

KONINKRIJK BELGIË

ROYAUME DE BELGIQUE

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

**ONTWERP VAN KONINKLIJK BESLUIT
HOUDENDE AANDUIDING VAN DE NA TE
LEVEN CODE INZAKE DEIGDELIJK
BESTUUR DOOR GENOTEERDE
VENNOOTSCHAPPEN**

**PROJET D'ARRÊTÉ ROYAL PORTANT
DÉSIGNATION DU CODE DE
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE À
RESPECTER PAR LES SOCIÉTÉS COTÉES**

FILIP, Koning der Belgen,

PHILIPPE, Roi des Belges,

CONSEIL D'ETAT
LEGISLATION

04-05-2019

RAAD VAN STATE
WETGEVING

*Aan allen die nu zijn en hierna zullen wezen, Onze
Groet.*

A tous, présents et à venir, Salut.

Gelet op het Wetboek van vennootschappen en
verenigingen, artikel 3:6, § 2;

Vu le Code des sociétés et des associations,
l'article 3:6, § 2 ;

Gelet op het advies van de inspecteur van
Financiën, gegeven op 15 maart 2019;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le
15 mars 2019 ;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister
van Begroting, gegeven op 21 maart 2019;

Vu l'accord de la Ministre du Budget, donné le 21
mars 2019 ;

Gelet op het advies ... van de Raad van State,
gegeven op ... 2019, met toepassing van artikel
84, § 1, eerste lid, 2°, van de wetten op de Raad
van State, gecoördineerd op 12 januari 1973;

Vu l'avis ... du Conseil d'Etat, donné le ... 2019,
en application de l'article 84, § 1er, alinéa 1er, 2°,
des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12
janvier 1973;

Op de voordracht van de Minister van Justitie en
op het advies van de in Raad vergaderde
Ministers,

Sur la proposition du Ministre de la Justice et de
l'avis des Ministres qui en ont délibéré en
Conseil,

HEBBEN WIJ BESLOTEN EN BESLUITEN WIJ:

NOUS AVONS ARRÊTÉ ET ARRÊTONS :

Artikel 1. De Belgische corporate governance
code 2020, zoals opgenomen in bijlage, geldt als
enige code in de zin van artikel 3:6, § 2, van het
Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Article 1^{er}. Le Code belge de gouvernance
d'entreprise 2020, comme inclus en annexe, est le
seul code applicable au sens de l'article 3:6, § 2,
du Code des sociétés et des associations.

Art. 2. Het koninklijk besluit van 6 juni 2010
houdende aanduiding van de na te leven Code
inzake deugdelijk bestuur door genoteerde
vennootschappen wordt opgeheven.

Art. 2. L'arrêté royal du 6 juin 2010 portant
désignation du Code de gouvernement
d'entreprise à respecter par les sociétés cotées est
abrogé.

Art. 3. Dit besluit treedt in werking op dezelfde dag als de datum waarop de bepalingen van de wet waarvan het de uitvoering verzekert van toepassing worden.

Art. 4. De Minister van Justitie is belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te

Art. 3. Le présent arrêté entre en vigueur le même jour que la date à laquelle les dispositions de la loi dont il assure l'exécution sont applicables.

Art. 4. Le Ministre de la Justice est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à

Van Koningswege:

De Minister van Justitie,

Par le Roi :

Le Ministre de la Justice,



Koen GEENS

Bijlage bij het koninklijk besluit van ... 2019 houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen.

Annexe à l'arrêté royal du ... 2019 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

Gezien om gevoegd te worden bij ons besluit van ... 2019 houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen.

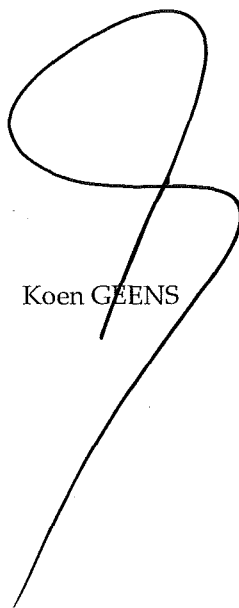
Vu pour être annexé à notre arrêté du ... 2019 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

Van Koningswege,

Par le Roi,

De Minister van Justitie,

Le Ministre de la Justice,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large loop at the top and a long, sweeping stroke extending downwards.

