

# **BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009**

12 maart 2009



# BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

<b>WOORD VOORAF</b>	<b>4</b>
<b>PREAMBULE</b>	<b>7</b>
<b>CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES</b>	<b>11</b>
<b>PRINCIPE 1.</b> DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE	<b>11</b>
<b>PRINCIPE 2.</b> DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIËNTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG	<b>13</b>
<b>PRINCIPE 3.</b> ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING	<b>15</b>
<b>PRINCIPE 4.</b> DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN DE BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN	<b>16</b>
<b>PRINCIPE 5.</b> DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP	<b>19</b>
<b>PRINCIPE 6.</b> DE VENNOOTSCHAP WERKT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR UIT VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT	<b>20</b>
<b>PRINCIPE 7.</b> DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE	<b>21</b>
<b>PRINCIPE 8.</b> DE VENNOOTSCHAP GAAT MET DE AANDEELHOUDERS EN DE POTENTIËLE AANDEELHOUDERS EEN DIALOOG AAN, GEBASEERD OP EEN WEDERZIJDIG BEGRIJF VOOR ELKAARS DOELSTELLINGEN EN VERWACHTINGEN	<b>24</b>
<b>PRINCIPE 9.</b> DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE	<b>26</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage A.</b> Onafhankelijkheidscriteria	<b>27</b>
<b>Bijlage B.</b> Verhandeling van naleving van de Belgische regels betreffende marktmisbruik	<b>29</b>
<b>Bijlage C.</b> Auditcomité	<b>30</b>
<b>Bijlage D.</b> Benoemingscomité	<b>34</b>
<b>Bijlage E.</b> Remuneratiecomité	<b>35</b>
<b>Bijlage F.</b> Vereisten inzake openbaarmaking	<b>36</b>
<b>SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>39</b>

## WOORD VOORAF

In 2004 publiceerde de Commissie Corporate Governance de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen. Het lag in de bedoeling van de Commissie om de Code regelmatig te herzien en bij te werken. Hiertoe organiseerden de Commissie en haar Permanente Werkgroep een publiek raadplegingsproces en een intensief intern debat die tot vele nieuwe voorstellen voor de herziening van de Code leidden. Deze herziening was wenselijk om rekening te houden met de positieve en negatieve ervaringen met de eerdere versie van de Code, met een veranderend wettelijk kader in België en Europa, en met de nieuwe verwachtingen van de samenleving en stakeholders ten opzichte van de verantwoordelijkheden en gedragingen van vennootschappen, bestuurders en managers. Met dit document stelt de Commissie Corporate Governance de definitieve versie van de herziene Code voor, hierna de 'Code 2009'.

Recentelijk heeft goede corporate governance van beursgenoteerde vennootschappen de aandeelhouders, beleggers, regeringen, wetgevers, opinieleiders en de samenleving heel wat reden tot bezorgdheid gegeven. Een aantal betreuenswaardige recente incidenten hebben de doeltreffendheid van de corporate governance codes ter bevordering van verantwoordelijk gedrag binnen ondernemingen inderdaad in twijfel getrokken. Bovendien heeft de nood aan transparantie, verantwoording en verantwoordelijk gedrag in moderne en open samenlevingen, de bedrijfsleiders nieuwe eisen opgelegd. Dergelijke eisen ontstaan doordat beursgenoteerde vennootschappen voor hun financiering van de markten afhankelijk zijn en veel stakeholders voor het scheppen van inkomsten en welvaart van de vennootschappen afhankelijk zijn. In deze onzekere tijden is de druk van de stakeholders op de beursgenoteerde vennootschappen dan ook aanzienlijk toegenomen. De Commissie blijft erin vertrouwen dat een corporate governance code uitermate nuttig en doeltreffend kan zijn ter bevordering van de toepassing van goede corporate governance praktijken in beursgenoteerde vennootschappen in België.

Er zijn vijf redenen waarom een code als de Belgische Corporate Governance Code die rond principes, bepalingen, richtlijnen en de 'pas toe of leg uit'-benadering ('comply or explain') is opgebouwd, doeltreffend en krachtdadig kan zijn bij de verwezenlijking van betere corporate governance.

Ten eerste is de Code 2009, net als de vorige Code, een formele uitdrukking door de vertegenwoordigers van de bedrijfsleiders in België, van hun verbintenis normen en benchmarks op te stellen waaraan insiders en outsiders het bedrijfsgedrag en de bedrijfsstructuren kunnen toetsen. Zonder een code zou het vrijwel onmogelijk zijn om een objectieve beoordeling te maken over de nalevingen van best practices inzake bestuur van ondernemingen.

Ten tweede zal de Code waarschijnlijk sneller tot meer transparantie leiden. Volgens de bepalingen van de Code, rapporteren de vennootschappen in hun jaarlijkse Verklaring inzake Corporate Governance in welke mate ze de Code hebben nageleefd en, zo niet, waarom ze besloten hebben van sommige bepalingen van de Code af te wijken.

Ten derde zal transparantie de naleving van de Code bevorderen. Het zal immers steeds moeilijker worden om afwijkingen van de Code te verantwoorden wanneer bedrijfsleiders en samenleving de Code als representatief zien voor best practices bij de organisatie van goede corporate governance in beursgenoteerde vennootschappen.

Ten vierde kan de Code meer flexibiliteit bieden dan wetgeving. Handelspraktijken en de behoeften van stakeholders van vennootschappen veranderen voortdurend. De Code kan snel op dergelijke veranderingen anticiperen, ze registreren en aanbevelingen doen voor aangepaste actie. In die zin kan de Code ook doeltreffender zijn. Wetgeving moet rekening houden met de impact van de wet op andere aspecten. Een goed voorbeeld hier is de vertrekvergoeding van uitvoerende bestuurders, die zeer moeilijk door wettelijke initiatieven kan worden geregeld vanwege de inwerking ervan op andere uitkeringssystemen. Aangezien de Code op vrijwillige aanbevelingen voor naleving steunt, kan de Code voor dergelijke kwesties gemakkelijker en doeltreffender aanbevelingen doen.

Ten vijfde moet de Code worden gezien als een aanvulling op de bestaande wetgeving. Op die manier kunnen wettelijke initiatieven en de Code hand in hand gaan en samen een kader vormen waarin beursgenoteerde vennootschappen de best mogelijke corporate governance kunnen nastreven.

Een aantal studies hebben uitgewezen dat de naleving van de Code vrij hoog is en dat afwijkingen, hoewel soms opvallend, uitzonderlijk zijn. Een code zal nooit volledige naleving kunnen waarborgen. Het is echter evenmin zeker dat een wettelijk initiatief volledige naleving zal bereiken. Vandaar dat het feit dat volledige naleving niet kan worden gewaarborgd, niet als argument tegen een vrijwillige code mag worden aangevoerd.

De Code 2009 bevat een aantal belangrijke wijzigingen. Een van deze wijzigingen betreft de scheiding tussen de functie van voorzitter van de raad van bestuur en de functie van CEO. Een andere wijziging beklemtoont de rol van de raad van bestuur. Maar de aanbevelingen betreffende de remuneratie van de topmanagers zullen waarschijnlijk de meeste aandacht trekken. Wat de remuneratie en de vertrekvergoedingen betreft, pleit de Code voor een volledige transparantie ten opzichte van de aandeelhouders en de buitenwereld. Op dit gebied hoopt de Commissie een doorbraak te hebben bereikt.

In de afgelopen jaren hebben veel personen en instellingen een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en de verbetering van de Belgische Corporate Governance Code. In mijn hoedanigheid van voorzitter ben ik nog maar recentelijk lid van de Commissie geworden. Dit lijkt mij een geschikt moment om mijn waardering te betuigen voor het werk dat tot nu toe op het gebied van corporate governance voor beursgenoteerde vennootschappen werd verwezenlijkt. Ik verzoek iedereen op de Code 2009 te vertrouwen om goede corporate governance praktijken verder te verspreiden in beursgenoteerde vennootschappen.



Herman Daems  
Voorzitter



### 1 Wat is corporate governance?

Corporate governance omvat een reeks regels en gedragingen die bepalen hoe vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal zijn doel bereiken door het juiste evenwicht te vinden tussen leiderschap, ondernemerschap en prestatie enerzijds, alsook controle en conformiteit met deze regels anderzijds.

Goede governance moet verankerd zijn in de waarden van de onderneming. Het biedt mechanismen om leiderschap, integriteit en transparantie in het besluitvormingsproces te waarborgen. Het draagt bij tot het vaststellen van de doelstellingen van de vennootschap, hoe deze doelstellingen bereikt moeten worden en hoe prestaties dienen geëvalueerd te worden. Deze doelstellingen moeten het belang van de vennootschap, van haar aandeelhouders en van andere stakeholders voor ogen houden.

Corporate governance vereist ook controle, d.i. een daadwerkelijke evaluatie van prestaties, alsook een afdoend beheer van potentiële risico's en een toezicht op de naleving d.m.v. overeengekomen procedures en processen. De nadruk ligt op de monitoring van de doeltreffende werking van de controlesystemen, op het beheer van potentiële belangenconflicten en op de invoering van toereikende controle ter preventie van enig machtsmisbruik.

### 2 Het voornaamste doel van de Corporate Governance Code (de 'Code')

De belangrijkste doelstelling van de Code bestaat in het bevorderen van waardecreatie op lange termijn. Zakelijke successen hebben aangetoond dat goede corporate governance kan leiden tot creatie van welvaart, niet alleen voor de aandeelhouders maar ook voor andere stakeholders. Een gebrekkige bedrijfsvoering kan echter tot aanzienlijke verliezen leiden die verder reiken dan het verlies van aandeelhouderswaarde.

De financiële crisis heeft aangetoond hoe belangrijk vertrouwen is. Goede corporate governance, die gebaseerd is op transparantie en verantwoording, versterkt het vertrouwen van de investeerders en financiers en komt ten goede aan de andere stakeholders. Vertrouwen op zijn beurt zal de vennootschappen toegang geven tot externe financiering en bedrijfsmiddelen tegen een lagere kost. Corporate governance kan ook tot macro-economische voordelen leiden, door een grotere economische efficiëntie, groeibevordering en de bescherming van privébeleggingen.

