld maar de invulling van de functie varieert.

²⁸ Het remuneratiecomité omvat ook de samengestelde comités (remuneratie- en benoemingscomités).

²⁹ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

³⁰ De vennootschappen die aangeven in het CG-Charter dat ze een secretaris van de raad van bestuur hebben aangesteld, worden als 'compliant' beschouwd, ook al kan de identiteit van de secretaris niet achterhaald worden.

PRINCIPE 3.

ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

Er zijn weinig formele bepalingen die kunnen zorgen voor de integriteit en toewijding die van bestuurders verwacht wordt. Dit aspect zal dan ook vooral in het kwalitatief onderzoek verder onderzocht worden. Uiteraard is gedrag en attitude iets wat in de eerste plaats van de bestuurder zelf uit gaat. Toch probeert de Code 2009 een aantal zaken duidelijk aan te bevelen teneinde conflicten binnen de raad van bestuur vermijden.

BELANGENCONFLICTENREGELING

Zo bepaalt de Code 2009 onder meer dat de raad van bestuur een beleid moet opstellen inzake belangenconflicten voor bestuurders en uitvoerend management dat verder gaat dan de wettelijke belangenconflictenregeling (dus naast art. 523 – 524 W.Venn.)³¹. Dit beleid dient te worden bekendgemaakt in het CG-Charter.

De Code 2009 geeft echter niet aan wat dit beleid moet inhouden. Het onderzoek wijst uit dat er nog een heel aantal ondernemingen kampen met deze bepaling.

Eveneens wordt van de ondernemingen verwacht dat ze naast het vastleggen van dit beleid, ook jaarlijks in de CG-Verklaring een toelichting geven over de toepassing van dit beleid.

65 van de 83 ondernemingen (zijnde 78%) beschikken over een beleid inzake belangenconflicten voor bestuurders dat bovenop de toepassing van de wetgeving komt en opgenomen wordt in hun CG-Charter. De inhoud van dit beleid varieert tussen de verschillende ondernemingen.

Kijken we naar de jaarlijkse toelichting over de toepassing van dit beleid, dan stellen we vast dat slechts 37 van de 65 ondernemingen (57%) die een dergelijk beleid hebben voor de bestuurders, ook toelichting geven over dit beleid in hun CG-Verklaring. Er moet wel opgemerkt worden dat er onvoldoende informatie beschikbaar is om te stellen dat de ondernemingen die geen toelichting gaven, dit deden omdat ze niet geconfronteerd werden met dit soort belangenconflicten. Enkele ondernemingen zijn hier transparant over, anderen niet.

>>> Een groot aantal ondernemingen heeft nog geen globaal beleid inzake belangenconflicten.

³¹ Bepaling 3.6 en 6.8 Code 2009.

Volgens bepaling 6.8 van de Code 2009 dient ditzelfde beleid ook van toepassing te zijn op het uitvoerend management. Onderzoek wijst uit dat 57 ondernemingen een beleid inzake belangenconflicten hebben buiten de wettelijke regeling voor het uitvoerend management³². Van deze 57 ondernemingen geven slechts 27 ondernemingen (47%) een toelichting over de toepassing van dit beleid in de CG-Verklaring.

³² Hier kan een buitenwettelijke regeling nochtans meer voor zich spreken gezien de ondernemingen zonder wettelijk directiecomité niet onder art. 524ter W.Venn. vallen en dus ook niet onder de wettelijke regeling vallen.

PRINCIPE 4.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN DE BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN

Principe 4 van de Code 2009 richt zich in de eerste plaats op een transparante en professionele benoeming van bestuurders, waarbij het engagement voor beide partijen duidelijk moet zijn. Bij deze benoeming, maar ook bij het verdere verloop van het mandaat is een professionele vorming en ontwikkeling van belang. Tot slot gaat er ook bijzondere aandacht uit naar het evaluatieproces.

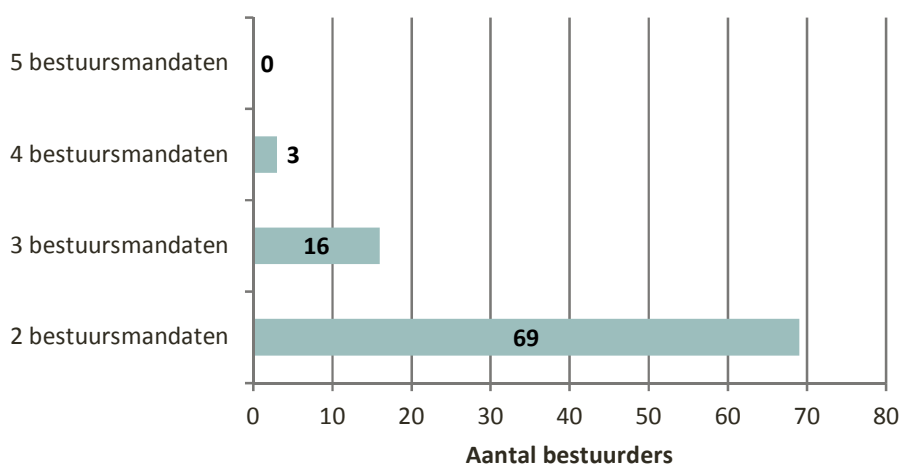
VOORDRACHT EN BENOEMING

Aantal bestuurdersmandaten in andere Belgische beursgenoteerde ondernemingen in 2012

Bepaling 4.5 van de Code 2009 stelt dat de niet-uitvoerende bestuurders niet meer dan vijf bestuursmandaten in beursgenoteerde vennootschappen in overweging mogen nemen. We onderzochten in deze studie enkel de Belgische bestuursmandaten in beursgenoteerde ondernemingen. Onderstaande figuur toont aan dat 69 bestuurders 2 bestuursmandaten bekleden in Belgische beursgenoteerde ondernemingen. 16 bestuurders hebben 3 mandaten en 3 bestuurders hebben 4 mandaten (zie Figuur 4.1).

>>> Sinds 2011 heeft geen enkele bestuurder problemen met het maximum van 5 bestuursmandaten in Belgische beursgenoteerde ondernemingen.

Figuur 4.1: Aantal bestuurders in meerdere raden van bestuur van Belgische beursgenoteerde ondernemingen 2012



Bestuurstermijn + Leeftijdsgrens³³

De Code 2009 bepaalt dat een bestuurstermijn niet meer dan vier jaar mag bedragen³⁴. Enerzijds moet de noodzakelijke ervaring kunnen worden opgedaan maar anderzijds moet er voldoende regelmatig kunnen geëvalueerd worden of een bestuurder voor herbenoeming moet voorgedragen worden³⁵. Hiermee is de Code 2009 strenger dan de wettelijke bepaling die een termijn van 6 jaar vooropstelt³⁶.

63 van de 82 ondernemingen passen de strengere bepaling van de Code 2009 toe (zie Tabel 4.1). Er zijn zelfs enkele ondernemingen die een kortere termijn dan 4 jaar vooropstellen. De andere ondernemingen hanteren hoofdzakelijk de wettelijke termijn van 6 jaar maar wijken hiervan soms af voor bepaalde bestuurders door een kortere termijn van bijvoorbeeld 1 tot 4 jaar te hanteren.

Eén onderneming heeft de termijn van 3 jaar verlengd naar 4 jaar in het licht van de nieuwe criteria inzake onafhankelijkheid (beperking tot 3 mandaten met een maximum termijn van 12 jaar).

Opmerkelijk is vast te stellen dat de termijnen in de BEL Mid en BEL Small ondernemingen langer zijn dan die in de BEL 20 ondernemingen.

Van de 19 ondernemingen die de Code 2009 niet naleven, geven er slechts 9 een uitleg waarom ze dit niet doen. Drie ondernemingen voorzien de termijn van 6 jaar slechts voor types van bestuurders (CEO, familiale bestuurders...). De andere redenen die worden aangegeven zijn onder meer de technische, financiële en juridische complexiteit van de onderneming, de continuïteit van de onderneming of de fasering van de benoemingstermijn van de diverse bestuurders (de zogenaamde "staggered board"). Slechts één onderneming verwijst enkel naar de wet.

>>> De meerderheid van de ondernemingen hanteert de strengere termijn van de Code 2009 van 4 jaar.