Koen GEENS

KONINKRIJK BELGIË

ROYAUME DE BELGIQUE

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

**ONTWERP VAN KONINKLIJK BESLUIT
HOUDENDE AANDUIDING VAN DE NA TE
LEVEN CODE INZAKE DEUGDELIJK
BESTUUR DOOR GENOTEERDE
VENNOOTSCHAPPEN**

**PROJET D'ARRÊTÉ ROYAL PORTANT
DÉSIGNATION DU CODE DE
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE À
RESPECTER PAR LES SOCIÉTÉS COTÉES**

VERSLAG AAN DE KONING

RAPPORT AU ROI

Sire,

Sire,

Om de stroomlijning van het geheel aan praktijken inzake deugdelijk bestuur te bevorderen en een maatschappelijk draagvlak te creëren rond één bepaalde code, wordt een referentiecode opgelegd. Genoteerde vennootschappen worden verplicht deze referentiecode als code in de zin van artikel 3:6, § 2, van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen aan te duiden.

Afin de promouvoir la rationalisation de l'ensemble des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et de créer une assise sociale autour d'un code unique, un code de référence est imposé. Les sociétés cotées sont tenues de désigner ce code de référence comme code au sens de l'article 3:6, § 2, du Code des sociétés et des associations.

In 2010 werd, omwille van de brede steun van het Belgische bedrijfsleven en de betrokkenheid van vooraanstaande organisaties en instellingen bij de opmaak ervan, gekozen door de Regering om de Belgische Corporate Governance Code 2009 als referentiecode op te leggen.

En 2010, au vu du large soutien du monde belge des entreprises et de l'implication des organisations et institutions renommées lors de la rédaction du code, le Gouvernement a choisi d'imposer le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme code de référence.

Zowel internationaal, Europees als op Belgisch vlak, heeft het wettelijk corporate governance kader aanzienlijke evoluties ondergaan. Ook de corporate governance codes in verschillende landen werden (recent) gewijzigd. Daarnaast werd op ... 2019 een nieuw Wetboek van vennootschappen en verenigingen aangenomen. Om beursgenoteerde ondernemingen een referentiekader te bieden van 'hard' en 'soft law' dat op elkaar is afgestemd, is het belangrijk dat de code rekening houdt met een aantal wijzigingen die worden doorgevoerd in het nieuwe Wetboek

Tant au niveau international qu'eupéen et belge, le cadre légal de la gouvernance d'entreprise a connu des évolutions considérables. Les codes de gouvernance d'entreprise de différents pays ont changé (récemment). De plus, un nouveau Code des sociétés et des associations a été adopté le ... 2019. Afin d'offrir aux sociétés cotées un cadre de référence de 'hard' et 'soft law' harmonisé, il est important que le code tienne compte d'un certain nombre de modifications qui ont été apportées dans le nouveau Code des sociétés et des

van vennootschappen en verenigingen (zoals bv. de invoering van het duaal systeem).

associations (comme l'introduction du système dual).

Het hoofddoel van de Belgische Commissie Corporate Governance ('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. Omwille van alle hierboven vermelde redenen, heeft de Commissie de bestaande code herzien en een nieuwe code ('Code 2020') aangenomen. De regering heeft beslist om deze nieuwe versie als referentiecode op te leggen. Zij zal aldus de Code 2009 vervangen.

L'objectif principal de la Commission belge de gouvernance d'entreprise ('la Commission') est de veiller à ce que les dispositions du code restent pertinentes pour les sociétés cotées et soient régulièrement mises à jour sur la base de la pratique, de la législation et des normes internationales. Pour les raisons précitées, la Commission a révisé le Code existant et adopté un nouveau code ('Code 2020'). Le gouvernement a décidé d'imposer cette nouvelle version comme code de référence. Elle remplacera donc le Code 2009.

De 'pas toe of leg uit'-regel blijft logischerwijs onverkort van toepassing, tenzij de wet ervan afwijkt, zoals bij de specifieke regels die gelden voor de financiële sector.

Il est logique que la règle 'se conformer ou expliquer' reste entièrement d'application, sauf si la loi y déroge, comme pour les règles spécifiques en vigueur dans le secteur financier.

Dit koninklijk besluit volgt dezelfde overgangsregeling als de wet van ... 2019 tot invoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en houdende diverse bepalingen.

Cet arrêté royal suit le même régime transitoire que la loi du ... 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses.