### 3 Context van de Code

Het Belgische vennootschapsrecht en de Belgische financiële wetgeving bevatten uitgebreide corporate governance regels die op beursgenoteerde vennootschappen van toepassing zijn. De Code moet in deze context worden gezien. De Commissie heeft de Code op de Belgische wetgeving en meer bepaald op het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en op de Belgische financiële wetgeving gebaseerd. De Code is een aanvulling op de Belgische wetgeving en geen enkele bepaling ervan mag geïnterpreteerd worden in afwijking van de Belgische wetgeving. De Code werd opgesteld vanuit het monistisch bestuursmodel.

De Commissie heeft eveneens uitgebreid aandacht besteed aan de corporate governance initiatieven van de Europese Commissie alsook aan internationale corporate governance aanbevelingen. Deze aanbevelingen hebben geleid tot aanvullende bepalingen van best practices die verder reiken dan het Belgisch recht.

### 4 Structuur, inhoud en aard van de Code

De Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe ('comply or explain'). Dit principe, aanbevolen door de OESO, wordt erkend in de Europese richtlijn 2006/46/EG, die bepaalt dat beursgenoteerde vennootschappen een verklaring inzake corporate governance moeten publiceren. De flexibiliteit die dit principe biedt, werd verkozen boven een strikte en rigoureuze toepassing van een gedetailleerde reeks regels, omdat zodoende rekening kan worden gehouden met de specifieke kenmerken van de vennootschappen zoals hun omvang, aandeelhoudersstructuur, activiteiten, risicoprofiel en beheerstructuur.

De Code bevat **principes, bepalingen** en **richtlijnen**.

De Code is opgebouwd rond negen **principes** die de pijlers vormen van goede corporate governance.

**Bepalingen** (waarvan sommige verder worden toegelicht in de Bijlagen) zijn aanbevelingen die omschrijven hoe de principes worden toegepast. De vennootschappen worden verondersteld deze bepalingen na te leven of uit te leggen waarom zij, in het licht van hun eigen specifieke situatie, dit niet doen.

In specifieke gevallen mogen de vennootschappen van sommige bepalingen van de Code afwijken mits ze hiervoor een aanvaardbare verklaring geven voor deze afwijking. Deze vennootschappen bepalen wat zij in hun specifieke situatie als de best practices beschouwen en geven er in hun Verklaring inzake Corporate Governance een geldige reden voor ('explain'). Kleinere vennootschappen kunnen bijvoorbeeld oordelen dat sommige bepalingen niet naar verhouding of minder relevant zijn. Bovendien hebben holdings en beleggingsvennootschappen misschien een andere bestuursstructuur, hetgeen de relevantie van bepaalde bepalingen kan beïnvloeden. Voor de vennootschappen die in hun Verklaring inzake Corporate Governance geldige redenen aanvoeren waarom ze van de Code afwijken, kan nog altijd worden beschouwd dat zij de Code naleven.

De bepalingen worden met **richtlijnen** aangevuld die als leidraad dienen voor de wijze waarop de vennootschap de bepalingen van de Code toepast of interpreteert. De verplichting om deze na te leven of uit te leggen waarom men zulks niet doet, is daarom niet van toepassing op deze richtlijnen.

Met het oog op meer klaarheid en duidelijkheid, bevat de Code een **aantal recente wettelijke bepalingen**. Citaten van deze wettelijke bepalingen worden in schuindruk weergegeven.

Genderaanduidingen in de Code betreffen beide genders.

## 5 Openbaarmaking

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

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

In haar Corporate Governance Charter belicht de vennootschap de voornaamste aspecten van haar corporate governance beleid, zoals haar bestuursstructuur, het intern reglement van de raad van bestuur en zijn comités en andere belangrijke onderwerpen. Dit Charter dient regelmatig geactualiseerd te worden.

In de Verklaring inzake Corporate Governance verklaart de vennootschap dat zij deze Code als referentiecodelijst heeft aangenomen. De Verklaring inzake Corporate Governance bevat eveneens meer feitelijke informatie over het corporate governance beleid: bv. de bepalingen waarvan de vennootschap afwijkt en de redenen hiervoor, het remuneratieverslag, een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen en een beschrijving van de samenstelling en de werking van de raad van bestuur.

## 6 Toezicht en naleving van de Code

Zoals in vele andere landen, heeft de Commissie geopteerd voor een gecombineerd systeem van toezicht dat berust bij de raad van bestuur, de aandeelhouders van de vennootschap, de commissaris en de Commissie voor het Bank-, Financier- en Assurantiewezen ('CBFA'), eventueel aangevuld met andere mechanismen.



- **De raad van bestuur**

In een monistisch bestuursmodel vervult de raad van bestuur een dubbele rol: ondernemerschap ondersteunen en doeltreffend toezicht en controle waarborgen. Om in staat te zijn deze rol van behoeder van het vennootschapsbelang te vervullen, is het daarom belangrijk dat de raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders. Alle bestuurders moeten blijk geven van een onafhankelijk oordeelsvermogen en van objectiviteit in de besluitvorming. In dit opzicht vervullen de onafhankelijke bestuurders een cruciale rol. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van het Corporate Governance Charter en van de Verklaring inzake Corporate Governance.

- **Aandeelhouders**

Gelet op het feit dat deze Code berust op een flexibele 'pas toe of leg uit'-benadering, dienen de aandeelhouders en in het bijzonder de institutionele aandeelhouders, een belangrijke rol te spelen in het zorgvuldig evalueren van de corporate governance van een vennootschap en dienen zij aandacht te besteden aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

Aandeelhouders dienen een zorgvuldige analyse te maken van de verklaringen die worden gegeven om van de Code af te wijken, en dienen in alle gevallen een beredeneerd oordeel te vellen. Zij dienen bereid te zijn een dialoog aan te gaan indien zij, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

Controlerende aandeelhouders kunnen vertegenwoordigers benoemen in de raad van bestuur. Ze zijn dan in staat om toezicht uit te oefenen zowel van binnen de vennootschap als van buitenaf, met de voordelen en risico's die een dergelijke sterke positie met zich meebrengt. Controlerende aandeelhouders dienen bijgevolg oordeelkundig gebruik te maken van hun positie en dienen de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders te respecteren.

- **De commissaris**

Binnen zijn wettelijke opdracht zoals voorgeschreven in artikelen 144 en 148 van het Wetboek van Vennootschappen, moet de commissaris zijn oordeel geven of de financiële overzichten een getrouw beeld geeft van het vermogen van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap overeenkomstig het in België toepasselijke boekhoudkundig referentiestelsel. De commissaris moet eveneens zijn commentaar leveren op het jaarverslag. De commissaris moet erop toezien dat het jaarverslag de vereiste inlichtingen bevat zoals bepaald in artikelen 96 en 119 van het Wetboek van Vennootschappen en dat het met de financiële overzichten overeenstemt.

Bovendien bepaalt het nieuwe artikel 526bis, §5 van het Wetboek van Vennootschappen dat de commissaris bij het auditcomité verslag moet uitbrengen over belangrijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen en meer bepaald over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving.

- **CBFA**

Binnen haar toezichtopdracht met betrekking tot de periodieke en lopende informatieplicht van beursgenoteerde vennootschappen zoals bepaald in de wet van 2 augustus 2002, draagt de CBFA bij tot het externe toezicht op de Code. Zij geeft morele ondersteuning aan de implementatie van de vereisten inzake openbaarmaking van informatie, die de Code stelt aan de Belgische beursgenoteerde vennootschappen, bovenop de verplichtingen die worden opgelegd door de geldende wetten en reglementeringen.

Het bestaan en de aanneming door de Belgische financiële sector van één enkele Corporate Governance Code, draagt bij tot de versterking van de Belgische financiële markt en tot een groter vertrouwen van de beleggers.

De CBFA raadt de beursgenoteerde vennootschappen aan om in overeenstemming met de bepalingen van de Code relevante informatie met betrekking tot hun corporate governance regels en praktijken openbaar te maken. Het is aan de beursgenoteerde vennootschappen om uit te maken of zij de bepalingen van de Code naleven, of uitleggen waarom zij dit niet doen. Indien niettegenstaande Principe 9 en Bijlage F, voor een specifiek punt geen openbaarmaking plaatsvindt zoals in de Code bepaald, zal de CBFA binnen het kader van haar controleplan de beursgenoteerde vennootschap hierop wijzen en haar verzoeken de redenen van niet-naleving bekend te maken. De rol van de CBFA beperkt zich tot de verificatie van de naleving van het 'pas toe of leg uit'-principe en tot het verzoeken van de vennootschappen zich ernaar te schikken. De CBFA publiceert bovendien, van tijd tot tijd, algemene vergelijkende overzichten van de corporate governance praktijken in de Belgische beursgenoteerde vennootschappen.

Wat echter de openbaarmakingsverplichtingen betreft zoals door de toepasselijke wetten en reglementen voorgeschreven - ongeacht of deze al dan niet deel uitmaken van de Code - verandert er niets aan het gezag van de CBFA, met inbegrip van haar bevoegdheid om sancties op te leggen. Haar rol m.b.t. het externe toezicht op de Code verandert niets aan haar wettelijke toezichtsoverdracht.

## 7 Opgvolging

De Commissie is tevens van mening dat wat onder goede corporate governance wordt verstaan, evolueert in functie van veranderende zakelijke omstandigheden en vereisten van de internationale financiële markten. Het zal daarom belangrijk zijn ervoor te zorgen dat de corporate governance praktijken regelmatig opnieuw bekeken worden en dat de aanbevelingen waar nodig worden aangepast. Daarvoor werd een geschikt mechanisme uitgewerkt.

Daartoe is de Commissie, op initiatief van het VBO, van Euronext Brussels en van de andere stichtende leden, in mei 2007 een private stichting geworden en werd ze uitgebreid om bepaalde stakeholders, zoals het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, op te nemen. Het hoofddoel van de Commissie bestaat erin ervoor te zorgen dat de bepalingen van de Code relevant blijven voor de genoteerde vennootschappen en regelmatig worden bijgewerkt op basis van de praktijk, van de wetgeving en van de internationale normen. Deze Code 2009 maakt deel uit van dit proces.

## 8 Toepassingsgebied en inwerkingtreding

Deze Code is in eerste plaats bedoeld voor vennootschappen naar Belgisch recht, waarvan de effecten verhandeld worden op een gereguleerde markt ('beursgenoteerde vennootschappen'). Gelet op de flexibiliteit ervan zal de Code echter ook dienst kunnen doen als referentiekader voor alle andere vennootschappen.

De Code 2009 is de tweede editie van de Belgische Corporate governance code. Hij is van toepassing op de verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2009 of later. Hij vervangt de in 2004 uitgegeven Code.