Tabel 4.1: Bestuurstermijn 2010

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=33)	Totaal (N=82)
1 jaar	-	-	1	1
3 jaar	5	6	5	16
4 jaar	12	16	18	46
6 jaar	1	9	9	19

³³ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

³⁴ Bepaling 4.6 Code 2009.

³⁵ Europese Aanbeveling 2005/162/EG, punt 10.

³⁶ Art 518 § 3 W.Venn.

39 ondernemingen (zijnde 48%) stellen een leeftijdslimiet voor hun bestuurders voorop. 13 ondernemingen geven expliciet aan dat ze geen leeftijdsgrens hanteren, voor 32 ondernemingen konden we hieromtrent geen informatie terugvinden. Indien een leeftijdslimiet wordt vooropgesteld, bedraagt die gemiddeld 70 jaar.

>>> Het merendeel van de beursgenoteerde ondernemingen die een leeftijdsgrens hanteren, stelt die in op 70 jaar.

EVALUATIE

De Code 2009 raadt aan om regelmatig de omvang, de samenstelling en de prestaties van de raad van bestuur en zijn comités te evalueren, alsook de interactie met het uitvoerend management³⁷. Deze bepaling kwam reeds in de Code 2004 aan bod. De Code 2009 voegde hier een transparantievereiste aan toe die er voordien niet was, namelijk de bekendmaking van de belangrijkste kenmerken inzake de praktische invulling van deze evaluatie³⁸.

Net zoals de FSMA³⁹ in haar studie nr. 42, hebben wij de informatie als toereikend beschouwd als het evaluatieproces betrekking heeft op de raad van bestuur, de comités of op de bestuurders⁴⁰.

Het eerste aspect betreft de transparantie van de belangrijkste kenmerken. Uit de resultaten (zie Tabel 4.2) blijkt dat 62 beursgenoteerde ondernemingen informatie geven over het evalueren van de raad van bestuur, van zijn comités en/of van zijn individuele bestuurders in hun CG-Verklaring. De aanbeveling blijft een aandachtspunt, gezien bij heel wat ondernemingen enige uitleg ontbreekt over het niet-toepassen van deze bepaling (19%).

>>> 75% van de beursgenoteerde ondernemingen is transparant over het evaluatieproces.

De ondernemingen die een uitleg geven, halen voornamelijk aan dat ze gebruik maken van een informeel, continu proces of dat een evaluatie niet vereist is gezien de grootte van de onderneming/raad van bestuur.

Tabel 4.2: Informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
Bel 20 (N=18)	72%	6%	22%	78%
Bel Mid (N=31)	74%	3%	23%	77%
Bel Small (N=34)	76%	9%	15%	85%
Totaal (N=83)	75%	6%	19%	81%

³⁷ Bepaling 4.11 Code 2009.

³⁸ Bepaling 4.15 Code 2009.

³⁹ Financial Services and Markets Association (voormalige "CBFA").

⁴⁰ Cfr. Studie nr. 42 van de FSMA, december 2012, p. 12.

54 ondernemingen geven ook de periodiciteit aan van de evaluatie. Daarbij geven 34 ondernemingen volgens hun verklaring aan dit “regelmatig” te doen, 11 ondernemingen doen dit om de 2 à 3 jaar en 9 ondernemingen geven aan dit “jaarlijks” te doen.

Een tweede aspect in dit onderzoek heeft betrekking op het effectief uitvoeren van de evaluatie-oefening. Slechts 23 ondernemingen vermelden wanneer deze evaluatie plaatsvond (of zal plaatsvinden). Voor de andere ondernemingen is het niet duidelijk of deze evaluatie effectief gebeurde (of zal gebeuren in de toekomst).

>>> Slechts een minderheid geeft aan wanneer de evaluatie plaatsvond of zal plaatsvinden.

PRINCIPE 5.

DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP

De raad van bestuur heeft een uitgebreid takenpakket en het is dan ook aangewezen dat zij, voor een aantal specifieke aangelegenheden, zoals audit, remuneratie en benoemingen, kan worden bijgestaan door comités. De besluitvorming blijft echter bij de raad van bestuur, die collegiaal bevoegd blijft.

INTERN REGLEMENT VAN DE BESTUURSCOMITES

Net als voor de raad van bestuur, bepaalt de Code 2009⁴¹ dat de raad van bestuur voor elk comité het intern reglement bepaalt en publiceert in het CG-Charter. Een intern reglement omvat doorgaans ten minste de rol, de samenstelling en de werking voor elk van de bestuurscomités. Deze bepaling wordt door alle beursgenoteerde ondernemingen toegepast. Dit is een positieve evolutie in vergelijking met vorig onderzoek (2006: 95%; 2008: 99%).

>>> Elke beursgenoteerde onderneming beschikt over een intern reglement voor de bestuurscomités.

OPRICHTING VAN BESTUURSCOMITES

De Code 2009 beveelt de oprichting aan van een audit-, een remuneratie- en een benoemingscomité⁴². Deze twee laatste comités mogen eventueel worden samengevoegd⁴³. De oprichting van een auditcomité en een remuneratiecomité is inmiddels voor beursgenoteerde ondernemingen een wettelijke verplichting⁴⁴.

>>> Alle beursgenoteerde ondernemingen hebben een auditcomité.

In Tabel 5.1 worden de cijfers weergegeven met betrekking tot de aanwezigheid van een audit, remuneratie- en/of benoemingscomité.

78 van de 83 ondernemingen hebben een remuneratiecomité.

Het auditcomité wordt bij alle beursgenoteerde ondernemingen opgericht, maar ook het remuneratiecomité wordt reeds bij 94% van de ondernemingen geïnstalleerd. Toch zijn er nog enkele ondernemingen die zich zullen moeten conformeren met de wetgeving van 2010.

14 ondernemingen hebben een apart benoemingscomité.

⁴¹ Bepaling 5.1 Code 2009.

⁴² Bepaling 5.2, 5.3 en 5.4 Code 2009.

⁴³ Richtlijn bepaling 5.4 Code 2009.

⁴⁴ Wet van 17 december 2008 inzonderheid tot oprichting van een auditcomité in de genoteerde vennootschappen en de financiële ondernemingen, B.S. 29 december 2008 & Wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector, B.S. 23 april 2010.

Tabel 5.1: Comités van de raad van bestuur

	Aantal ondernemingen (N=83)	In %
Auditcomité	83	100%
Remuneratiecomité (incl. gezamenlijk remuneratie- en benoemingscomité)	78	94%
- <i>Waarvan diegenen met een gezamenlijk remuneratie- en benoemingscomité</i>	64	77%
Benoemingscomité	78	94%
- <i>Waarvan diegenen met een apart benoemingscomité</i>	14	17%

Het benoemingscomité wordt bij 82% van de ondernemingen (64 op 78), gecombineerd met het remuneratiecomité. Naast de drie 'traditionele' comités, stellen we vast dat sommige ondernemingen nog bijkomende comités installeren, zoals bijvoorbeeld een strategisch comité, een financieel comité en/of een investeringscomité.

Tabel 5.2: Comités van de raad van bestuur (per index)

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)
Auditcomité	18	31	34
Remuneratiecomité (gezamenlijk remuneratie- en benoemingscomité)	18 (12)	30 (25)	31 (27)
Benoemingscomité	6	4	4

SAMENSTELLING VAN DE BESTUURSCOMITÉS

Bepaling 5.1 van de Code 2009 schrijft voor dat de raad van bestuur de samenstelling en de werking van elk comité dient te specificeren in de CG-Verklaring. Alle onderzochte beursgenoteerde ondernemingen passen deze bepaling toe.

Daarnaast dient elk bestuurscomité uit minstens drie leden te bestaan⁴⁵. Ook deze bepaling wordt door bijna alle beursgenoteerde ondernemingen toegepast (81/83 of 98%). De twee andere ondernemingen geven uitleg waarom ze deze bepaling niet toepassen. In vergelijking met vorig onderzoek uit 2008 (92%) en 2010 (95%) is ook dit een positieve evolutie.

⁴⁵ Bepaling 5.5 Code 2009.

>>> De transparantie inzake samenstelling en werking van de bestuurscomités wordt door alle beursgenoteerde ondernemingen toegepast.