Dit heeft tot gevolg dat het koninklijk besluit op nieuwe rechtspersonen van toepassing is vanaf 1 mei 2019. Op bestaande rechtspersonen is het koninklijk besluit van toepassing vanaf 1 januari 2020, tenzij zij hebben beslist zich aan het wetboek te onderwerpen vóór die datum. Dit besluit dient bij bestaande vennootschappen te worden toegepast voor de jaarrekeningen die betrekking hebben op de boekjaren met een afsluitingsdatum

En conséquence, l'arrêté royal s'applique aux nouvelles personnes morales à partir du 1^{er} mai 2019. L'arrêté royal s'applique aux personnes morales existantes à partir du 1^{er} janvier 2020, sauf si elles ont décidé de se soumettre au code avant cette date. Le présent arrêté doit être appliqué aux sociétés existantes pour les comptes annuels qui concerne l'exercice ayant une date de clôture à partir du 1^{er} janvier 2020, sauf si, en ce qui

vanaf 1 januari 2020, tenzij de betrokken vennootschap vóór die datum reeds vrijwillig haar statuten heeft aangepast aan het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De afsluitingsdatum van het boekjaar is in deze aldus bepalend.

concerne cette date, la société en question a déjà volontairement adapté ses statuts au nouveau Code des sociétés et associations. La date de clôture de l'exercice est donc déterminante à cet égard.

De Minister van Justitie,

Le Ministre de la Justice,



KOEN GEENS



COMMISSION

Corporate
Governance

**LE CODE BELGE
DE GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE 2020**

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

AVANT-PROPOS	4
COMMENT UTILISER LE CODE 2020?	6
PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	8
Principe 1. La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix	8
Principe 2. Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive	9
Principe 3. La société se dote d'un conseil efficace et équilibré	12
Principe 4. Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions	16
Principe 5. La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente	19
Principe 6. Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social	21
Principe 7. La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable	23
Principe 8. La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits	25
Principe 9. La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance	26
Principe 10. La société rend compte publiquement du respect du code	27
COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE	28

AVANT-PROPOS

Voici la troisième version du Code belge de gouvernance d'entreprise, qui remplace les précédentes versions publiées en 2004 et en 2009. Une révision du Code de 2009 s'avérait nécessaire. Depuis sa publication, le cadre réglementaire belge et européen a en effet connu de nombreux changements. En outre, il fallait s'adapter au nouveau Code belge des sociétés et des associations qui contient d'importantes modifications concernant les sociétés cotées en bourse. Sur le plan sociétal et académique, des discussions et des perspectives supplémentaires sont également apparues au sujet de la bonne gouvernance des sociétés cotées en bourse. Une révision était donc nécessaire pour maintenir la cohérence et la pertinence du Code.

Ce Code 2020 a vu le jour à la suite de discussions approfondies et parfois intenses au sein de la Commission Corporate Governance (la Commission). Le projet de ce nouveau code a fait l'objet d'une large consultation publique à laquelle ont participé aussi bien des administrateurs, des gestionnaires, des investisseurs, des universitaires et des représentants de syndicats et d'organisations non gouvernementales. Cet apport a enrichi la version finale du Code 2020, puisque le projet a été révisé après cette consultation pour tenir compte de toute une série de suggestions et de remarques. Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à cet effort.

Le nouveau Code des sociétés et des associations offre la possibilité d'opter pour un modèle de gestion dual, avec un conseil de surveillance et un conseil de direction totalement distincts. Dans le même temps, il supprime la possibilité d'un comité de direction légal, pour lequel un certain nombre de sociétés cotées avaient opté (cette suppression ne s'applique pas aux institutions financières, où ce modèle reste obligatoire).

Le modèle de gestion dual est depuis de nombreuses années la norme dans un certain nombre de pays voisins, dont les Pays-Bas et l'Allemagne, et il y a souvent fait ses preuves. Il est donc réjouissant que le législateur offre désormais cette possibilité aux sociétés belges. Comme il s'agit, dans notre pratique de gouvernance, d'un concept nouveau et encore inusité pour de nombreux acteurs, les sociétés devront y réfléchir de manière approfondie. D'ailleurs, le premier principe du Code 2020 prévoit qu'elles doivent prendre une décision fondée et réfléchie quant au modèle de gestion qui leur convient le mieux. Ce choix devra être réévalué ce choix à intervalles réguliers, en fonction de l'évolution de la société et des changements de l'environnement dans lequel elle opère.

La révision du Code 2009 a également été l'occasion pour la Commission d'insister encore plus sur la création de valeur durable. Le Code met explicitement l'accent sur le long terme, sur le comportement responsable à tous les niveaux de la société et sur le fait de prendre en compte de manière permanente les intérêts légitimes des parties prenantes. Des attentes plus explicites sont également formulées en termes de diversité, de développement des talents, de planification de la relève, et en ce qui concerne le rapport annuel de la société sur tous les sujets, non financiers.