In het kader van de bepalingen van de Code 2009, wordt van de vennootschappen in 2009 verwacht dat zij hun corporate governance herzien en, waar nodig, hun corporate governance praktijken en hun Corporate Governance Charter dienovereenkomstig aanpassen. De vennootschappen moeten in hun Verklaring inzake Corporate Governance 2009, die deel uitmaakt van hun in 2010 te publiceren jaarverslag, de nieuwe bepalingen in acht nemen.

# CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

## PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

**1.1** Elke vennootschap wordt geleid door een collegiale raad van bestuur. De vennootschap legt het intern reglement van de raad van bestuur vast en neemt dit op in haar Corporate Governance Charter (hierna het 'CG-Charter' genoemd).

**Richtlijn** De rol van de raad van bestuur bestaat erin het lange termijn succes van de vennootschap na te streven door ondernemend leiderschap te garanderen en ervoor te zorgen dat risico's kunnen worden ingeschat en beheerd.

**Richtlijn** De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten van de vennootschap en in het intern reglement van de raad van bestuur. De raad van bestuur beschrijft nauwkeurig zijn verantwoordelijkheden, plichten, samenstelling en werking binnen de beperkingen van de statuten van de vennootschap.

**Richtlijn** De raad van bestuur wordt georganiseerd met het oog op een doeltreffende uitvoering van zijn taken.

**Richtlijn** De vennootschap stemt haar bestuursstructuur af op haar evoluerende behoeften.

**1.2** De raad van bestuur beslist over de waarden en de strategie van de vennootschap, over haar bereidheid om risico's te nemen en over de voornaamste beleidslijnen.

**Richtlijn** De raad van bestuur zorgt ervoor dat het nodige leiderschap, de nodige financiële en menselijke middelen voorhanden zijn opdat de vennootschap haar doelstellingen kan verwezenlijken.

**Richtlijn** Bij het omzetten van waarden en strategieën in de voornaamste beleidslijnen houdt de raad van bestuur rekening met het maatschappelijk verantwoord ondernemen, met genderdiversiteit en met diversiteit in het algemeen.

**1.3** Met betrekking tot zijn verantwoordelijkheden inzake toezicht dient de raad van bestuur op zijn minst:

- de prestaties van het uitvoerend management en de verwezenlijking van de strategie van de onderneming te beoordelen;
- de doeltreffendheid van de comités van de raad van bestuur te monitoren en te beoordelen;
- de nodige maatregelen te nemen om de integriteit en het tijdig openbaar maken te waarborgen van de jaarrekeningen en van de andere materiële financiële en niet-financiële informatie die aan de aandeelhouders en aan de potentiële aandeelhouders worden meegedeeld;

**Richtlijn** 'Tijdige openbaarmaking' betekent de tijdige publicatie overeenkomstig de bestaande wetgeving en reglementen.

- een kader goed te keuren van interne controle en risicobeheer, opgesteld door het uitvoerend management;

**Richtlijn** Dergelijk kader moet duidelijk zijn, de betekenis definiëren van 'interne controle' en 'risicobeheer' en het uitvoerend management helpen bij de invoering van interne controle- en risicobeheerssystemen.

- de implementatie van dit kader te beoordelen, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité;
- toezicht te houden op de prestaties van de commissaris en/of bedrijfsrevisor (hierna 'externe auditor') en op de interne auditfunctie, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité;

- de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap te beschrijven en openbaar te maken in de Verklaring inzake Corporate Governance (hierna de 'CG-Verklaring').

- 1.4** De raad van bestuur beslist over de structuur voor het uitvoerend management en bepaalt de bevoegdheden en plichten die aan het uitvoerend management worden toevertrouwd. Deze worden opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in dat van het uitvoerend management.
- 1.5** Aan het hoofd van de vennootschap wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het leiden van de raad van bestuur en anderzijds de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de ondernemingsactiviteiten. De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van chief executive officer (hierna 'CEO' genoemd) mogen niet door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO wordt duidelijk en schriftelijk vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.
- 1.6** De voorzitter onderhoudt nauwe relaties met de CEO en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.
- 1.7** De raad van bestuur moedigt – met passende maatregelen – een effectieve dialoog met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders aan die gebaseerd is op een wederzijds begrip voor doelstellingen en verwachtingen.
- 1.8** De raad van bestuur verzekert zich ervan dat zijn verplichtingen ten opzichte van alle aandeelhouders duidelijk zijn en dat er aan voldaan wordt. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden.

## PRINCIPE 2. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIËNTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG

**2.1** De samenstelling van de raad van bestuur dient te waarborgen dat beslissingen genomen worden in het vennootschapsbelang. Deze samenstelling wordt bepaald op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen, alsook complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis. De CG-Verklaring bevat een lijst van de leden van de raad van bestuur.

**Richtlijn** De raad van bestuur is klein genoeg met het oog op een efficiënte besluitvorming. De raad van bestuur is groot genoeg opdat zijn leden ervaring en kennis uit diverse domeinen kunnen bijdragen en opdat wijzigingen in de samenstelling van de raad van bestuur ongehinderd kunnen worden opgevangen.

**2.2** De besluitvorming binnen de raad van bestuur mag niet gedomineerd worden door een individu, noch door een groep van bestuurders. Niemand mag een overdreven beslissingsbevoegdheid hebben.

**2.3** Minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, en minstens drie van hen zijn onafhankelijk overeenkomstig de criteria beschreven in Bijlage A.

**Richtlijn** Een niet-uitvoerend bestuurder is elk lid van de raad die geen uitvoerende taken vervult binnen de vennootschap.

**2.4** De lijst van de leden van de raad van bestuur, gepubliceerd in de CG-Verklaring, vermeldt welke bestuurders onafhankelijk zijn.

Elke onafhankelijk bestuurder die niet langer voldoet aan de onafhankelijkheidsvereisten, brengt de raad van bestuur hiervan onmiddellijk op de hoogte.

**2.5** De voorzitter van de raad van bestuur geeft leiding aan de raad van bestuur. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad.

**Richtlijn** De voorzitter stimuleert een daadwerkelijke interactie tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management.

**Richtlijn** De raad van bestuur mag aan de voorzitter andere specifieke verantwoordelijkheden toevertrouwen.

**2.6** De voorzitter legt de agenda van de raadsvergaderingen vast - na overleg met de CEO - en ziet erop toe dat de procedures met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring van resoluties en de uitvoering van de besluiten correct verlopen. De notulen van de vergadering geven een samenvatting van de besprekingen, specificeren de besluiten die werden genomen en maken melding van het eventuele voorbehoud van bepaalde bestuurders.

**Richtlijn** De agenda bevat een lijst van te behandelen onderwerpen, en specificeert of deze ter informatie, ter beraad of ter besluitvorming werden opgenomen.

**2.7** De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en duidelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen in. Met betrekking tot de raad van bestuur ontvangen alle bestuurders dezelfde informatie.

**Richtlijn** De voorzitter zorgt ervoor dat alle bestuurders met kennis van zaken kunnen bijdragen tot de besprekingen in de raad van bestuur en dat er voldoende tijd is voor beschouwing en discussie alvorens tot een besluit te komen.

**Richtlijn** Bestuurders hebben toegang tot onafhankelijk professioneel advies op kosten van de vennootschap, op voorwaarde dat gehandeld wordt in overeenstemming met de procedure die ter zake door de raad van bestuur werd vastgelegd.

**2.8** De raad van bestuur komt vaak genoeg bijeen opdat hij zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen. Het aantal bijeenkomsten van de raad van bestuur en van zijn comités, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders op deze bijeenkomsten, wordt bekendgemaakt in de CG-Verklaring.

**Richtlijn** De vennootschap overweegt de organisatie, indien nodig van raads- en comitévergaderingen waarbij gebruik wordt gemaakt van video, telefoon en internetgebaseerde communicatiemiddelen.

**2.9** De raad van bestuur stelt een secretaris van de vennootschap aan die de raad advies geeft inzake alle bestuursaanlegenheden. Indien nodig wordt de secretaris van de vennootschap bijgestaan door de bedrijfsjurist. Bestuurders hebben individueel toegang tot de secretaris van de vennootschap.

**Richtlijn** De rol van de secretaris van de vennootschap houdt in dat hij, onder leiding van de voorzitter, zorgt voor een goede doorstroming van informatie binnen de raad van bestuur en zijn comités en tussen het uitvoerend management en de niet-uitvoerende bestuurders, de initiële vorming vergemakkelijkt en, waar nodig, helpt bij de professionele ontwikkeling. De secretaris van de vennootschap brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur, onder leiding van de voorzitter, over de wijze waarop de procedures, regels en reglementen van de raad worden uitgevoerd en nageleefd. Het intern reglement van de raad van bestuur beschrijft de functie en de taken van de secretaris van de vennootschap.

## PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

- 3.1** Voor alle bestuurders, zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende, en voor deze laatste ongeacht of zij al dan niet onafhankelijk zijn, is het noodzakelijk dat zij beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel.
- 3.2** De bestuurders zorgen ervoor dat zij gedetailleerde en accurate informatie ontvangen, die zij grondig bestuderen teneinde een goed inzicht te krijgen en te bewaren in de voornaamste aspecten van de ondernemingsactiviteit. Zij vragen om verduidelijking telkens wanneer zij dit noodzakelijk achten.
- 3.3** Hoewel zij deel uitmaken van hetzelfde collegiaal orgaan, vervullen zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende bestuurders elk een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.
- Richtlijn** De uitvoerende bestuurders voorzien de raad van bestuur van alle relevante zakelijke en financiële informatie opdat deze laatste zijn rol effectief kan vervullen.
- Richtlijn** De niet-uitvoerende bestuurders stellen de strategie en de voornaamste beleidslijnen, zoals voorgesteld door het uitvoerend management, op een kritische en constructieve wijze ter discussie, en helpen deze verder uitwerken.
- Richtlijn** De niet-uitvoerende bestuurders bekijken nauwkeurig de prestaties van het uitvoerend management in het licht van de overeengekomen doelstellingen.
- 3.4** Bestuurders mogen de informatie waarover zij beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder enkel gebruiken in het kader van hun mandaat.
- Richtlijn** Bestuurders dienen omzichtig om te springen met de vertrouwelijke informatie die zij hebben ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurder.
- 3.5** Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zó dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap ontstaan. Transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders dienen tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.
- 3.6** De raad van bestuur stelt een beleid op betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de wettelijke belangenconflictenregeling vallen. Dit beleid wordt bekendgemaakt in het CG-Charter. Toelichtingen bij de toepassing van dit beleid worden bekendgemaakt in de CG-Verklaring.
- 3.7** De raad van bestuur neemt alle nodige en nuttige maatregelen voor een effectieve en doeltreffende toepassing van de Belgische regels betreffende marktmisbruik. In dit verband schikt zij zich op zijn minst naar de bepalingen en richtlijnen opgenomen in Bijlage B.