Auditcomité

Zoals eerder vermeld, hebben alle beursgenoteerde ondernemingen een auditcomité opgericht. De oprichting van een auditcomité is een wettelijke vereiste sinds 1 januari 2009, doch uitzonderingen zijn mogelijk voor kleine beursgenoteerde ondernemingen (art. 526bis §3 W.Venn.).

Elk auditcomité voldoet aan de wettelijke samenstelling. Maar, daarenboven passen 64 beursgenoteerde ondernemingen al de hogere samenstellingsvereisten van de Code 2009⁴⁶ toe (zie Tabel 5.3). Dit betekent dat zij een auditcomité hebben dat, conform aan de Codevereisten, bestaat uit enkel niet-uitvoerende bestuurders, een meerderheid van onafhankelijke bestuurders⁴⁷ en een voorzitter die niet de voorzitter van de raad van bestuur is.

16 ondernemingen geven een uitleg voor de afwijking van de bepalingen inzake samenstelling, dit brengt de naleving op 80 van de 83 beursgenoteerde ondernemingen (96%). De afwijkingen hebben voornamelijk betrekking op de meerderheid van onafhankelijke bestuurders (14%). Dikwijls hebben deze ondernemingen 2 onafhankelijke bestuurders op een totaal van 4 en komen ze dus niet tegemoet aan de codebepaling.

3 ondernemingen voldoen niet aan de samenstellingsvereisten van de Code 2009 en geven hiervoor geen uitleg.

>>> 64 van de 83 beursgenoteerde ondernemingen passen de strengere vereisten van de Code inzake samenstelling voor het auditcomité toe.

Tabel 5.3: Auditcomité: samenstellingsvereisten volgens de Code 2009

Auditcomité (N=83)	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
Enkel niet-uitvoerende bestuurders	99%	1%	-	100%
Voorzitter is niet de voorzitter van de RvB	93%	6%	1%	99%
Meerderheid is onafhankelijk	83%	14%	2%	98%
Voldoen aan de drie bovenstaande vereisten	77%	19%	4%	96%

⁴⁶ Bepaling 5.2 Code 2009.

⁴⁷ Art. 526bis W.Venn. vereist slechts één onafhankelijk bestuurder.

Benoemingscomité

De samenstelling van het benoemingscomité vergt nog speciale aandacht, vooral bij de ondernemingen die dergelijk comité als een afzonderlijk comité oprichten. 4 van de 14 afzonderlijk opgerichte benoemingscomités passen de samenstellingsvereisten van de Code 2009 toe, 8 geven een uitleg, wat de totale naleving op 12 brengt (zie Tabel 5.4). 2 ondernemingen geven geen uitleg voor het niet naleven van de codebepalingen.

>>> 12 van de 14 benoemingscomités leven de Code 2009 na inzake samenstelling.

Tabel 5.4: Benoemingscomité: samenstellingsvereisten volgens de Code 2009

Benoemingscomité (N=14)	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
Meerderheid niet-uitvoerende bestuurders	79%	21%	-	100%
Voorzitter is de voorzitter van de RvB of andere niet-uitvoerende bestuurder	72%	21%	7%	93%
Meerderheid is onafhankelijk	29%	57%	14%	86%
Voldoen aan de drie bovenstaande vereisten	29%	57%	14%	86%

Voornamelijk de vereiste inzake een meerderheid van onafhankelijke bestuurders in dit comité scoort lager dan de andere vereisten (86%).

Remuneratiecomité⁴⁸

De vereisten inzake samenstelling van het remuneratiecomité zijn ongeveer gelijklopend tussen de Code 2009 en de wet, met dien verstande dat de wet ook expliciet de nodige deskundigheid vereist op het gebied van remuneratiebeleid. Ook hier dienen we volledigheidshalve te vermelden dat de wetgeving reeds in werking is getreden en dus elke onderneming over dit comité moet beschikken behoudens deze die onder de wettelijke uitzondering vallen.

Onderzoek leert ons dat ondertussen 94% van de ondernemingen die een remuneratiecomité hebben ingesteld, de Code 2009 naleven op vlak van de samenstelling⁴⁹. De afwijkingen hebben vooral betrekking op een meerderheid van onafhankelijke bestuurders (zie Tabel 5.5).

78 ondernemingen hebben een remuneratiecomité volgens de Code 2009. Bij de 5 overige ondernemingen wordt aangegeven dat de raad van bestuur deze taken op zich neemt. Deze

>>> 92% van de ondernemingen leven de Code 2009 na inzake samenstelling van het remuneratiecomité.

⁴⁸ Het remuneratiecomité omvat ook de samengestelde comités (remuneratie- en benoemingscomités).

⁴⁹ Bepaling 5.4 Code 2009.

ondernemingen verwijzen in hun uitleg naar de wettelijke uitzondering voor het oprichten van een remuneratiecomité omwille van de beperktere omvang van de onderneming. Eén andere onderneming geeft aan dat het in de toekomst wel een remuneratiecomité zal oprichten.

Tabel 5.5: Remuneratiecomité: samenstellingsvereisten volgens de Code 2009

Remuneratiecomité (N=78)	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
Enkel niet-uitvoerende bestuurders	100%	-	-	100%
Voorzitter is de voorzitter van de RvB of andere niet-uitvoerende bestuurder	100%	-	-	100%
Meerderheid is onafhankelijk	94%	2%	4%	96%
Voldoen aan de drie bovenstaande vereisten	94%	3%	4%	97%

ORGANISATIE VAN DE BESTUURSCOMITÉS

De Code 2009 vereist dat alle comités een minimum aantal keren per jaar samenkomen. Voor het auditcomité ligt het aantal vergaderingen op 4⁵⁰, voor het remuneratie- en het benoemingscomité ligt dit aantal op 2⁵¹. Uit de analyses blijkt dat enkele ondernemingen deze vergaderfrequenties niet bereiken (zie Tabel 5.6).

Het auditcomité van 61 ondernemingen (op 83) komt minstens 4x/jaar samen, terwijl 13 ondernemingen uitleggen waarom ze deze vergaderfrequentie niet halen. De meeste ondernemingen achten het niet noodzakelijk of wenselijk om het minimum van de Code 2009 toe te passen, mede gezien de omvang van de onderneming of het feit dat de cijfers slechts 2 maal per jaar gepubliceerd worden. Enkele ondernemingen geven wel aan dat het auditcomité in de toekomst vaker zal samenkomen. 6 ondernemingen geven geen uitleg over het niet bereiken van de vereiste vergaderfrequentie en 3 ondernemingen geven geen informatie over het aantal vergaderingen.

Hetzelfde beeld zien we bij het remuneratiecomité. Het remuneratiecomité van 71 ondernemingen (op 78) komt minstens 2x/jaar samen, terwijl 4 ondernemingen uitleggen waarom de frequentie lager ligt. Zij achten een vergaderfrequentie van 2x per jaar niet noodzakelijk voor de goede werking van de onderneming.

⁵⁰ Bepaling 5.2/28 Code 2009.

⁵¹ Bepaling 5.3/6 en 5.4/5 Code 2009.

>>> De meerderheid van de beursgenoteerde ondernemingen leven de Codevereisten inzake vergaderfrequentie na.

Wat betreft het benoemingscomité vergaderen 12 van de 14 comités 2x per jaar volgens de codevereiste. 1 onderneming legt uit waarom de frequentie lager ligt, één andere doet dit niet.

De mediaanwaarde van de vergaderfrequentie van het auditcomité ligt hoger (4x/jaar) ten aanzien van deze van het remuneratie- (3x/jaar) en het benoemingscomité (2x/jaar) (zie Tabel 5.6). Deze vergaderfrequenties zijn gelijk gebleven ten opzichte van vorig onderzoek uit 2008.

Wel valt op dat sommige ondernemingen heel veel comitévergaderingen hebben, zowel wat betreft het auditcomité (maximum 14) als het remuneratiecomité (maximum 8). Wellicht kan dit te wijten zijn aan specifieke en uitzonderlijke omstandigheden, maar als die frequentie zo hoog blijft, is dit toch een punt van aandacht voor een efficiënte werking en taakverdeling tussen de raad van bestuur en haar comités.