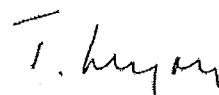
Cette orientation vers le long terme s'étend également à la politique de rémunération. Ainsi, par exemple, il est désormais requis qu'un nombre minimum d'actions, soient détenues par les membres de la direction générale pendant la durée de leur mandat. Et pour les administrateurs, il est prévu qu'une partie de leur rémunération soit versée sous forme d'actions, qui doivent obligatoirement être conservées au-delà la fin de leur mandat. Cette disposition a suscité de nombreuses réactions lors de la consultation publique. Elle constitue certainement une restriction pour les administrateurs qui avaient l'habitude d'être immédiatement et exclusivement rémunérés en espèces. La Commission estime toutefois que cette disposition peut contribuer à faire en sorte que toutes les parties concernées agissent selon une perspective d'actionnaires à long terme.

Une autre nouveauté concerne l'introduction du concept de «relationship agreement». La Commission incite le conseil à examiner si la société aurait avantage à conclure un tel contrat

La Commission a pris grand soin de s'assurer que le Code 2020 soit aussi lisible et clair que possible et qu'il continue à être fondé sur des principes plutôt que sur de nombreuses règles et prescriptions détaillées. Il a ainsi été décidé de ne pas répéter les dispositions légales existantes. Il est clair que toutes les dispositions du Code 2020 sont complémentaires à la législation en vigueur. Cela signifie également que toutes ces dispositions sont soumises au principe «se conformer ou expliquer». En effet, les dispositions du Code correspondent au standard généralement accepté de bonne gouvernance. Il peut toutefois arriver qu'il soit préférable qu'une société ne suive pas certaines dispositions pour des raisons bien déterminées. Dans ce cas, il est possible de déroger à ces dispositions, à condition que cette dérogation soit bien justifiée, ce qui exige que les membres du conseil réfléchissent à l'objet des dispositions et le principe sous-jacent. Une dérogation ne pose pas de problème tant que les raisons qui la justifient en sont clairement indiquées. Le Code 2020 lui-même fournit des indications sur la manière de le faire. La Commission continuera chaque année à effectuer un contrôle de la qualité des explications publiées. Ainsi, la Commission interpellera la société concernée en cas de motivation qui ne soit pas suffisamment convaincante.

Comme déjà mentionné, le Code 2020 contient un certain nombre de concepts et de dispositions qui ont été modifiés. Il est donc important que les sociétés disposent de suffisamment de temps pour y réfléchir et s'y préparer. C'est pourquoi la Commission publie déjà le Code 2020, bien qu'il n'entrera en vigueur qu'en 2020, parallèlement au nouveau Code des sociétés et des associations. Toutefois, les sociétés qui s'estiment prêtes à appliquer le nouveau Code 2020, peuvent s'y conformer immédiatement.

En fin de compte, la bonne gouvernance est une affaire de personnes. Leurs valeurs, leurs compétences, leurs comportements et leurs manières respectueuses de traiter autrui déterminent le succès à long terme de la société. Les rédacteurs de ce Code 2020 sont conscients que tout ne peut pas être compris ou réglé par des principes. Ils espèrent toutefois que le nouveau Code 2020 sera une référence importante pour tous ceux qui sont responsables du développement et du caractère durable de nos sociétés cotées en bourse.



Thomas Leysen
*Président de la Commission
Corporate Governance*

COMMENT UTILISER LE CODE 2020?

1. STRUCTURE DU CODE 2020

Le Code 2020 (le Code) comporte **10 principes, considérés comme les piliers essentiels** d'une bonne gouvernance. Ces principes sont ensuite détaillés en différentes **dispositions** qui sont des recommandations pour leur mise en œuvre effective. Toutes les sociétés cotées doivent respecter ces principes en toutes circonstances. Elles doivent aussi se conformer à toutes les dispositions, à moins de fournir une explication motivée de leur raison d'y déroger, compte tenu de leur situation spécifique.

2. INFORMATIONS À PUBLIER

La publication d'informations est essentielle à la gouvernance et fondamentale pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. Grâce à cette publication, le Code entend assurer un niveau élevé de transparence.

Cette publication est réalisée au moyen de deux documents différents: la **Charte de gouvernance d'entreprise** publiée sur le site Internet de la société et la **Déclaration de gouvernance d'entreprise** qui forme une section spécifique du rapport annuel.

Dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, la société doit décrire les principaux aspects de sa gouvernance, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et celui de ses comités ainsi que d'autres points importants. Cette Charte doit être mise à jour chaque fois que des changements interviennent.