## PRINCIPE 4. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN DE BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN

### Voordracht en benoeming

- 4.1** Er dient een rigoureuze en transparante procedure te bestaan voor de efficiënte benoeming en herbenoeming van bestuurders. De raad van bestuur stelt benoemingsprocedures en selectiecriteria op voor de bestuurders, waarbij, in voorkomend geval, specifieke regels kunnen gelden voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.
- 4.2** De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder leidt het benoemingsproces. Het benoemingscomité beveelt de raad van bestuur geschikte kandidaten aan. De raad van bestuur doet dan voorstellen tot benoeming of herbenoeming aan de algemene vergadering.
- 4.3** Voor elke nieuwe benoeming in de raad van bestuur gebeurt er een evaluatie van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn. In het licht van deze evaluatie wordt een beschrijving uitgewerkt van de vereiste rol, bekwaamheden, kennis en ervaring (ook 'profiel' genoemd).
- 4.4** In het geval van een nieuwe benoeming vergewist de voorzitter zich ervan dat de raad van bestuur - alvorens de kandidatuur te overwegen - over voldoende informatie beschikt over de kandidaat, zoals het curriculum vitae, de beoordeling van de kandidaat op basis van een eerste gesprek, een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult en eventueel de informatie die nodig is voor de evaluatie van de onafhankelijkheid van de kandidaat.
- 4.5** Niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijdbesteding in het kader van hun opdracht aangaat. Zij mogen niet meer dan vijf bestuursmandaten in beursgenoteerde vennootschappen in overweging nemen. Eventuele wijzigingen in hun andere relevante engagementen en nieuwe engagementen buiten de vennootschap, worden ten gepaste tijde aan de voorzitter van de raad van bestuur gemeld.

**Richtlijn** Niet-uitvoerende bestuurders maken dat zij over voldoende tijd beschikken om te voldoen aan wat van hen verwacht wordt, rekening houdend met het aantal en het belang van hun diverse andere engagementen.

- 4.6** Elk voorstel tot benoeming van een bestuurder door de algemene vergadering wordt vergezeld van een aanbeveling door de raad van bestuur, gebaseerd op het advies van het benoemingscomité. Deze bepaling geldt ook voor de voorstellen tot benoeming die uitgaan van aandeelhouders.

Het voorstel maakt melding van de voorgestelde duur van het mandaat, die niet meer dan vier jaar mag bedragen, en wordt vergezeld van relevante informatie over de professionele kwalificaties van de kandidaat, samen met een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult. De raad van bestuur vermeldt welke kandidaten voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria beschreven in Bijlage A.

Onverminderd de geldende wetsbepalingen ter zake worden voorstellen tot benoeming minstens 24 dagen vóór de algemene vergadering bekend gemaakt, samen met de andere agendapunten.

- 4.7** De raad van bestuur stelt zijn voorzitter aan op basis van zijn kennis, vakkundigheid, ervaring en bemiddelingsvermogen. Indien de raad van bestuur overweegt om de vorige CEO als voorzitter aan te stellen, moeten de voor- en nadelen van dergelijke beslissing zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen en moet in de CG-Verklaring worden vermeld waarom deze benoeming in het beste belang van de vennootschap is.



## Professionele ontwikkeling

**4.8** De voorzitter zorgt ervoor dat nieuw benoemde bestuurders een gepaste initiële vorming krijgen opdat zij snel kunnen bijdragen tot de raad van bestuur.

**Richtlijn** Het initiële vormingsproces helpt de bestuurder inzicht te verwerven in de fundamentele kenmerken van de vennootschap, met inbegrip van haar strategie, waarden, bestuur, zakelijke uitdagingen, voornaamste beleidslijnen, financiën, alsook van de risicobeheers- en interne controlesystemen.

**4.9** Voor bestuurders die lid worden van een comité van de raad van bestuur, omvat de initiële vorming een omschrijving van de specifieke rol en opdrachten van dit comité, alsook alle andere informatie die verband houdt met de specifieke rol van het betrokken comité.

**Richtlijn** Voor nieuwe leden van het auditcomité dient dit initiële vormingsprogramma het intern reglement van het auditcomité te omvatten en een overzicht te verschaffen van de organisatie van de interne controle en de systemen voor risicobeheer van de vennootschap. Zij dienen in het bijzonder volledige informatie te ontvangen over de specifieke operationele, financiële, boekhoudkundige en auditkenmerken van de vennootschap. Een ontmoeting met de commissaris en het betrokken personeel van de vennootschap maakt ook deel uit van deze initiële vorming.

**4.10** Bestuurders dienen hun bekwaamheden alsook hun kennis over de vennootschap bij te schaven teneinde hun rol te kunnen vervullen, zowel in de raad van bestuur als in de comités van de raad.

**Richtlijn** De nodige middelen dienen ter beschikking gesteld te worden voor de ontwikkeling en de actualisering van de kennis en bekwaamheden van de bestuurders.

## Evaluatie

**4.11** Onder leiding van zijn voorzitter evalueert de raad van bestuur regelmatig (bij voorbeeld minstens om de 2 tot 3 jaar) zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, alsook zijn interactie met het uitvoerend management.

**Richtlijn** Een regelmatige evaluatie door de raad van bestuur van zijn eigen doeltreffendheid dient te leiden tot een voortdurende verbetering van het bestuur van de vennootschap.

**Richtlijn** Dit evaluatieproces dient vier doelstellingen te beogen:

- beoordelen hoe de raad van bestuur of het desbetreffende comité werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvormingevalueren; en
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur of van de comités afstemmen op de gewenste samenstelling van de raad of van de comités.

**Richtlijn** Hoewel evaluatie een verantwoordelijkheid is van de raad van bestuur, wordt de raad bij deze evaluatie bijgestaan door het benoemingscomité en mogelijk ook door externe deskundigen.

**4.12** De niet-uitvoerende bestuurders evalueren geregeld (bij voorkeur één keer per jaar) hun interactie met het uitvoerend management. Daartoe komen zij minstens éénmaal per jaar bijeen in afwezigheid van de CEO en de andere uitvoerende bestuurders.

**4.13** De bijdrage van elke bestuurder wordt periodiek geëvalueerd om - rekening houdend met wijzigende omstandigheden - de samenstelling van de raad van bestuur te kunnen aanpassen. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder, conform een vooraf bepaalde en transparante procedure.

**Richtlijn** Bijzondere aandacht dient uit te gaan naar de evaluatie van de voorzitter van de raad van bestuur en van de voorzitters van de comités.

**4.14** De raad van bestuur handelt op basis van de resultaten van de evaluatie door zijn sterktes te onderscheiden en zijn zwaktes aan te pakken. In voorkomend geval houdt dit in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad van bestuur.

**Richtlijn** De raad van bestuur vergewist zich ervan dat de nodige maatregelen zijn getroffen om te zorgen voor een ordentelijke opvolging van de raadsleden. Voorts zorgt hij ervoor dat alle benoemingen en herbenoemingen, zowel van uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, het mogelijk maken om een gepast evenwicht van bekwaamheden en ervaring in de raad van bestuur in stand te houden.

**4.15** De CG-Verklaring bevat informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces van de raad van bestuur, van zijn comités en van zijn individuele bestuurders.

## PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITÉS OP

- 5.1** De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op om bepaalde specifieke aangelegenheden te analyseren en de raad hierover te adviseren. De besluitvorming berust bij de raad, die collegiaal bevoegd blijft. Voor elk comité bepaalt de raad van bestuur het intern reglement en publiceert dit in het CG-Charter. Overigens detailleert de raad van bestuur in de CG-Verklaring de samenstelling en de werking van elk comité.
- 5.2** Overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen, richt de raad van bestuur een auditcomité op. Dit auditcomité verleent de raad van bestuur ondersteuning bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden inzake monitoring met het oog op een controle in de ruimste zin en past de bepalingen toe zoals beschreven in Bijlage C.
- 5.3** De raad van bestuur richt een benoemingscomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage D.
- 5.4** De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage E.
- Richtlijn** Het remuneratiecomité en het benoemingscomité mogen worden samengevoegd op voorwaarde dat dit gezamenlijke comité voldoet aan de vereisten inzake samenstelling van het remuneratiecomité.
- 5.5** De voorzitter van de raad van bestuur ziet erop toe dat de raad leden en een voorzitter aanstelt voor elk comité. Elk comité bestaat uit minstens drie leden. De duur van het mandaat als lid van een comité mag de duur van het lidmaatschap van de raad van bestuur niet overtreffen.
- Richtlijn** Bij het beslissen over de concrete samenstelling van een comité wordt er aandacht besteed aan de specifieke behoeften en kwaliteiten die nodig zijn voor de optimale werking van dat comité.
- Richtlijn** Elk comité kan naar keuze niet-leden uitnodigen om de vergaderingen bij te wonen.
- 5.6** Comités van de raad van bestuur hebben de mogelijkheid om op kosten van de vennootschap extern professioneel advies in te winnen, nadat de voorzitter van de raad van bestuur hiervan werd ingelicht.
- 5.7** Na elke comitévergadering ontvangt de raad van bestuur van elk comité een verslag over haar bevindingen en aanbevelingen.

## PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP WERKT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR UIT VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT

- 6.1** De raad van bestuur legt, in nauw overleg met de CEO, het intern reglement van het uitvoerend management vast, waarin de verantwoordelijkheden, de verplichtingen, de bevoegdheden, de samenstelling en de werking van het uitvoerend management gedetailleerd worden. Dit intern reglement wordt opgenomen in het CG-Charter.
- 6.2** Het uitvoerend management omvat op zijn minst alle uitvoerende bestuurders. Indien een managementcomité bestaat, behoren ook alle leden van dat managementcomité tot het uitvoerend management, ongeacht of dit comité al dan niet werd opgericht conform art. 524bis (directiecomité) van het Wetboek van Vennootschappen. In de CG-Verklaring wordt een lijst gepubliceerd van de leden van het uitvoerend management.
- 6.3** Tenzij anders bepaald door de raad van bestuur, verleent het benoemingscomité ondersteuning aan de raad van bestuur bij de benoeming en opvolging van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management.
- 6.4** De raad van bestuur verleent het uitvoerend management voldoende bevoegdheden zodat het zijn verantwoordelijkheden en plichten kan uitvoeren. Het uitvoerend management dient over voldoende bewegingsruimte te beschikken om een ondernemingsstrategie voor te stellen en te implementeren, met inachtneming van de waarden van de vennootschap, haar risicobereidheid en voornaamste beleidslijnen.
- 6.5** Het uitvoerend management moet minstens:
- met de leiding van de vennootschap belast worden;
  - zorgen voor de totstandkoming van interne controles (dit zijn systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's), onverminderd de toezichhoudende rol van de raad van bestuur, gebaseerd op het kader dat goedgekeurd werd door de raad van bestuur;
  - de raad van bestuur een volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekeningen van de vennootschap voorstellen, overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen en het beleid van de vennootschap ter zake;
  - de verplichte publicatie door de vennootschap van de jaarrekeningen en andere materiële financiële en niet-financiële informatie voorbereiden;
  - de raad van bestuur een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de vennootschap voorstellen;
  - de raad van bestuur ten gepaste tijde alle informatie bezorgen die de raad nodig heeft om zijn taken uit te voeren;
  - verantwoording en rekenschap afleggen aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken.
- 6.6** Duidelijke procedures dienen te bestaan voor:
- de voorstellen van het uitvoerend management nopens beslissingen die de raad van bestuur moet nemen;
  - de besluitvorming door het uitvoerend management;
  - de verslaggeving aan de raad van bestuur van de voornaamste beslissingen genomen door het uitvoerend management.
  - de evaluatie van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.

Deze procedures worden beoordeeld en aangepast indien dit vereist is voor de doeltreffende uitoefening door de raad van bestuur en het uitvoerend management van hun respectievelijke bevoegdheden en plichten.

**Richtlijn** De bevoegdheid om de vennootschap alleen of gezamenlijk te vertegenwoordigen en de omvang en beperkingen van deze bevoegdheid, wordt duidelijk omschreven, rekening houdend met de wijze waarop de raad van bestuur het uitvoerend management belast heeft met het leiden van de vennootschap en met

de relevante bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen. Alle betrokken partijen zijn volledig op de hoogte van de draagwijdte van deze bevoegdheid.

- 6.7** Ieder lid van het uitvoerend management regelt zijn persoonlijke en professionele zaken zo dat rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap vermeden worden. Transacties tussen de vennootschap en de leden van haar uitvoerend management dienen te gebeuren tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden.
- 6.8** Het beleid dat door de raad van bestuur overeenkomstig Bepaling 3.6 wordt uitgewerkt, geldt eveneens voor transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en de leden van haar uitvoerend management.

## PRINCIPE 7. DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE

- 7.1** De remuneratie is voldoende voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders en leden van het uitvoerend management die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.
- 7.2** De vennootschap stelt een remuneratieverslag op. Dit remuneratieverslag vormt een specifiek onderdeel van de CG-Verklaring.
- 7.3** Het remuneratieverslag van de vennootschap bevat de volgende informatie: een beschrijving van de interne procedure voor (i) de ontwikkeling van een remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management, en voor (ii) de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management.
- 7.4** Het remuneratieverslag van de vennootschap bevat eveneens een verklaring over het gehanteerde remuneratiebeleid voor de leden van het uitvoerend management. Elke belangrijke wijziging van dit remuneratiebeleid, die sinds het eind van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werd doorgevoerd, wordt duidelijk in het remuneratieverslag vermeld.
- 7.5** Niemand beslist over zijn eigen remuneratie.

### Remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders

- 7.6** De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders houdt rekening met hun rol als gewoon bestuurder, en hun specifieke rollen, als voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.
- 7.7** Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen noch prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen of aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.
- 7.8** Het remuneratieverslag vermeldt, op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de niet-uitvoerende bestuurders werden toegekend.

## Remuneratie van uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management

- 7.9** Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management is dusdanig dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.
- 7.10** Indien een lid van het uitvoerend management eveneens lid is van de raad van bestuur, vermeldt het remuneratieverslag het bedrag van de remuneratie dat hij in deze hoedanigheid ontvangt.
- 7.11** Teneinde de belangen van de leden van het uitvoerend management af te stemmen op die van de vennootschap en haar aandeelhouders, wordt een gepast deel van hun remuneratiepakket gekoppeld aan de prestaties van het bedrijf en de individuele prestaties.
- 7.12** Wanneer leden van het uitvoerend management in aanmerking komen voor bonussen gebaseerd op de prestaties van de vennootschap of van haar dochterondernemingen, dan vermeldt het remuneratieverslag de criteria voor de evaluatie van de bereikte prestaties ten opzichte van de doelstellingen, alsook de evaluatieperiode. Deze gegevens worden zo vermeld dat zij geen vertrouwelijke informatie leveren omtrent de strategie van de onderneming.
- 7.13** Systemen op basis waarvan de leden van het uitvoerend management worden vergoed in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, worden vooraf door de aandeelhouders goedgekeurd via een resolutie op de algemene vergadering. Deze goedkeuring dient te slaan op het systeem zelf maar niet op de individuele toekenning van aandelengebonden vergoedingen onder het plan.

**Richtlijn** In principe worden tijdens de eerstvolgende drie jaar na de toekenning ervan toegekende aandelen niet als verworven beschouwd en opties niet uitgeoefend.

- 7.14** Het remuneratieverslag vermeldt het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de CEO werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen:
- (a) het basissalaris;
  - (b) de variabele remuneratie: voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
  - (c) pensioen: de bedragen die tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
  - (d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit in het remuneratieverslag toegelicht.

- 7.15** Het remuneratieverslag vermeldt het bedrag, op globale basis, van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de andere leden van het uitvoerend management werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen:
- (a) het basissalaris;
  - (b) de variabele remuneratie: voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
  - (c) pensioen: de bedragen die tijdens door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en

- (d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit in het remuneratieverslag toegelicht.

- 7.16** Voor de CEO en de andere leden van het uitvoerend management worden in het remuneratieverslag op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekendgemaakt 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 vervielen.

## Contract van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management

- 7.17** Op advies van het remuneratiecomité keurt de raad van bestuur de contracten goed voor de aanstelling van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management. De contracten die op of na 1 juli 2009 worden afgesloten, verwijzen naar de criteria die bij het bepalen van de variabele remuneratie in aanmerking worden genomen. Het contract neemt specifieke bepalingen op betreffende een vervroegde beëindiging van het contract.

## Vertrekvergoeding

- 7.18** Elke contractuele regeling die op of na 1 juli 2009 met de vennootschap of haar dochtermaatschappijen betreffende de remuneratie van de CEO of van elk ander lid van het uitvoerend management wordt bedongen, vermeldt duidelijk dat de vertrekvergoeding die bij een vervroegde beëindiging van het contract wordt toegekend niet meer mag bedragen dan 12 maanden basis- en variabele remuneratie.

Op advies van het remuneratiecomité kan de raad van bestuur een hogere vertrekvergoeding toekennen. Dergelijke hogere vertrekvergoeding wordt beperkt tot maximaal 18 maanden basis- en variabele remuneratie. Het contract vermeldt wanneer dergelijke hogere vertrekvergoeding kan worden toegekend. De raad van bestuur verantwoordt dergelijke hogere vertrekvergoeding in het remuneratieverslag.

**Richtlijn** Het gedeelte 'basisremuneratie' wordt berekend op basis van het maandsalaris van de maand voorafgaand aan de beëindiging. Het gedeelte 'variabele remuneratie' wordt contractueel vastgelegd en wordt berekend op basis van de variabele remuneratie die tijdens de uitvoering van het contract effectief werd betaald. Hier kan bijvoorbeeld verwezen worden naar de variabele remuneratie in het voorgaande jaar dan wel naar het gemiddelde bedrag van de variabele remuneratie betaald over een specifiek aantal voorgaande jaren.

**Richtlijn** Voorbeelden wanneer een hogere vertrekvergoeding kan worden betaald omvatten: vertrek vanwege een fusie, een wijziging in de controle over de vennootschap of een wijziging van de strategie van de onderneming; binnen de vennootschap verworven opzegrechten; het aantal dienstjaren van de kandidaat in zijn vorige functie; noodzakelijke voorwaarde om de instemming van de kandidaat te krijgen.

Het contract vermeldt duidelijk dat het totaal van de vertrekvergoedingen noch de variabele remuneratie in aanmerking neemt noch 12 maanden basisremuneratie mag overschrijden, wanneer de vertrekkende CEO of het vertrekkend lid van het uitvoerend management niet aan de prestatiecriteria heeft voldaan waarnaar in het contract wordt verwezen.

## PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP GAAT MET DE AANDEELHOUDERS EN POTENTIËLE AANDEELHOUDERS EEN DIALOOG AAN, GEBASEERD OP EEN WEDERZIJDIG BEGRIIP VOOR ELKAARS DOELSTELLINGEN EN VERWACHTINGEN

**8.1** De vennootschap draagt zorg voor een gelijke behandeling van alle aandeelhouders en eerbiedigt hun rechten.

### Communicatie met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders

**8.2** De vennootschap werkt een openbaarmakings- en communicatiebeleid uit dat de effectieve dialoog met aandeelhouders en potentiële aandeelhouders bevordert.

**8.3** De vennootschap maakt dat alle noodzakelijke faciliteiten en informatie voorhanden zijn opdat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen. De vennootschap wijdt een specifiek deel van haar website aan het omschrijven van de rechten van de aandeelhouders inzake deelname aan en stemrecht op de algemene vergadering. Dit deel bevat tevens een tijdschema met betrekking tot de periodieke informatieverstrekking en de algemene vergaderingen. De statuten en het CG-Charter zijn op elk ogenblik beschikbaar.

**8.4** De vennootschap maakt in haar CG-Charter de identiteit van haar belangrijkste aandeelhouders bekend, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, alsook, wanneer zij in onderling overleg handelen, een omschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten. De vennootschap maakt ook andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en de belangrijkste aandeelhouders bekend.

### Algemene vergadering van aandeelhouders

**8.5** De vennootschap moedigt de aandeelhouders aan om deel te nemen aan de algemene vergaderingen. De algemene vergaderingen worden gebruikt om te communiceren met de aandeelhouders. De aandeelhouders die niet aanwezig zijn, dienen in de mogelijkheid te zijn om in absentia te stemmen, via volmacht bijvoorbeeld.