Tabel 5.6: Aantal vergaderingen van de bestuurscomités⁵²

	Mediaan	Min	Max
Aantal vergaderingen auditcomité	4	1	14
Aantal vergaderingen remuneratiecomité ⁵³	3	1	8
Aantal vergaderingen benoemingscomité	2	0	4

⁵² Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010).

⁵³ Het remuneratiecomité omvat ook de samengestelde comités (remuneratie- en benoemingscomités).

PRINCIPE 6.

DE VENNOOTSCHAP WERKT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR UIT VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT⁵⁴

De Code 2009 legt vooral de focus op het orgaan van de raad van bestuur, maar ook het uitvoerend management komt aan bod. Principe 6 licht de basis toe voor de structuur van het uitvoerend management.

Ook hier wordt wederom een intern reglement vereist voor het uitvoerend management waarin de verantwoordelijkheden, de verplichtingen, de bevoegdheden, de samenstelling en de werking van het uitvoerend management gedetailleerd zijn⁵⁵. Elk onderzochte beursgenoteerde onderneming leeft deze bepaling na.

Dit is een verbetering ten opzichte van de resultaten uit 2006 en 2008 waar respectievelijk 89% en 91% van de ondernemingen aangaf over een intern reglement voor het uitvoerend management te beschikken.

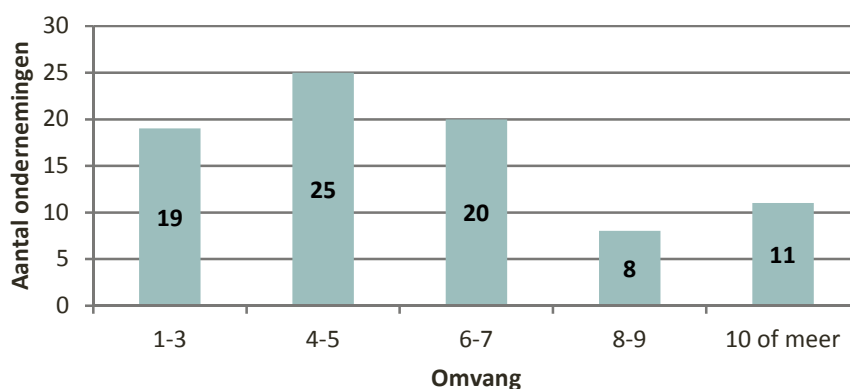
Het is bij alle onderzochte ondernemingen duidelijk wie de leden van het uitvoerend management zijn. Deze lijst van de leden van het uitvoerend management werd niet altijd teruggevonden in de CG-Verklaring⁵⁶, maar wel op de website van de onderneming.

De omvang van het uitvoerend management verschilt sterk tussen ondernemingen gaande van een minimum van 2 tot een maximum van 16 leden, met een gemiddelde omvang van 5,9 leden. Dit bleef gelijk ten opzichte van 2008. Figuur 6.1 geeft een inzicht in de diversiteit qua omvang van het uitvoerend management bij beursgenoteerde ondernemingen.

>>> Alle ondernemingen beschikken over een intern reglement voor het uitvoerend management.

>>> Elke onderneming publiceert een lijst met de leden van hun uitvoerend management.

Figuur 6.1: Aantal leden in het uitvoerend management (boekjaar 2011)



⁵⁴ Deze gegevens zijn gebaseerd op de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010) behalve de omvang van het uitvoerend management.

⁵⁵ Bepaling 6.1 Code 2009.

⁵⁶ Bepaling 6.2 Code 2009.

Diepgaander onderzoek van de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010) geeft ons een beter zicht op de managementmodellen van de beursgenoteerde ondernemingen. Bij 2 ondernemingen bestaat het uitvoerend management slechts uit één persoon.

20 van de 80 onderzochte ondernemingen (25%) beschikken over een wettelijk directiecomité⁵⁷. Dit wettelijk comité bestaat uit 3 tot 10 leden, met een gemiddelde van 6 leden. De overige 60 ondernemingen beschikken wel over een uitvoerend comité, weliswaar niet volgens art. 524bis W.Venn.

We stellen vast dat twee ondernemingen gebruik maken van een model dat aanleunt bij het two-tier model⁵⁸, dit betekent dat er geen uitvoerende bestuurders zetelen in de raad van bestuur. Alle overige 80 ondernemingen hanteren het one-tier model zoals ook aangegeven in de Code 2009, met zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur.

Bij verder onderzoek naar het one-tier model zijn er 43 ondernemingen waar enkel de CEO in de raad van bestuur aanwezig is als bestuurder. Dit is het zogenaamde CEO-model.

In 21 van de 80 ondernemingen met een one-tier model, zetelen er 2 uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur. Hier zetelt de CEO en ook een tweede persoon als bestuurder in de raad van bestuur. Deze tweede persoon is eveneens lid van het uitvoerend management of het directiecomité, maar kan verschillende functies uitoefenen zoals CFO (Chief Financial Officer), CSO (Chief Strategy Officer) of gedelegeerd bestuurder.

Bij de 16 overige ondernemingen zetelen er respectievelijk 3 à 5 uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur. Eén van deze ondernemingen neemt het voltallige directiecomité op in haar raad van bestuur.

Dit neemt niet weg dat er bij elke onderneming nog leden kunnen zijn van het uitvoerend management die de raadsvergaderingen bijwonen zonder er effectief lid van te zijn.

Voor de bepalingen omtrent belangenconflicten verwijzen we naar het hoofdstuk onder Principe 3 van de Code 2009.

>>> Het wettelijk directiecomité is niet ingeburgerd bij beursgenoteerde ondernemingen.

>>> CEO-model is populairste bestuursmodel bij de beursgenoteerde ondernemingen.

⁵⁷ Art 524bis W.Venn.

⁵⁸ Two-tier model met twee bestuursorganen enerzijds de Raad van Commissarissen / Afsichtsrat / Conseil de Surveillance en anderzijds de Raad van Bestuur / Vorstand / Directoire.

PRINCIPE 7.

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

De wet van 6 april 2010 legt beursgenoteerde vennootschappen de verplichting op een remuneratieverslag op te stellen en vermeldt tevens de verplicht op te nemen elementen. Ze vervangt in grote mate Principe 7 van de Code 2009 voor wat betreft de remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management.

In principe was het boekjaar 2011 het eerste jaar dat het grootste deel van deze wettelijke bepalingen van toepassing werd. Gezien dit nu deel uitmaakt van het Wetboek van Vennootschappen, en de FSMA in haar jaarlijkse studie⁵⁹ dit onderwerp verder heeft uitgediept, hebben we in deze studie slechts een beperkt aantal van de bepalingen van principe 7 onderzocht.

REMUNERATIEVERSLAG

De Code 2009 bepaalde (reeds voor de wet) dat de ondernemingen geacht worden een remuneratieverslag op te stellen als specifiek onderdeel van de CG-Verklaring⁶⁰. Iedere onderneming geeft een zekere mate van informatie over vergoeding in haar corporate governance verklaring. Deze informatie varieert van een kleine paragraaf over de bestuurdersvergoeding tot een uitgebreid remuneratieverslag.

Het format en de inhoud van de informatie werd door de ingreep van de wetgever congruenter. We beperken ons in dit rapport dan ook tot enkele globale observaties.

89% van de ondernemingen pennen de informatie neer onder de titel “verslag” (al dan niet remuneratie-, bezoldiging- of vergoedingsverslag). De andere ondernemingen gebruiken andere benamingen voor dit verslag. Eén onderneming publiceert slechts een paragraaf over vergoeding waar bezwaarlijk van een verslag kan gesproken worden gezien de beperkte inhoud van de informatie.

>>> De ondernemingen moeten voldoen aan de wettelijke vereisten inzake remuneratierapportering.

>>> Iedere beursgenoteerde onderneming publiceert informatie omtrent remuneratie maar het format en de inhoud variëren sterk.

⁵⁹ Cfr. Studie nr. 42, FSMA, december 2012.

⁶⁰ Bepaling 7.2 Code 2009.

REMUNERATIEBELEID

Het vereiste remuneratieverslag dient onder meer een beschrijving te bevatten van de interne procedure voor de ontwikkeling van een remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders en de uitvoerende managers, maar ook voor de vaststelling van het remuneratieniveau van beide⁶¹.