La Déclaration de gouvernance d'entreprise doit inclure tous les éléments exigés par la loi, ainsi qu'une indication des parties du Code auxquelles la société déroge et les raisons fondées de cette dérogation. Le conseil doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et de la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

3. CONTRÔLE

Le respect du Code sera contrôlé par différentes parties prenantes dont les actionnaires de la société, le commissaire, et l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA). La Commission Corporate Governance fait établir chaque année une étude de monitoring évaluant le degré de conformité de chaque société cotée et examinant le bien-fondé des explications fournies en cas de dérogation à une quelconque disposition du Code.

La conformité au Code doit être appréciée tant par rapport à sa lettre qu'à son esprit, en tenant compte des spécificités de chaque société. Si les explications ne sont pas jugées satisfaisantes, la Commission Corporate Governance en informe le président du conseil.

4. APPLICATION

Le Code s'applique aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé («sociétés cotées»), comme le prévoit le Code des sociétés et associations.

Le Code s'applique de manière obligatoire aux exercices débutant le 1^{er} janvier 2020 ou ultérieurement («application obligatoire»). Toutefois, la société peut choisir dès à présent d'appliquer le Code 2020 aux exercices débutant le 1^{er} janvier 2019 ou ultérieurement («application optionnelle»). Dans les deux cas, le Code se substitue au Code 2009.

Des règles de gouvernance spécifiques s'appliquent à certains secteurs. C'est ainsi, par exemple, qu'il est légalement obligatoire d'instituer un comité exécutif dans les sociétés du secteur financier. Par voie de conséquence, lorsqu'une société se conforme à ces règles spécifiques, elle n'a pas à justifier une dérogation au Code si celle-ci est faite pour se conformer au cadre de gouvernance particulier qui lui est légalement applicable.

5. TERMINOLOGIE

Le Code s'applique aux deux types de structures de gouvernance. Dans cette optique, le Code utilise la terminologie suivante :

TERMINOLOGIE DANS LE CODE	STRUCTURE MONISTE	STRUCTURE DUALE
« conseil »	conseil d'administration	conseil de surveillance
« administrateur »	membre du conseil d'administration - administrateur	membre du conseil de surveillance
« membre non exécutif du conseil »	administrateur non exécutif	membre du conseil de surveillance
« membre indépendant du conseil »	administrateur indépendant non exécutif	membre indépendant du conseil de surveillance
« management exécutif »	administrateurs exécutifs et membres d'un comité exécutif	conseil de direction
« manager exécutif »	administrateur exécutif ou membres d'un comité exécutif	membre du conseil de direction

Le terme « CEO » est employé partout dans le Code comme se référant à la personne qui dirige le comité exécutif dans une structure moniste et à la personne qui dirige le conseil de direction dans une structure duale.

Si une disposition ou une disposition partielle s'applique *exclusivement* à la structure moniste, ceci est spécifié par la phrase d'introduction « [dans] la structure moniste ».

En outre, les *caractéristiques distinctives* de la structure duale peuvent être indiquées en italique dans une disposition ou une disposition partielle ou par la phrase d'introduction « [dans] la structure duale ».

Enfin, si des dispositions s'appliquent également au *management exécutif* dans une structure moniste ou duale, ceci peut être détaillé dans une disposition séparée avec une numérotation différente (et en italique si elle ne s'applique qu'à la structure duale).

PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

PRINCIPE 1.

LA SOCIÉTÉ ADOPTE EXPLICITEMENT UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET COMMUNIQUE CLAIREMENT SON CHOIX

1.1 Chaque société adopte explicitement une structure de gouvernance autorisée par la loi.

La structure *moniste* est composée du conseil d'administration, ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

La structure *duale* est composée du conseil de surveillance et du conseil de direction. Le conseil de surveillance est chargé de la politique générale, de la stratégie de la société et de tous les actes qui lui sont réservés spécifiquement par d'autres dispositions du Code des sociétés et associations (CSA). En outre, le conseil de surveillance exerce la surveillance du conseil de direction. Le conseil de direction exerce tous les pouvoirs d'administration qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance conformément au CSA.

Au moins une fois tous les cinq ans, le conseil évalue si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée. Si ce n'est pas le cas, il propose une nouvelle structure de gouvernance à l'assemblée générale.

1.2 Le conseil s'assure que cette structure de gouvernance est correctement traduite dans les faits et que tous les aspects de la structure de gouvernance sont clairement décrits dans sa Charte de gouvernance d'entreprise (GE). La Charte GE est actualisée aussi souvent que nécessaire pour traduire à tout moment la structure de gouvernance et doit être publiée sur le site web de la société (en indiquant explicitement la date de la dernière mise à jour).