**Richtlijn** In dit opzicht overweegt de vennootschap eveneens op welke wijze niet residerende aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen. Binnen het bestaande wettelijke kader overweegt de vennootschap of communicatietechnologie een oplossing kan bieden voor sommige praktische aspecten en of een gepaste benadering in dit verband kan worden gerealiseerd.

**Richtlijn** De vennootschap overlegt met de financiële tussenpersonen op welke wijze de deelname aan de algemene vergadering van aandeelhouders kan worden verhoogd.

**Richtlijn** De vennootschap vraagt de institutionele aandeelhouders en hun stemagentschap ('voting agency') om uitleg over hun stemgedrag.

**8.6** De vennootschap maakt via haar website de relevante informatie beschikbaar vóór de algemene vergadering van aandeelhouders.

**8.7** Bij het bijeenroepen van algemene vergaderingen verschaft de vennootschap voldoende toelichting bij de agenda-punten en de resoluties die door de raad van bestuur naar voor worden gebracht. Bovenop de formaliteiten die het Wetboek van Vennootschappen in dit verband oplegt, maakt de vennootschap gebruik van haar website om alle relevante informatie en documentatie over de uitoefening door de aandeelhouders van hun stemrecht bekend te maken.



**8.8** Het vereiste percentage aandelen dat een aandeelhouder moet bezitten om voorstellen te kunnen indienen voor de algemene vergadering, mag niet meer dan 5% van het kapitaal bedragen.

**8.9** De voorzitter leidt de algemene vergadering van aandeelhouders en neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat elke relevante vraag van de aandeelhouders wordt beantwoord. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders antwoorden de bestuurders op vragen die de aandeelhouders hun stellen over het jaarverslag of de agendapunten.

**Richtlijn** Onder leiding van de voorzitter van de raad van bestuur antwoorden de bestuurders op deze vragen, voor zover de antwoorden geen ernstige nadeel zouden berokkenen aan de vennootschap, haar aandeelhouders of het personeel van de vennootschap.

**8.10** De vennootschap publiceert de resultaten van de stemmingen en de notulen van de algemene vergadering van aandeelhouders zo snel mogelijk na de vergadering op haar website.

## Vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders

**8.11** In vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders streeft de raad van bestuur ernaar dat de controlerende aandeelhouder(s) weloverwogen gebruik maakt (maken) van zijn (hun) positie en dat hij (zij) de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders respecteert (respecteren). De raad van bestuur moedigt de controlerende aandeelhouder(s) aan deze Code na te leven.

## Aandeelhouders

**8.12** Aangezien voor de afdwingbaarheid van de flexibele 'pas toe of leg uit'-benadering van deze Code werd uitgegaan van controle door de markt, dient de raad van bestuur de noodzakelijke maatregelen te nemen om de aandeelhouders, en in het bijzonder de institutionele aandeelhouders, te motiveren om een belangrijke rol te spelen in het zorgvuldig evalueren van de corporate governance van de vennootschap. De raad van bestuur streeft ernaar dat de institutionele en andere aandeelhouders belang hechten aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

**8.13** De raad van bestuur tracht ervoor te zorgen dat de aandeelhouders de aangevoerde redenen voor afwijking van deze Code zorgvuldig in overweging nemen en moedigt hen aan om voor elk geval een beredeneerd oordeel te geven. De raad van bestuur gaat met de aandeelhouders in dialoog indien deze, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

## PRINCIPE 9. DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE

- 9.1** De vennootschap stelt een CG-Charter op waarin de voornaamste aspecten van haar corporate governance beleid worden beschreven, waaronder op zijn minst de elementen opgesomd in de bepalingen van Bijlage F, 9.1/1.
- 9.2** Het CG-Charter wordt zo vaak als nodig geactualiseerd zodat het op elk ogenblik een correct beeld geeft van het bestuur van de vennootschap. Het CG-Charter is beschikbaar op de website van de vennootschap, met vermelding van de datum van de meest recente update.
- 9.3** De vennootschap neemt in haar jaarverslag een CG-Verklaring op waarin alle relevante corporate governance gebeurtenissen worden vermeld die zich tijdens het beschouwde jaar hebben voorgedaan. Deze CG-Verklaring wordt opgenomen in een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag en bevat minstens de informatie opgesomd in Bijlage F, 9.3./1-2.
- 9.4** De vennootschap verklaart in haar CG-Verklaring en in haar CG-Charter dat ze deze Code als referentiecodelijnt hanteert. Indien de vennootschap een of meer bepalingen van deze Code niet volledig heeft nageleefd, legt zij de redenen hiervoor uit in de CG-Verklaring ('pas toe of leg uit').

## Bijlage A. Onafhankelijkheidscriteria

### 2.4./1 Alle onafhankelijke bestuurders die met toepassing van het Wetboek van Vennootschappen worden aangesteld, voldoen aan de volgende criteria (artikel 526ter W.Venn.):

- 1) *Gedurende een tijdvak van vijf jaar voorafgaand aan zijn benoeming, noch in de vennootschap, noch in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van uitvoerend lid van het bestuursorgaan of een functie van lid van het directiecomité of van persoon belast met het dagelijks bestuur hebben uitgeoefend;*
- 2) *Niet meer dan drie opeenvolgende mandaten als niet-uitvoerend bestuurder in de raad van bestuur hebben uitgeoefend, zonder dat dit tijdvak langer mag zijn dan twaalf jaar;*
- 3) *Gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan zijn benoeming, geen deel hebben uitgemaakt van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn.;*
- 4) *Geen vergoeding of ander belangrijk voordeel van vermogensrechtelijke aard ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., buiten de tantièmes en de vergoeding die hij eventueel ontvangt of heeft ontvangen als niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of lid van het toezichthoudende orgaan;*
- 5) (a) *Geen maatschappelijke rechten bezitten die een tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap;*  
(b) *indien hij maatschappelijke rechten bezit die een quotum van minder dan 10 % vertegenwoordigen:*
  - *mogen die maatschappelijke rechten samen met de maatschappelijke rechten die in dezelfde vennootschap worden aangehouden door vennootschappen waarover de onafhankelijk bestuurder controle heeft, geen tiende bereiken van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap; of*
  - *mogen de daden van beschikking over die aandelen of de uitoefening van de daaraan verbonden rechten niet onderworpen zijn aan overeenkomsten of aan eenzijdige verbintenissen die het onafhankelijk lid van het bestuursorgaan heeft aangegaan;*(c) *In geen geval een aandeelhouder vertegenwoordigen die onder de voorwaarden valt van dit punt 5).*
- 6) *Geen significante zakelijke relatie hebben of in het voorbije boekjaar hebben gehad met de vennootschap of met een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., noch rechtstreeks noch als vennoot, aandeelhouder, lid van het bestuursorgaan of lid van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van een vennootschap of persoon die een dergelijke relatie onderhoudt;*
- 7) *In de voorbije drie jaar geen vennoot of werknemer zijn geweest van de huidige of vorige externe auditor van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon in de zin van artikel 11 W.Venn.;*

- 8) *Geen uitvoerend lid zijn van het bestuursorgaan van een andere vennootschap waarin een uitvoerend bestuurder van de vennootschap zetelt in de hoedanigheid van een niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of als lid van het toezichthoudende orgaan, en geen andere belangrijke banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap uit hoofde van functies bij andere vennootschappen of organen;*
- 9) *Geen echtgenoot, wettelijk samenwonende partner of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad hebben die in de vennootschap of in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van lid van het bestuursorgaan, lid van het directiecomité, persoon belast met het dagelijks bestuur of lid van het leidinggevend personeel, in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, uitoefenen, of die zich in een van de andere in de punten 1) tot 8) beschreven gevallen bevinden.*

**2.4./2 Ongeacht bepaling 2.4./1. zullen onafhankelijke bestuurders die overeenkomstig artikel 524, §4 W.Venn. vóór de inwerkingtreding van artikel 526ter W.Venn. (8 januari 2009) werden benoemd, onafhankelijk blijven tot zij worden herbenoemd of uiterlijk tot 1 juli 2011.**

**2.4./3 Alle andere onafhankelijke bestuurders in de zin van deze Code nemen de criteria in acht zoals hierboven beschreven in bepaling 2.4./1.**

## Bijlage B. Verhandeling van de financiële instrumenten van de vennootschap en naleving van de Belgische regels betreffende marktmisbruik.

**3.7./1** Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen van de vennootschap of in derivaten of andere daaraan verbonden financiële instrumenten (de 'financiële instrumenten van de vennootschap') door bestuurders en andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid stelt de raad van bestuur een reeks regels op [het 'verhandelingsreglement' (dealing code)] met betrekking tot het uitvoeren van dergelijke transacties en de openbaarmaking ervan. Het verhandelingsreglement preciseert welke informatie betreffende deze transacties aan de markt moet worden meegedeeld.

**Richtlijn** Het verhandelingsreglement legt beperkingen op inzake het uitvoeren van transacties in financiële instrumenten van de vennootschap tijdens welbepaalde periodes vóór de openbaarmaking van de financiële resultaten ('gesloten periodes') of tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes ('sperperiodes').

**Richtlijn** De raad van bestuur zorgt voor de aanstelling van een compliance officer met de verantwoordelijkheden en plichten die hem door het verhandelingsreglement worden toegekend. De compliance officer ziet op zijn minst toe op de naleving van dit verhandelingsreglement door de bestuurders en de andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid.

**Richtlijn** Het verhandelingsreglement bepaalt dat een bestuurder of een andere persoon met leidinggevende verantwoordelijkheid vóór elke transactie in financiële instrumenten van de vennootschap op zijn minst de compliance officer in kennis stelt van zijn intentie.

**Richtlijn** Als een bestuurder of een andere persoon met leidinggevende verantwoordelijkheid een transactie uitvoert in financiële instrumenten van de vennootschap en de compliance officer hiervan op de hoogte werd gebracht, wordt deze transactie overeenkomstig het verhandelingsreglement openbaar gemaakt.