In de onderzochte ondernemingen passen 98% van de ondernemingen deze bepaling van de Code 2009 toe. Ook hier dienen we te nuanceren gezien de toepassing van deze bepaling verschilt tussen de ondernemingen. 3 ondernemingen geven geen uitleg waarom ze dit niet toepassen.

Ook belangrijke wijzigingen van het beleid moeten transparant gemaakt worden. Zo vonden we bij 46 ondernemingen informatie over het al dan niet wijzigen van het beleid (remuneratie van de CEO, het management of meer algemeen over het remuneratiebeleid).

>>> 98% van de ondernemingen is transparant over de interne procedure voor het gehanteerde remuneratiebeleid.

Vergoedingssysteem van niet-uitvoerende bestuurders

Volgens bepaling 7.7 van de Code 2009 mogen niet-uitvoerende bestuurders geen prestatiegebonden remuneratie ontvangen zoals bonussen of aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

>>> 99% van de ondernemingen kent geen prestatiegebonden remuneratie toe aan zijn niet-uitvoerende bestuurders of geeft hiervoor een uitleg.

Tabel 7.1: Evolutie van de variabele vergoeding aan niet-uitvoerende bestuurders (2006-2011)

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
2006	82%	8%	10%	90%
2008	82%	10%	8%	92%
2010	84%	13%	4%	96%
2011	87%	12%	1%	99%

Van de onderzochte ondernemingen geven 10 ondernemingen uitleg waarom ze niet voldoen aan deze bepaling van de Code 2009 en dus toch een prestatiegebonden remuneratie toekennen. De uitleg kadert voornamelijk in het aantrekken van goede bestuurders, de competitiviteit (ook internationaal) en de kaspositie van de onderneming.

1 onderneming geeft geen uitleg over het al dan niet toekennen van dergelijke vergoeding (zie Tabel 7.1).

⁶¹ Bepaling 7.3 Code 2009.

De wetgever nam de bepaling van de Code 2009 over in de wet. Wettelijk bestaat er nog steeds een mogelijkheid om variabele vergoeding toe te kennen, mits goedkeuring door de algemene vergadering⁶². Maar wat onder “variabele vergoeding” dient te worden verstaan heeft de wetgever niet duidelijk gespecificeerd.

TRANSPARANTIE VAN DE VERGOEDINGEN

Algemeen

Transparantie over de vergoedingen zorgde voor heel wat ophef in de media de laatste jaren. Uiteindelijk greep de wetgever in en maakte een heel aantal bepalingen verplicht die moeten leiden tot een grotere transparantie van de vergoedingen van bestuurders, CEO's en het uitvoerend management.

De cijfers geven de toepassing of de naleving van de bepalingen van de Code 2009 weer. Het geven van een uitleg bij afwijking van de codebepaling is ondertussen een verplicht gegeven, iets wat nog steeds door een aantal ondernemingen niet werd toegepast.

De individuele vergoeding van de bestuurders en de CEO wordt nog niet door alle ondernemingen bekendgemaakt. Tabel 7.2 toont tevens aan dat deze afwijking enkel voorkomt bij de BEL Small ondernemingen.

Meer details over de evolutie van deze bepalingen staan vermeld in de volgende paragrafen.

Tabel 7.2: Transparantie van de vergoedingen 2011 (toepassingspercentages)
- Overzicht resultaten per index -

	Bestuurders	CEO	Uitvoerend management
BEL 20 (N=18)	100%	100%	100%
BEL Mid (N=31)	100%	100%	100%
BEL Small (N=34)	100%	91%	94%
Totaal	100%	96%	98%

⁶² Art. 554 W.Venn.

Vergoeding van de bestuurders

De remuneratie van de bestuurders wordt door alle ondernemingen weergegeven op individuele basis⁶³ (zie Tabel 7.3). Dit betekent dat de onderneming op rechtstreekse wijze, per bestuurder, aangeeft welke vergoeding wordt toegekend.

22 van de 83 ondernemingen (26%) geven specifiek aan dat uitvoerende bestuurders ook vergoed worden voor hun functie als bestuurder in de raad van bestuur.

Tabel 7.3: Transparantie van de bestuurdersvergoeding – Evolutie van de resultaten 2006-2011

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
2006	71%	8%	20%	80%
2008	74%	10%	16%	84%
2010	77%	5%	18%	82%
2011	100%	-	-	100%

>>> Alle beursgenoteerde ondernemingen zijn transparant over de remuneratie van de individuele bestuurders.

Dit is een aanzienlijke vooruitgang ten aanzien van vroegere jaren.

Vergoeding van de CEO

96% van de ondernemingen maken de individuele vergoeding van de CEO bekend. 1 onderneming legt uit waarom ze dit niet doet, 2 andere geven geen uitleg (zie Tabel 7.4).

Tabel 7.4: Transparantie van de CEO vergoeding – Evolutie van de resultaten 2006-2011

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
2006	54%	6%	40%	60%
2008	62%	19%	18%	82%
2010	78%	11%	11%	89%
2011	96%	1%	2%	99%

>>> 96% van de beursgenoteerde ondernemingen zijn transparant over de (componenten van de) individuele vergoeding van de CEO.

Van de ondernemingen die de vergoeding van de CEO transparant maken, geeft 87% ook het onderscheid weer tussen basissalaris, variabele remuneratie, pensioenen en de overige componenten van de remuneratie en zijn daarmee conform de Code 2009.

⁶³ Bepaling 7.8 Code 2009.

Vergoeding van het uitvoerend management

Een grotere naleving vinden we terug bij het bekendmaken van de vergoeding van het uitvoerend management⁶⁴. Deze vergoeding hoeft niet individueel, maar slechts globaal bekend gemaakt te worden. Deze bepaling wordt ondertussen door 98% van de ondernemingen toegepast. Twee ondernemingen geven geen uitleg waarom ze dit niet doen (zie Tabel 7.5).

>>> 98% van de beursgenoteerde ondernemingen zijn transparant over de (componenten van de) vergoeding van het uitvoerend management.

Tabel 7.5: Transparantie van de vergoeding van het uitvoerend management – Evolutie van de resultaten 2006-2011

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
2006	94%	1%	5%	95%
2008	90%	1%	9%	91%
2010	93%	-	7%	93%
2011	98%	-	2%	100%

Bij 85% van de ondernemingen wordt ook het onderscheid gemaakt tussen de verschillende componenten van de vergoeding volgens de Code 2009.

Aandelengerelateerde vergoeding

Voor de CEO en de andere leden van het uitvoerend management moet in het remuneratieverslag eveneens op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekendgemaakt worden van de aandelen, de aandelenopties of de andere rechten om aandelen te verwerven die in de loop van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden toegekend, werden uitgeoefend of vervielen⁶⁵.

73 ondernemingen (88%) zijn transparant over het al dan niet toekennen van deze vergoeding (zie Tabel 7.6).

>>> Op vlak van transparantie inzake aandelen-gerelateerde vergoeding is er bij de beursgenoteerde ondernemingen nog veel ruimte voor verbetering.

⁶⁴ Bepaling 7.15 Code 2009.

⁶⁵ Bepaling 7.16 Code 2009.

**Tabel 7.6: Transparantie over de aandelengerelateerde vergoeding
– Evolutie van de resultaten 2006-2011**

	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
2006	54%	6%	40%	60%
2008	49%	5%	45%	56%
2010	52%	4%	44%	56%
2011	88%	-	12%	88%

PRINCIPE 8.

DE VENNOOTSCHAP GAAT MET DE AANDEELHOUDERS EN DE POTENTIËLE AANDEELHOUDERS EEN DIALOOG AAN, GEBASEERD OP EEN WEDERZIJDIG BEGRIP VOOR ELKAARS DOELSTELLINGEN EN VERWACHTINGEN

Naast het uitgebreid aan bod komen van het functioneren van de raad van bestuur en het uitvoerend management, besteedt de Code 2009 ook aandacht aan een goede dialoog met de aandeelhouders. Een goede dialoog is immers van primordiaal belang. De Code 2009 schrijft dan ook in een aantal aanbevelingen onder Principe 8 de basisvereisten om deze dialoog tot stand te kunnen brengen.