1.3 La société inclut dans son rapport annuel une Déclaration GE décrivant toutes les informations pertinentes relatives aux événements concernant sa gouvernance qui se sont produits au cours de l'exercice en question, y compris les amendements importants à la Charte GE de la société.

PRINCIPE 2.

LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT EXÉCUTIF AGISSENT DANS LE CADRE DE LEURS ATTRIBUTIONS RESPECTIVES ET INTERAGISSENT DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

CONSEIL

- 2.1 Le conseil poursuit une création de valeur durable par la société, en arrêtant la stratégie de la société, en mettant en place un leadership effectif, responsable et éthique et en supervisant les performances de la société.
- 2.2 Pour rechercher la création de valeur durable, le conseil élabore une approche inclusive, qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et ceux des autres parties prenantes.
- 2.3 Le conseil soutient le management exécutif dans l'exécution de ses tâches et se tient prêt à exprimer des vues critiques de manière constructive aussi souvent que nécessaire.
- 2.4 Les administrateurs sont disponibles pour donner des conseils, y compris en dehors des réunions du conseil.

Stratégie

- 2.5 Sur la base des propositions du management exécutif, le conseil d'administration statue sur la stratégie à moyen et à long terme de la société. Il évalue régulièrement cette stratégie.

Sur la base des propositions du conseil de direction, le conseil de surveillance approuve la stratégie à moyen et à long terme de la société. Il évalue régulièrement cette stratégie.

- 2.6 Le conseil d'administration approuve les plans opérationnels et les principales politiques que le management exécutif élabore pour mettre en œuvre la stratégie de la société telle qu'elle a été approuvée.

Le conseil de surveillance contrôle les plans opérationnels et les principales politiques élaborés par le conseil de direction afin de mettre en œuvre la stratégie de la société telle qu'elle a été approuvée

- 2.7 Le conseil s'assure que la culture de la société soutient l'application de sa stratégie, et promeut un comportement éthique et responsable.

- 2.8 Le conseil d'administration évalue le niveau de risques que la société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Sur la base d'une proposition du conseil de direction, le conseil de surveillance approuve le niveau de risque que la société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Leadership

- 2.9 Le conseil engage et licencie le CEO. Le conseil nomme et licencie également les autres membres du management exécutif, en consultant le CEO et en tenant compte du besoin d'une équipe de direction équilibrée.
- 2.10 Le conseil s'assure qu'un plan de succession du CEO et des autres membres du management exécutif est en place et revoit ledit plan périodiquement.
- 2.11 Le conseil fixe la politique de rémunération de la société en ce qui concerne les membres non exécutifs du conseil ainsi que celle du management exécutif, en prenant en compte le cadre général des rémunérations de la société.
- 2.12 Le conseil évalue chaque année les performances du management exécutif et l'atteinte des objectifs stratégiques de la société par rapport aux mesures et aux cibles convenues.
- 2.13 Le conseil d'administration soumet à l'assemblée générale les candidats qu'il propose comme administrateurs ou dont il propose le renouvellement du mandat. Il veille à ce qu'un plan de succession soit en place pour les administrateurs.

Surveillance

- 2.14 Le conseil approuve le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques proposé par le management exécutif et examine la mise en œuvre dudit cadre.
- 2.15 Le conseil prend toutes les dispositions nécessaires à la publication, en temps voulu, des états financiers et des autres informations importantes, d'ordre financier ou autre, en respectant la législation en vigueur.
- 2.16 Le conseil d'administration s'assure que la société fournit dans son rapport annuel une vue synthétique des performances de la société et que ce rapport contient suffisamment d'informations sur les préoccupations sociétales et sur les indicateurs environnementaux et sociaux pertinents.
- 2.17 Le conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un processus de surveillance de la conformité de la société avec les lois et les réglementations, ainsi que de l'application des directives internes s'y rapportant.
- 2.18 Le conseil d'administration approuve un code de conduite (ou des codes de conduite spécifiques aux activités) exposant les attentes de la direction de la société et de ses employés en matière de conduite responsable et éthique. Le conseil d'administration vérifie au moins une fois par an le respect de ce code de conduite.

MANAGEMENT EXÉCUTIF

2.19 Le conseil d'administration fixe les pouvoirs et les responsabilités confiés au management exécutif et élabore une politique de délégation claire, en consultation étroite avec le CEO. Le management exécutif doit :

- être en charge de la direction opérationnelle de la société ;
- sans nuire au rôle de surveillance du conseil d'administration, mettre en place des contrôles internes (c.-à-d. des systèmes permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques financiers et autres) basés sur le cadre approuvé par le conseil d'administration ;
- soumettre, en temps voulu, au conseil d'administration des états financiers de la société, fiables, exhaustifs et précis, conformes aux principes et aux politiques comptables applicables à la société ;
- préparer la publication réglementaire des états financiers de la société et des autres informations importantes, de nature financière ou non ;
- soumettre au conseil d'administration une évaluation équilibrée et intelligible de la situation financière de la société ;
- fournir en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ; et
- veiller à l'accomplissement de ses obligations vis-à-vis du conseil d'administration et lui rendre compte.