**3.7./2** De raad van bestuur bepaalt eveneens op welke andere personen deze regels van toepassing zijn.

## Bijlage C. Auditcomité

- 5.2./1** De raad van bestuur richt een auditcomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. (cfr. art.526bis W.Venn.)
- 5.2./2** De vennootschappen die aan de criteria van artikel 526bis, §3 W.Venn. voldoen, mogen de aan het auditcomité toegewezen taken door de raad van bestuur als geheel laten uitvoeren, op voorwaarde dat ingeval de voorzitter van de raad van bestuur een uitvoerend lid is, hij het voorzitterschap van dit orgaan niet waarneemt als dit optreedt in de hoedanigheid van auditcomité. (cfr. art. 526bis W.Venn.)
- 5.2./3** Onverminderd bepaling 5.2./2 neemt de voorzitter van de raad van bestuur het voorzitterschap van het auditcomité niet waar.
- 5.2./4** Minstens de meerderheid van de leden van het auditcomité is onafhankelijk. Minstens één lid heeft ervaring op het gebied van boekhouding en audit.
- 5.2./5** De raad van bestuur vergewist zich ervan dat het auditcomité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, met name op het gebied van boekhouding, audit en financiële aangelegenheden, opdat het zijn rol effectief kan vervullen.
- 5.2./6** *Onverminderd de wettelijke opdrachten van de raad van bestuur, heeft het auditcomité minstens de volgende taken:*
- *monitoring van het financiële verslaggevingsproces ;*
  - *monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de vennootschap;*
  - *indien er een interne audit bestaat, monitoring van de interne audit en van zijn doeltreffendheid;*
  - *monitoring van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, inclusief opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de externe auditor;*
  - *beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de externe auditor waarbij met name wordt gelet op de verlening van bijkomende diensten aan de vennootschap. (art. 526bis, al. 1e 4a-e W.Venn.)*
- 5.2./7** De raad van bestuur bepaalt de eventuele bijkomende taken van het auditcomité.
- 5.2./8** *Het auditcomité brengt bij de raad van bestuur geregeld verslag uit over de uitoefening van zijn taken, en ten minste wanneer de raad van bestuur de jaarrekening, de geconsolideerde jaarrekening en, in voorkomend geval, de voor publicatie bestemde verkorte financiële overzichten opstelt. (art. 526bis, §4, tweede lid W.Venn.)*
- 5.2./9** Het auditcomité brengt ook geregeld verslag uit aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken. Daarbij wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat verbetering nodig is. Tevens worden er aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.
- 5.2./10** Moedermaatschappijen zien erop toe dat de beoordeling van de audit, en de verslaggeving daarover, de groep in haar geheel bestrijkt.

## Proces van financiële verslaggeving

**5.2./11** Bij de monitoring van het financiële verslaggevingsproces beoordeelt het auditcomité in het bijzonder de relevantie en samenhang van de door de vennootschap en haar groep toegepaste standaarden voor jaarrekeningen. Deze beoordeling omvat de criteria voor de consolidatie van de jaarrekeningen van de vennootschappen van de groep.

Deze beoordeling houdt in dat de nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie beoordeeld worden.

De beoordeling heeft betrekking op periodieke informatie vóór de publicatie ervan. De beoordeling wordt uitgevoerd op basis van een door het auditcomité gehanteerd auditprogramma.

**5.2./12** Het uitvoerend management licht het auditcomité in over de methodes die worden gebruikt voor het boeken van significante en ongebruikelijke transacties waarvan de boekhoudkundige verwerking vatbaar kan zijn voor diverse benaderingen. In dit verband gaat bijzondere aandacht uit naar zowel het bestaan van, als de rechtvaardiging voor, elke activiteit die de vennootschap ontplooit in offshorecentra en/of via zogenaamde 'special purpose vehicles'.

**5.2./13** Het auditcomité bespreekt significante kwesties inzake financiële verslaggeving met zowel het uitvoerend management als met de externe auditor.

## Systemen voor interne controle en risicobeheer

**5.2./14** De monitoring van de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap, ingesteld door het uitvoerend management, wordt minstens een keer per jaar uitgevoerd en heeft tot doel de doeltreffende identificatie, beheer en publicatie van de belangrijkste risico's te verzekeren (met inbegrip van de risico's m.b.t. fraude en de naleving van de bestaande wetgeving en reglementen) overeenkomstig het door de raad van bestuur goedgekeurde kader.

**5.2./15** Het auditcomité beoordeelt de verklaringen inzake interne controle en risicobeheer die in de CG-Verklaring worden opgenomen.

**5.2./16** Het auditcomité beoordeelt de bestaande specifieke regelingen waar personeelsleden van de vennootschap gebruik van kunnen maken, in vertrouwen, om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden. Indien dit noodzakelijk wordt geacht, worden regelingen getroffen voor een onafhankelijk onderzoek en een gepaste opvolging van deze aangelegenheden, en dit in proportie tot de beweerde ernst ervan. Tevens worden regelingen getroffen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

## Interne audit

**5.2./17** Er wordt een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht die de middelen en de know-how tot haar beschikking heeft welke zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap. Indien de vennootschap niet beschikt over een interne auditfunctie, wordt minstens jaarlijks beoordeeld of daartoe een noodzaak bestaat.

- 5.2./18** Het auditcomité beoordeelt het werkprogramma van de interne auditor, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe auditfuncties. Het ontvangt de interne auditverslagen of een periodieke samenvatting ervan.
- 5.2./19** Het auditcomité doet in het bijzonder aanbevelingen betreffende de selectie, benoeming, herbenoeming en het ontslag van het hoofd van interne audit en betreffende het budget toegekend aan interne audit, en gaat tevens na in welke mate het management tegemoet komt aan zijn bevindingen en aanbevelingen.

## Externe audit

- 5.2./20** Het auditcomité doet een voorstel aan de raad van bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de externe auditor en aangaande de voorwaarden voor zijn aanstelling. De raad van bestuur legt een voorstel ter goedkeuring aan de aandeelhouders voor.
- 5.2./21** Het voorstel van het auditcomité voor de benoeming van de externe auditor wordt op de agenda van de algemene vergadering van aandeelhouders geplaatst. Dit geldt eveneens voor de hernieuwing van deze benoeming. (cfr. art. 130 W.Venn., art. 533 W.Venn.)
- 5.2./22** *De externe auditor:*
- bevestigt jaarlijks aan het auditcomité schriftelijk zijn onafhankelijkheid van de vennootschap;
  - meldt jaarlijks alle voor de vennootschap verrichte bijkomende diensten aan het auditcomité;
  - voert overleg met het auditcomité over de bedreigingen voor zijn onafhankelijkheid en de veiligheidsmaatregelen die genomen zijn om deze bedreigingen in te perken, zoals door hen onderbouwd. (art. 526bis, §6 W.Venn.)
- 5.2./23** Het auditcomité ontvangt van de externe auditor een verslag met daarin een omschrijving van alle banden van de externe auditor met de vennootschap en haar groep.
- 5.2./24** Het auditcomité monitort de aard en de reikwijdte van de bijkomende diensten die werden verricht door de externe auditor. Het auditcomité legt aan de raad van bestuur een officieel beleidsplan voor dat het toepast, met vermelding van de bijkomende diensten die:
- uitgesloten zijn;
  - toegelaten zijn na beoordeling door het comité; en
  - toegelaten zijn zonder verwijzing naar het auditcomité, met inachtneming van de specifieke vereisten van het Wetboek van Vennootschappen.
- 5.2./25** *Onverminderd de wettelijke bepalingen die erin voorzien dat de externe auditor verslagen of waarschuwingen richt aan organen van de vennootschap, brengt de externe auditor, bij het auditcomité verslag uit over belangrijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen, en meer bepaald over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving. (art. 526bis, §5 W.Venn.)*
- 5.2./26** Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van het extern auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de externe auditor in zijn 'management letter' doet.
- 5.2./27** Het auditcomité stelt een onderzoek in naar de kwesties die aanleiding geven tot de ontslagname van de externe auditor en doet aanbevelingen aangaande alle acties die in dat verband vereist zijn.



## Werking van het auditcomité

- 5.2./28** Het auditcomité komt op zijn minst viermaal per jaar samen. Regelmatig (en minstens om de twee tot drie jaar) herziet het zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.
- 5.2./29** Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de externe auditor en de interne auditor, om met hen te overleggen over materies die betrekking hebben op zijn intern reglement en over alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces en in het bijzonder de belangrijke zwakke punten van de interne controle.
- 5.2./30** Het auditcomité beslist of, en zo ja wanneer, de CEO, de chief financial officer (of hogere kaderleden die verantwoordelijk zijn voor financiën, boekhouding en thesaurie), de interne auditor en de externe auditor haar vergaderingen bijwonen. Het auditcomité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken, zonder dat daarbij een lid van het uitvoerend management aanwezig is.
- 5.2./31** Naast het handhaven van een doeltreffende werkrelatie met het uitvoerend management, dienen de interne auditor en de externe auditor een gewaarborgde vrije toegang te hebben tot de raad van bestuur. Het auditcomité fungeert daartoe als het voornaamste aanspreekpunt voor de interne auditor en de externe auditor. De externe auditor en het hoofd van de interne audit dienen rechtstreeks en onbeperkt toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de raad van bestuur.

## Bijlage D. Benoemingscomité

**5.3./1** De raad van bestuur richt een benoemingscomité op bestaande uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

**5.3./2** De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor.

**5.3./3** De voorzitter van de raad van bestuur kan hierin wel betrokken worden, maar hij zit het benoemingscomité niet voor wanneer de keuze van zijn of haar opvolger wordt behandeld.

**5.3./4** Het benoemingscomité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur betreffende de benoeming van de bestuurders, van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.

**Richtlijn** Het benoemingscomité zorgt ervoor dat het benoemings- en herbenoemingsproces objectief en professioneel verloopt.

**Richtlijn** Meer specifiek dient het benoemingscomité op zijn minst:

- procedures op te stellen voor de benoeming van de bestuurders, van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management;
- periodiek de omvang en de samenstelling van de raad van bestuur te evalueren en aan de raad van bestuur aanbevelingen te doen aangaande wijzigingen ter zake;
- indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en ter goedkeuring aan de raad van bestuur voor te dragen;
- advies te geven over voorstellen tot benoeming die afkomstig zijn van aandeelhouders;
- opvolgingskwesaties terdege in overweging te nemen.

**5.3./5** Het benoemingscomité neemt de voorstellen in overweging die worden gedaan door relevante partijen, met inbegrip van het management en de aandeelhouders. Meer in het bijzonder heeft de CEO de mogelijkheid om voorstellen in te dienen bij het benoemingscomité en wordt hij afdoende geadviseerd door dit comité, vooral dan wanneer het kwesaties bespreekt die verband houden met uitvoerende bestuurders of het uitvoerend management.