WEBSITE

Enkele formele vereisten, zoals het hebben van een eigen bedrijfswebsite, het permanent beschikbaar stellen van de statuten van de onderneming en het publiceren van een tijdschema met periodieke informatieverstrekking over de algemene vergaderingen (financiële kalender)⁶⁶, worden door alle ondernemingen nageleefd.

ALGEMENE VERGADERING

Verder wordt er ook in Principe 8 gestipuleerd dat het vereiste percentage aandelen dat een aandeelhouder moet bezitten om voorstellen te kunnen indienen voor de algemene vergadering, niet meer dan 5% mag bedragen⁶⁷. De Code 2009 ging hier een stuk verder dan de wetgever, die de drempel van 20% hanteerde.

Tot vorig boekjaar (2010) hield ongeveer de helft van de ondernemingen (49%) zich aan dit percentage, wat een positieve evolutie is ten aanzien van de vorige jaren (37% in 2008 en 31% in 2006). In de reden tot uitleg werd veelal verwezen naar art. 532 W.Venn. (drempel van 1/5^{de} van het kapitaal).

Ondertussen kwam de wetgever op dit onderwerp tussen wegens de omzetting van een Europese richtlijn⁶⁸ en werd het wettelijk percentage verlaagd van 20% naar 3% van het maatschappelijk kapitaal⁶⁹. De ondernemingen dienden hiervoor hun statuten aan te passen

⁶⁶ Bepaling 8.3 Code 2009.

⁶⁷ Bepaling 8.8 Code 2009.

⁶⁸ Europese Richtlijn 2007/36/EG betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders in beursgenoteerde vennootschappen.

⁶⁹ Zie vervolledigend art. 14 van de Wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen (B.S. 18 april 2011).

>>> Bij alle ondernemingen is op de website de financiële en corporate governance informatie consulteerbaar.

>>> De beursgenoteerde ondernemingen moeten een drempel van 3% hanteren om voorstellen in te dienen voor de algemene vergadering.

om tegen uiterlijk 1 januari 2012 in overeenstemming te zijn met de dwingende bepalingen van de wet⁷⁰. Indien de statuten niet binnen de termijn in overeenstemming zijn gebracht, worden de statutaire bepalingen die strijdig zijn met de wet, voor niet geschreven gehouden. Om deze reden werd het toepassen van de Codebepaling dan ook niet verder geverifieerd.

⁷⁰ Wet van 5 april 2011 tot wijziging van de wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen (B.S. 18 april 2011).

PRINCIPE 9.

DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE

Niettegenstaande er reeds verschillende transparantievereisten werden besproken doorheen het rapport, zijn er nog een aantal formele voorschriften met betrekking tot openbaarmaking die de Code 2009 voorschrijft.

CORPORATE GOVERNANCE CHARTER (“CG-CHARTER”)

De Code 2009 stipuleert dat elke beursgenoteerde vennootschap dient te beschikken over een CG-Charter waarin de voornaamste aspecten van haar governance beleid worden beschreven⁷¹. Dit CG-Charter blijkt door alle ondernemingen gepubliceerd te worden, zij het dat de vorm waaronder dit gebeurde verschilt van onderneming tot onderneming.

>>> Alle ondernemingen publiceren een CG-Charter dat ook geraadpleegd kan worden op hun website.

CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT

Zowel de Code 2009⁷² als de wet van 6 april 2010 inzake deugdelijk bestuur⁷³ stipuleren dat de vennootschap een verklaring inzake deugdelijk bestuur dient op te nemen in het jaarverslag.

Alle onderzochte beursgenoteerde ondernemingen nemen informatie inzake corporate governance op in hun jaarlijks verslag. De meerderheid van deze ondernemingen neemt deze informatie op onder de titel “CG-Verklaring”.

De verklaring dient eveneens te verwijzen naar de Code 2009 als referentiecode. Indien de vennootschap één of meer bepalingen van de Code niet volledig heeft nageleefd, dient zij de redenen hiervoor uit te leggen in de CG-Verklaring.

Uit de resultaten van het onderzoek (zie Tabel 9.1) blijkt dat alle onderzochte beursgenoteerde ondernemingen reeds een verwijzing opnemen naar de Code in de CG-Verklaring. Wel wordt er niet altijd expliciet vermeld om welke versie van de Code het gaat.

>>> Alle ondernemingen publiceren informatie omtrent hun corporate governance in het jaarverslag.

⁷¹ Bepaling 9.1 Code 2009.

⁷² Bepaling 9.3 Code 2009.

⁷³ Art. 96, § 2, W.Venn.

Tabel 9.1: Toepassingspercentage van Bepaling 9.3 van de Code 2009

(Deel)bepaling	Toegepast	Uitleg	Geen uitleg	Nageleefd
De vennootschap verklaart in haar CG-Verklaring dat ze deze Code als referentiecode hanteert (N=83).	100%	-	-	100%
De vennootschap verklaart in haar CG-Charter dat ze deze Code als referentiecode hanteert (N=83).	100%	-	-	100%

CONCLUSIE

Algemeen beschouwd, ondervinden we bij de beursgenoteerde ondernemingen een ruime naleving van de Code 2009. Niettegenstaande de meeste bepalingen worden nageleefd zoals de Code 2009 ze oplegt, wijkt elke onderneming wel af van één of ander punt van de Code 2009. Deze afwijking geeft, zoals de Codeopstellers het omschrijven, de nodige flexibiliteit aan de ondernemingen omdat zo rekening kan worden gehouden met hun specifieke kenmerken (zoals omvang, aandeelhoudersstructuur, activiteiten, risicoprofiel en beheerstructuur).

93% van de onderzochte codebepalingen wordt onverkort toegepast. Ondernemingen maken slechts in beperkte mate gebruik van de flexibiliteit die geboden wordt door het 'pas toe of leg uit'-principe. In 2% van de gevallen leggen de ondernemingen uit waarom zij een specifieke bepaling niet toepassen. Hieruit volgt dat de Code 2009 globaal genomen voor 95% wordt nageleefd.

Tussen de drie beursindices zijn er verschillen waarneembaar met betrekking tot de globale naleving van de Code. Gemiddeld passen de ondernemingen uit de BEL 20 index meer codebepalingen toe (96%) dan de ondernemingen uit de BEL Mid en BEL Small index.

Zowel de BEL Mid als de BEL Small ondernemingen hebben een opmerkelijke sprong voorwaarts gemaakt. We merken wel op dat de BEL Small ondernemingen nog de meeste ruimte hadden voor progressie in het onverkort naleven van de codebepalingen.

De cijfers omtrent diversiteit wijzen erop dat er een meer kritische kijk kwam op de samenstelling van de raden van bestuur, wat ook één van de doelstellingen was van de Code. Het totaal aantal bestuurszetels steeg hierbij van 774 naar 796 zetels (+22 zetels). Ten opzichte van 2010 werden 24 nieuwe vrouwelijke bestuurders benoemd. Netto bleef het aantal mannelijke bestuurders ongeveer gelijk, maar wel was sprake van heel wat vernieuwingen bij de mannelijke bestuursmandaten.

Een aandachtspunt blijft evenwel het toepassen van de codebepaling inzake evaluatie van de raad van bestuur. Bij heel wat ondernemingen ontbreekt nog uitleg over het niet-toepassen van deze bepaling.

De meeste vennootschappen groeperen hun "explains" ofwel in het begin van de CG-Verklaring ofwel op het einde. Daarbij maken sommige ondernemingen expliciet melding van het nummer van de bepaling.

14 ondernemingen geven uitleg over de bepalingen waaraan ze niet voldeden. Bij alle andere ondernemingen vonden we echter ook bepalingen terug waaraan de ondernemingen niet voldeden, maar waarbij geen uitleg werd teruggevonden. We weten evenwel niet in welke mate dit gaat om een bewuste afwijking zonder transparantie, dan wel om een vergetelheid. Uit gesprekken met beursgenoteerde ondernemingen blijkt dat de integrale transparantie geen evidentie is bij gebrek aan een duidelijk referentiekader waarbij zij kunnen afpunten of zij wel alle noodzakelijke informatie hebben gegeven. Meer ondersteuning en reflectie met de

beursgenoteerde ondernemingen zou dit nalevingsproces kunnen faciliteren en leiden tot een nog beter respect van het 'comply or explain' principe. Vandaar dat GUBERNA en het VBO het initiatief hebben genomen tot het organiseren van een rondetafelcyclus met het oog op het optimaliseren van de naleving van de Code.