Les responsabilités du conseil de direction figurent dans le CSA.

INTERACTION ENTRE LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT EXÉCUTIF

2.20 Le management exécutif formule à l'intention du conseil des propositions en rapport avec la stratégie de la société et sa mise en œuvre.

2.21 Le management exécutif a une marge de manœuvre suffisante pour mettre en place la stratégie validée par le conseil en tenant compte du niveau de risques que la société accepte de prendre.

2.22 Des procédures claires et applicables règlent les pouvoirs décisionnels du management exécutif, le rapport au conseil sur les décisions clés et l'évaluation du CEO et des autres membres du management exécutif.

2.23 Le conseil et le management exécutif décident si les managers exécutifs peuvent accepter de siéger dans les conseils d'autres sociétés. Des contraintes d'emploi du temps et d'éventuels conflits d'intérêts doivent être pris en compte et comparés aux opportunités de développement professionnel des managers exécutifs.

2.24 Les relations entre les administrateurs et les managers exécutifs sont transparentes. Le président du conseil en est toujours informé.

PRINCIPE 3.

LA SOCIÉTÉ SE DOTE D'UN CONSEIL EFFICACE ET ÉQUILIBRÉ

COMPOSITION

- 3.1 La composition du conseil correspond à l'objet de la société, à ses activités, à son stade de développement, à sa structure capitalistique et à d'autres particularités.
- 3.2 La taille du conseil est suffisamment restreinte que pour permettre la prise efficace de décisions. Elle est aussi suffisamment étoffée pour que les administrateurs y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.
- 3.3 La composition du conseil est fixée de façon à rassembler suffisamment de compétences dans les domaines d'activité de la société ainsi qu'une variété suffisante de compétences, d'âges et de genres.
- 3.4 Le conseil d'administration comprend une majorité d'administrateurs non exécutifs. Le conseil comprend un nombre approprié d'administrateurs indépendants. Au moins trois administrateurs sont des administrateurs indépendants selon les critères décrits dans le Code.

Le conseil de surveillance comprend un nombre approprié de membres indépendants. Au moins trois membres sont indépendants selon les critères décrits dans le Code.

- 3.5 Pour être nommé en tant que membre indépendant du conseil, un administrateur doit satisfaire aux critères suivants :-
 1. ne pas être un manager exécutif, ni exercer une fonction de délégué à la gestion journalière au sein de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
 2. ne pas avoir servi plus de douze ans en durée cumulée en tant qu'administrateur non exécutif.
 3. ne pas avoir fait partie du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
 4. ne pas recevoir, ou avoir reçu durant leur mandat ou durant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou un autre avantage important de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou d'une personne liée à celle-ci, en dehors des honoraires éventuellement perçus comme administrateur non exécutif.
 5.
 - a. ne pas détenir lors de la nomination, directement ou indirectement, seul ou de concert, des actions représentant globalement un dixième ou plus du capital de la société ou bien un dixième ou plus des droits de vote dans la société;
 - b. ne pas avoir été désigné, en aucune manière, par un actionnaire remplissant les conditions du point (a).

6. ne pas entretenir, ou avoir entretenu au cours de l'année précédant la nomination, de relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci, soit directement en tant que partenaire, actionnaire, membre du conseil, membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) d'une société ou personne qui entretient une telle relation.
7. ne pas être, ou avoir été au cours des trois ans précédant la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédant la nomination.
8. ne pas être un manager exécutif d'une autre société dans laquelle un manager exécutif de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas entretenir d'autres liens importants avec des administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes.
9. ne pas avoir, dans la société ou une société ou une personne liée à celle-ci, de conjoint, de cohabitant légal ou d'allié jusqu'au deuxième degré, qui exerce un mandat d'administrateur, de manager exécutif, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories 1. à 8. ci-dessus, et, ce, en ce qui concerne le point 2., depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.