**5.3./6** Het benoemingscomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen. Regelmatig (minstens om de twee tot drie jaar) herziet het zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

## Bijlage E. Remuneratiecomité

- 5.4./1** De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Op zijn minst een meerderheid van de leden van dit comité is onafhankelijk. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerend bestuurder zit het comité voor.
- 5.4./2** Het remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad omtrent het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management en, in voorkomend geval, aangaande de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de raad van bestuur dienen te worden voorgelegd aan de aandeelhouders.
- 5.4./3** Het remuneratiecomité doet aan de raad van bestuur voorstellen over de remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management, met inbegrip van variabele remuneratie en lange termijn incentives, al dan niet gebonden aan aandelen, in de vorm van aandelenopties of andere financiële instrumenten en over regelingen inzake een voortijdige beëindiging van het contract en, in voorkomend geval, de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de raad van bestuur aan de aandeelhouders dienen te worden voorgelegd.
- 5.4./4** Het remuneratiecomité legt aan de raad van bestuur een remuneratieverslag voor.
- 5.4./5** Het remuneratiecomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen.
- 5.4./6** Het remuneratiecomité brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur betreffende de uitoefening van zijn taken.
- 5.4./7** De CEO neemt deel aan de vergaderingen van het remuneratiecomité wanneer dit de remuneratie van andere leden van het uitvoerende management behandelt.
- 5.4./8** Regelmatig (minstens om de twee tot drie jaar) herziet het remuneratiecomité zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

## Bijlage F. Vereisten inzake openbaarmaking

[De cijfers tussen haakjes verwijzen naar de bepalingen van de Code.]

### Het CG-Charter

**9.1./1** Het CG-Charter omvat op zijn minst:

- een omschrijving van de bestuursstructuur van de vennootschap, met inbegrip van het intern reglement van de raad van bestuur [Principe 1, 1.1, 2.9];
- het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6] [6.8];
- de maatregelen die de vennootschap heeft genomen om in overeenstemming te zijn met de Belgische regels betreffende marktmisbruik [3.7];
- het intern reglement van elk comité [5.1];
- het intern reglement van het uitvoerend management [6.1];
- de identiteit van haar belangrijkste aandeelhouders, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, en wanneer zij in onderling overleg handelen, een beschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten [8.4];
- alle andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en haar belangrijkste aandeelhouders [8.4];
- een verklaring dat de vennootschap deze Code als referentiecode hanteert [9.4].

### De CG-Verklaring

**9.3./1** De CG-Verklaring in het jaarverslag bevat minstens de volgende informatie:

- een verklaring dat de vennootschap deze Code als referentiecode hanteert [9.4];
- ingeval de vennootschap deze Code niet volledig naleeft, de vermelding van de bepalingen van de Code van welke de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar is afgeweken en de redenen hiervoor [9.4];
- een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap [1.3];
- een beschrijving van de samenstelling en werking van de raad van bestuur en zijn comités die minstens het volgende bevat:
  - een lijst van de leden van de raad van bestuur, met vermelding welke bestuurders onafhankelijk zijn [2.1] [2.4];

- informatie over bestuurders die niet langer voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten [2.4];
  - een activiteitenverslag van de bijeenkomsten van de raad van bestuur en de comités van de raad, met inbegrip het aantal vergaderingen van de raad van bestuur en zijn comités en de presentielijst van de bestuurders [2.8];
  - een lijst van de leden van de comités [5.1] [5.2] [5.3] [5.4];
  - indien van toepassing, de redenen waarom de benoeming van de vorige CEO tot voorzitter in het beste belang is van de vennootschap [4.7]; en
  - een lijst van de leden van het uitvoerend management [6.2];
- een toelichting bij de toepassing van het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6] [6.8];
- informatie over de voornaamste kenmerken van de werkwijze voor het evalueren van de raad van bestuur, van zijn comités en van zijn individuele bestuurders [4.15];
- voornaamste kenmerken van incentives in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, goedgekeurd door of voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders [7.13].

**9.3./2.** De CG-Verklaring bevat eveneens een remuneratieverslag dat minstens de volgende informatie bevat [7.2]:

- een beschrijving van de tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar gehanteerde procedure voor (i) de ontwikkeling van een remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management, en voor (ii) de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management [7.3];
- een verklaring betreffende het tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar toegepast remuneratiebeleid van de vennootschap voor de leden van het uitvoerend management, die minstens de volgende informatie bevat [7.4]:
  - (a) de principes waarop de remuneratie gebaseerd is, met vermelding van het verband tussen de remuneratie en de prestaties;
  - (b) het relatieve belang van elke component van de remuneratie;
  - (c) de kenmerken van enige prestatiegebonden bonus in aandelen, aandelenopties of andere rechten om aandelen te verwerven;
  - (d) elke belangrijke wijziging van het remuneratiebeleid sinds het eind van het door het jaarverslag behandelde boekjaar;
- op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan elke niet-uitvoerende bestuurder werden toegekend [7.8];
- indien een lid van het uitvoerend management eveneens lid is van de raad van bestuur, informatie over het bedrag van de remuneratie dat hij in deze hoedanigheid ontvangt [7.10];
- wanneer leden van het uitvoerend management in aanmerking komen voor bonussen gebaseerd op de prestaties van de vennootschap of van haar dochterondernemingen, de criteria voor de evaluatie van de bereikte prestaties ten opzichte van de doelstellingen, alsook de evaluatieperiode. Deze gegevens worden zo vermeld dat zij geen vertrouwelijke informatie leveren omtrent de strategie van de onderneming [7.12];

- het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de CEO werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen:

- (a) het basissalaris;
- (b) de variabele remuneratie: voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
- (c) pensioen: de bedragen die tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
- (d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit toegelicht. [7.14];

- op globale basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen, werden toegekend aan de andere leden van het uitvoerend management. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- (a) het basissalaris;
- (b) de variabele remuneratie: voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
- (c) pensioen: de bedragen die tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
- (d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit toegelicht [7.15];

- voor alle leden van het uitvoerend management, op individuele basis, het aantal en de voornaamste kenmerken 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 vervielen [7.16];

- indien op of na 1 juli 2009 het contract van aanstelling van de CEO of van enig ander lid van het uitvoerend management in een vertrekvergoeding van meer dan 12 maanden maar minder dan 18 maanden basis- en variabele remuneratie voorziet, de duidelijke vermelding, op individuele basis, van de omstandigheden waarin dergelijke hogere vertrekvergoeding zou kunnen worden betaald en de verantwoording ervan [7.18].

# SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

## De Commissie bestaat uit

### Voorzitter

Herman Daems

- o Voorzitter, raad van bestuur, Gimv
- o Voorzitter, raad van bestuur, Fortis Bank
- o Voorzitter, raad van bestuur, Barco

### Leden

Marco Becht

- o Executive Director, European Corporate Governance Institute
- o Hoogleraar Financiën en Economie, Ecares, Universiteit Libre de Bruxelles

Pierre-Olivier Beckers

- o Gedelegeerd bestuurder, voorzitter Uitvoerend Comité, Delhaize Group
- o Voorzitter, Internationale vereniging van voedingsdistributeurs
- o Voorzitter, Belgisch Interfederaal Olympisch Comité

Didier Bellens

- o Voorzitter en Chief Executive Officer, Belgacom

Pierre P. Berger

- o Voorzitter, Instituut van de Bedrijfsrevisoren

Karel Boone

- o Erevoorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Voorzitter, raad van bestuur, Lotus Bakeries
- o Voorzitter, raad van bestuur, UCB

Bruno Colmant

- o Voorzitter en Gedelegeerd bestuurder, Euronext Brussel
- o Hoogleraar aan de UCL en aan Vlerick Management School

Xavier Dieux

- o Advocaat en Hoogleraar aan de ULB

Koen Geens

- o Advocaat en Hoogleraar aan de KU-Leuven

Philippe Lambrecht

- o Secretaris-generaal, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Hoogleraar aan de UCL
- o Secretaris van de Commissie

Thomas Leysen

- o Voorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Voorzitter, Umicore
- o Voorzitter, Corelio

Axel Miller

- o Venoot-Bestuurder, Petercam
- o Voorzitter, Carmeuse

Aloïs Michielsens

- o Voorzitter, raad van bestuur, Solvay

Jean-Paul Servais

- o Voorzitter van het Directiecomité, Commissie voor het Bank-, Financier- en Assurantiewezen
- o Voorzitter van de Hoge Raad voor de Economische Beroepen

Robert Tollet

- o Voorzitter van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven

Emiel Van Broekhoven

- o Gewoon Hoogleraar emeritus, Universiteit Antwerpen
- o Bestuurder, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers

Hugo Vandamme

- o Voorzitter van de Vereniging van beursgenoteerde vennootschappen
- o Voorzitter, Roularta Media Group en Alfacam
- o Vicevoorzitter, Picanol

Lutgart Van den Berghe

- o Executive Director, GUBERNA
- o Buitengewoon Hoogleraar Corporate Governance, Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School
- o Bestuurder, Belgacom

Luc Vansteenkiste

- o Erevoorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Afgevaardigd bestuurder, Recticel
- o Voorzitter, Spector Photo Group

## De Commissie wordt bijgestaan door een Permanente Werkgroep, die bestaat uit:

o Philippe Lambrecht, Voorzitter

---

- o Christine Darville, Hoofd van het Juridische departement, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Anne-Sophie Pijcke, Hoofd Legal and Regulation Affairs, Euronext Brussel
- o Astrid Rubens, Research Associate, GUBERNA
- o David Szafran, Vennootschapssecretaris, Instituut van de Bedrijfsrevisoren
- o Lutgart Van den Berghe, Executive director, GUBERNA

Thierry Lhoest, Adjunct-directeur, CBFA woont de vergaderingen van de PW bij.

## De Commissie wenst eveneens haar dank te betuigen aan de volgende personen voor hun bijdrage aan het werk van de Permanente Werkgroep:

- o Sonja D'Hollander, Adviseur, CBFA
- o Nathalie Houyoux, Adjunct-Adviseur, Instituut van de Bedrijfsrevisoren
- o Fleur Longfils, Adjunct-Adviseur, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Isabel Lopez Martinez, Juridisch adviseur, Euronext Brussels





[www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)

Editie 2009

**Ontwerp en productie**

[www.landmarks.be](http://www.landmarks.be)

**Drukwerk**

Identic

**Verantwoordelijk uitgever**

Philippe Lambrecht

Stuiversstraat 8

B - 1000 Brussel

**Wettelijk depot**

D/0140/2009/01