Heel wat ondernemingen geeft dus voor het afwijken van de codebepalingen nog geen informatie of geen uitleg, zij worden geacht dit in de toekomst wel te doen naar aanleiding van de Wet van 6 april 2010 (zie Tabel 9.2).

Hulp bij de beschrijving van een kwaliteitsvolle uitleg kan gevonden worden in de 8 vuistregels die de Commissie Corporate Governance heeft opgesteld in februari 2012⁷⁴.

⁷⁴ Voor meer informatie over deze vuistregels raadpleeg de website van de Commissie Corporate Governance: www.corporategovernancecommittee.be

BIJLAGE A

LIJST VAN DE ONDERZOCHE BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN 2011 & 2012

Het betreft de samenstelling van de indices op datum van 31 december 2011⁷⁵.

BEL 20

- AB INBEV
- AGEAS
- AvH
- BEFIMMO
- BEKAERT
- BELGACOM
- COFINIMMO
- COLRUYT
- DELHAIZE
- DEXIA
- GBL
- KBC
- MOBISTAR
- NYRSTAR
- SOLVAY
- TELENET
- UCB
- UMICORE

BEL Mid

- ABLYNX
- AEDIFICA
- AGFA GEVAERT
- ARSEUS
- BARCO
- BREDERODE
- CFE
- COMPAGNIE BOIS SAUVAGE
- CMB
- DECEUNINCK
- D'IETEREN
- ECONOCOM
- ELIA
- EURONAV
- EVS
- EXMAR
- GALAPAGOS
- GIMV
- INTERVEST OFFICES
- KINEPOLIS
- MELEXIS
- RECTICEL
- RETAIL ESTATES
- RHJI
- SIPEF
- SOFINA
- TESSENDERLO
- THROMBOGENICS
- VAN DE VELDE
- WDP
- WERELDHAVE

BEL Small

- ACCENTIS
- ATENOR
- BANIMMO
- DEVGEM
- DUVEL MOORTGAT
- HAMON
- HOME INVEST
- I.R.I.S.
- IBA
- IMMOBEL
- INTERVEST RETAIL
- JENSEN
- LEASINVEST
- LOTUS
- MDXHEALTH
- MONTEA
- OPTION
- PICANOL
- PINGUIN LUTOSA
- PUNCH
- QUEST FOR GROWTH
- REAL DOLMEN
- RENTABILIWEB
- RESILUX
- ROSIER
- ROULARTA
- SAPEC
- SIOEN
- SPECTOR
- TER BEKE
- TIGENIX
- TRANSICS
- VPK PACKAGING
- ZETES INDUSTRIES

⁷⁵ Uit de BEL 20 werden 18 ondernemingen weerhouden. GDF Suez werd niet opgenomen gezien de effecten in Frankrijk genoteerd staan. NPM werd niet opgenomen gezien de onderneming werd teruggehaald van de beurs in mei 2011.

LIJST VAN DE ONDERZOCHE TE BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN 2010

Het betreft de samenstelling van de indices op datum van 31 december 2010⁷⁶.

BEL 20

- AB INBEV
- AGEAS
- AvH
- BEFIMMO
- BEKAERT
- BELGACOM
- COFINIMMO
- COLRUYT
- DELHAIZE
- DEXIA
- GBL
- KBC
- MOBISTAR
- OMEGA PHARMA
- SOLVAY
- TELENET
- UCB
- UMICORE

BEL Mid

- ABLYNX
- AEDIFICA
- AGFA GEVAERT
- ARSEUS
- BARCO
- BREDERODE
- CFE
- COMPAGNIE BOIS SAUVAGE
- CMB
- D'IETEREN
- ELIA
- EURONAV
- EVS
- EXMAR
- GALAPAGOS
- GIMV
- IBA
- INTERVEST
- KBC ANCORA
- KINEPOLIS
- MELEXIS
- NYRSTAR
- RECTICEL
- RETAIL ESTATES
- RHJI
- SIPEF
- SOFINA
- TESSENDERLO
- THROMBOGENICS
- VAN DE VELDE
- WDP

BEL Small

- ALFACAM
- ATENOR
- BANIMMO
- DECEUNINCK
- DEVGEN
- DUVEL MOORTGAT
- ECONOCOM
- HAMON
- HOME INVEST
- I.R.I.S.
- IMMOBEL
- INTERVEST RETAIL
- JENSEN
- LEASINVEST
- LOTUS
- MDXHEALTH
- MONTEA
- OPTION
- PINGUIN
- PUNCH
- QUEST FOR GROWTH
- REAL DOLMEN
- RENTABILWEB
- RESILUX
- ROULARTA
- SIOEN
- SPECTOR
- SYSTEMAT
- TER BEKE
- TIGENIX
- TRANSICS
- WERELDHAVE
- ZETES

⁷⁶ Uit de BEL 20 werden 18 ondernemingen weerhouden. GDF Suez werd niet opgenomen gezien de effecten in Frankrijk genoteerd staan. NPM werd niet opgenomen gezien de onderneming werd teruggehaald van de beurs in mei 2011.

BIJLAGE B

TOELICHTING & METHODOLOGIE

TOELICHTING BIJ HET ONDERZOEK EN DE STEEKPROEF

Het onderzoek heeft tot doel de formele naleving van de Belgische Corporate Governance Code (Code 2009) na te gaan, en dit zowel met betrekking tot de publicatievereisten van de Belgische Corporate Governance Code (principe 9 en appendix F) als met betrekking tot de naleving van het zogenaamde ‘pas toe of leg uit’-principe. Een gelijkaardige studie werd reeds in 2006 & 2008 door GUBERNA in samenwerking met het VBO uitgevoerd. Het huidige onderzoek voorziet als dusdanig in een update en neemt de drie belangrijkste indices onder de loep (BEL 20, BEL Mid, BEL Small).

We wensen hier te beklemtonen dat het onderzoek betrekking heeft op de naleving van de Code 2009, gepubliceerd op 12 maart 2009.

De Code 2009 vereist transparantie via openbaarmaking van informatie in twee verschillende documenten; het Corporate Governance Charter, dat terug te vinden is op de website van de vennootschap, en de Corporate Governance Verklaring in het jaarverslag, die ook volgens de wettelijke regels dient opgemaakt te worden.

De gegevens voor dit onderzoek werden uit de laatst beschikbare jaarverslagen van de ondernemingen gehaald; jaarverslag gepubliceerd in 2012 betreffende het boekjaar 2011⁷⁷. Wat betreft de samenstelling van de raad van bestuur, werd de situatie genomen die van kracht was vanaf de algemene vergadering van 2012.

Het huidige onderzoek volgt dezelfde methodologie als de eerdere onderzoeken uit 2006 en 2008. Dit heeft als voordeel dat de huidige onderzoeksresultaten vergeleken kunnen worden met de vorige onderzoeksresultaten.

METHODOLOGIE

Interpretatie van de naleving van het ‘pas toe of leg uit’-principe

In lijn met de basisfilosofie van flexibiliteit die de Code 2009 vooropstelt, worden de vennootschappen verondersteld de bepalingen van de Code 2009 toe te passen, of uit te leggen waarom zij, in het licht van hun eigen specifieke situatie, dit niet doen. Zoals reeds vaker gesteld, houdt deze laatste optie geen inbreuk in tegenover de principes van de Code 2009, maar dient de onderneming wel de redenen voor het afwijken van de Code 2009 aan te geven.

⁷⁷ Voor sommige onderdelen wordt nog gerefereerd naar de jaarverslagen van 2011 (boekjaar 2010), zie paragraaf “Bestudeerd boekjaar & beperkingen”.

In de opbouw van dit onderzoek hebben we, zoals eerder gesteld, dezelfde methodologie gehanteerd uit de voormalige onderzoeken. Een vennootschap wordt geacht de Code 2009 na te leven indien zij gebruik maakt van het 'pas toe of leg uit'-principe. Dit houdt in dat, indien een onderneming nalaat om uit te leggen waarom zij een bepaling niet toepast, er wordt geconcludeerd dat de onderneming de Code 2009 op dit punt niet naleeft.

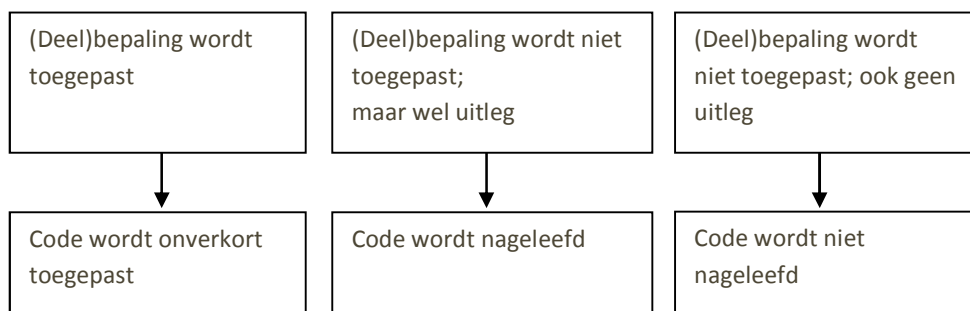
Ondertussen werd dit 'pas toe of leg uit'-principe verankerd in de Belgische wetgeving. De Europese richtlijn 2006/46/EG, omgezet door de wet van 6 april 2010 stelt in haar artikel 46bis dat de ondernemingen in hun Corporate Governance Verklaring moeten verwijzen naar de corporate governance code die zij toepassen. Bovendien zijn de ondernemingen verplicht te vermelden van welke delen van de corporate governance code zij afwijken en om welke redenen zij daartoe hebben besloten.

De studie onderzoekt de naleving van de 'formele' vereisten van de Code 2009, maar enkel deze die publiek kunnen worden nagegaan. Wat we in dit onderzoek willen weergeven is een overzicht van deze formele naleving van de Code 2009 bij de ondernemingen. Daarnaast wordt ook ingegaan op andere governance aspecten zoals de samenstelling van de raad van bestuur.

Rekening houdend met de interpretatie van het 'pas toe of leg uit'-principe zullen we in dit rapport de nodige nuancering leggen tussen:

- ⇒ ondernemingen die onverkort een bepaling toepassen;
- ⇒ ondernemingen die uitleggen waarom zij een bepaling niet toepassen; en
- ⇒ ondernemingen die noch toepassen, noch uitleggen waarom zij een bepaling niet toepassen.

De opbouw van het onderzoek naar de 'pas toe of leg uit' clause ziet er daarom als volgt uit:



Eerste fase van het onderzoek

Deconstructie van de Codebepalingen

Teneinde de toepassing van het ‘pas toe of leg uit’-principe te kunnen nagaan, was het in de eerste plaats noodzakelijk om de meeste codebepalingen op te splitsen in diverse deelbepalingen, die elk afzonderlijk te controleren zijn. Sommige codebepalingen hebben namelijk betrekking op verschillende elementen of op meerdere aspecten van eenzelfde element, waardoor de mogelijkheid bestaat om een codebepaling slechts gedeeltelijk na te leven. Om dit effect te neutraliseren, werden de betrokken codebepalingen opgesplitst in afzonderlijke deelbepalingen.

Eliminatie van de kwalitatieve (deel)bepalingen en richtlijnen

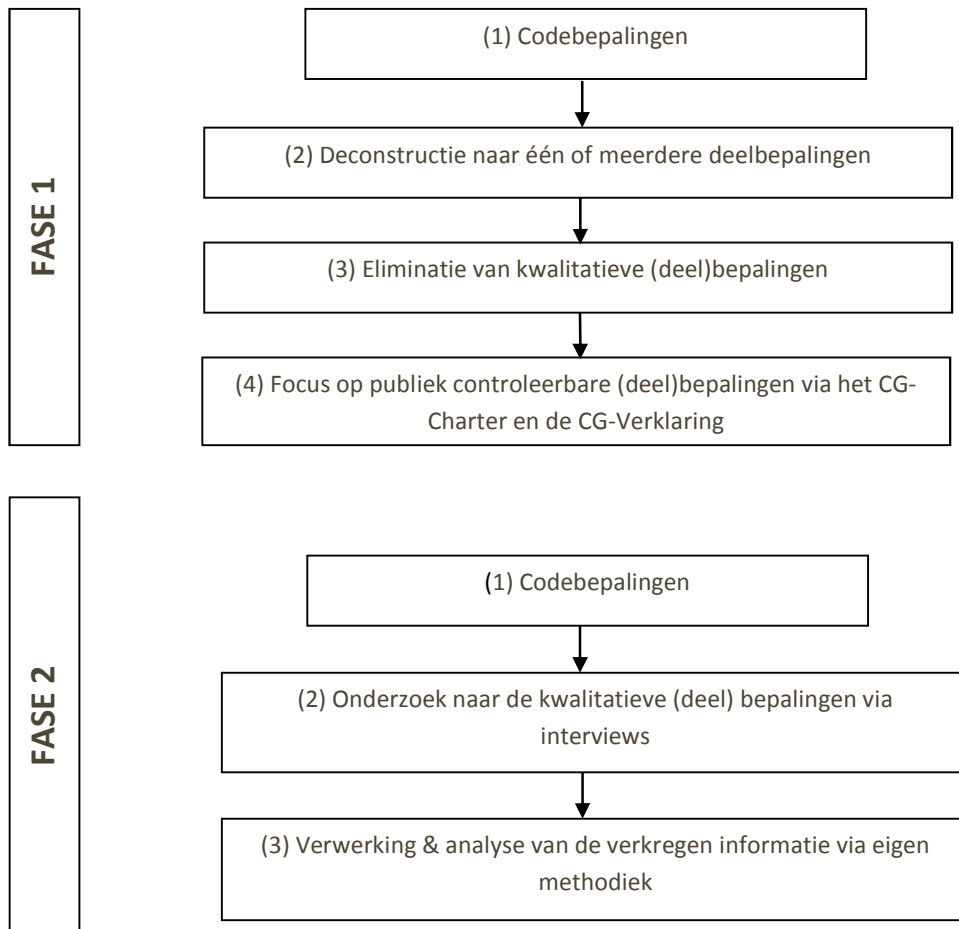
Naast bepalingen bevat de Code 2009 ook heel wat richtlijnen (42), die zich voor de naleving – omwille van hun kwalitatief of relatief karakter – niet gemakkelijk lenen tot een externe evaluatie (cfr bijv. richtlijn bij 2.5. “De voorzitter stimuleert een daadwerkelijke interactie tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management.”). Op deze richtlijnen is het ‘pas toe of leg uit’-principe niet van toepassing. Naast deze richtlijnen zijn er eveneens bepalingen en delen van bepalingen die zich niet lenen tot een externe evaluatie (cfr bijv. bepaling 1.1. “Elke vennootschap wordt geleid door een collegiale raad van bestuur.”). Deze richtlijnen & (deel)bepalingen werden hier niet weerhouden, maar zullen wel worden meegenomen in de kwalitatieve deelstudie.

Focus van de eerste fase van het onderzoek

Het analysegebied van dit externe monitoringonderzoek is gericht op de publiek beschikbare informatie (jaarverslag, Corporate Governance Charter, website). Deze publiek controleerbare (deel)bepalingen worden nagegaan via de informatie in het CG-Charter en in de CG-Verklaring. Van de 300 bepalingen werden er 61 weerhouden voor onze eerste fase van dit onderzoek.

Tweede fase van het onderzoek

In een tweede fase van het onderzoek wordt er dieper ingegaan op de governance van de ondernemingen. Hierbij worden de kwalitatieve (deel)bepalingen van de Code 2009 getoetst via interviews. Verwerking en analyse van deze gegevens gebeurt via een eigen academisch onderbouwde methodiek.



Voor meer informatie kan u terecht bij de onderstaande personen:

GUBERNA

Astrid Rubens

Reep 1

9000 Gent

Tel. 09/210.97.93

Fax. 09/210.98.90

e-mail: astrid.rubens@guberna.be

VBO - FEB

Christine Darville

Ravensteinstraat 4

1000 Brussel

Tel. 02/515.08.59

Fax. 02/515.09.85

e-mail: cda@vbo-feb.be