FONCTIONNEMENT

- 3.6 Tous les administrateurs respectent les critères d'intégrité et de probité les plus élevés.
- 3.7 Le fonctionnement du conseil est collégial. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décision dans le conseil.
- 3.8 Les procès-verbaux de réunion résument les discussions, précisent les décisions prises et reflètent les opinions divergentes exprimées par des administrateurs. Les noms des intervenants ne figurent que si ceux-ci en font la demande explicite.
- 3.9 Le conseil se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise – si nécessaire et justifié – des réunions via des support vidéo, téléphoniques ou Internet. Le nombre de réunions du conseil et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs, sont publiés dans la Déclaration GE.
- 3.10 Le conseil élabore des procédures via lesquelles les administrateurs ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société.
- 3.11 Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en dehors de la présence du CEO et des autres managers exécutifs.

PRÉSIDENCE DU CONSEIL

- 3.12 Dans une structure moniste, la séparation est nette entre, d'une part la responsabilité de la conduite du conseil d'administration (le président) et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités (le CEO). La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du conseil d'administration et la fonction de CEO.
- 3.13 Le président est responsable de la direction du conseil. Il crée un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et une expression constructive de divergences de vues. Le président s'assure qu'il y a suffisamment de temps de réflexion et de discussion avant la prise de décision. Une fois les décisions prises, tous les administrateurs soutiennent leur mise en œuvre.
- 3.14 Dans une structure moniste, le président du conseil d'administration fixe l'ordre du jour des réunions du conseil, en consultant le CEO et le secrétaire de la société. *Dans une structure duale, le président du conseil de surveillance et le CEO fixent les ordres du jour des réunions de leurs conseils respectifs, en consultant le secrétaire de la société.* Le président, ou le cas échéant le président et le CEO, veillent à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. L'ordre du jour précise si les sujets sont présentés à titre d'information, pour délibération ou pour décision.
- 3.15 Le président du conseil, assisté du secrétaire de la société, veille à ce que les administrateurs reçoivent avant les réunions et, au besoin, entrent celles-ci, des informations précises, concises, claires et opportunes afin qu'ils puissent contribuer aux discussions de façon informée et en connaissance de cause. Pour ce qui concerne le conseil, la même information est communiquée à tous les administrateurs.
- 3.16 Le président du conseil établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier. Le président garantit une interaction efficace entre le conseil et le management exécutif.
- 3.17 Le président du conseil veille à une communication efficace avec les actionnaires. Il veille également à ce que les administrateurs comprennent les vues des actionnaires et des autres parties prenantes importantes.
- 3.18 Le conseil élabore une procédure permettant de désigner un président suppléant pour les réunions du conseil en l'absence du président ou pour présider aux discussions et aux prises de décision du conseil dans des domaines où le président a un conflit d'intérêts.

SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

3.19 Le conseil nomme et révoque le secrétaire de la société. Le conseil vérifie que le secrétaire de la société dispose des compétences et des connaissances voulues en matière de gouvernance.

3.20 Le rôle du secrétaire de la société comprend :

- le soutien du conseil et de tous ses comités dans tous les domaines concernant la gouvernance;
- la préparation de la Charte GE et de la Déclaration GE;
- la bonne communication des informations au sein du conseil et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non-exécutifs;
- la garantie que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du conseil d'administration figurent correctement dans les procès-verbaux; et
- la fait de faciliter la formation initiale et d'aider au développement professionnel comme demandé.

3.21 Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société.

3.22 *Les dispositions du Principe 3 sont applicables mutatis mutandis au conseil de direction dans un système dual, à l'exception des clauses qui s'appliquent exclusivement au conseil de surveillance ou au système moniste.*

PRINCIPE 4.
DES COMITÉS SPÉCIALISÉS ASSISTENT LE CONSEIL DANS L'EXERCICE
DE SES ATTRIBUTIONS

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 4.1 Le conseil établit des comités spécialisés afin de l'orienter à propos de décisions à prendre, d'assurer au conseil que certains problèmes ont été traités correctement, et si nécessaire, de porter certains problèmes à l'attention du conseil. Le conseil conserve la responsabilité collégiale de la prise de décision.
- 4.2 La formulation de la stratégie ne peut pas être déléguée à un comité permanent.
- 4.3 Le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination comprennent au moins trois administrateurs. Le conseil s'assure que la composition de chaque comité est globalement équilibrée et que chaque comité dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requise pour s'acquitter efficacement de ses tâches.
- 4.4 Le conseil s'assure qu'un président soit nommé pour chacun des comités.
- 4.5 Chaque comité se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise – si nécessaire et justifié – des réunions de comités par téléphone, vidéo ou internet.
- 4.6 Les membres du management exécutif et de la direction peuvent être conviés à des réunions de comités pour fournir des informations et des avis pertinents dans leurs domaines de responsabilité.
- 4.7 Chaque comité peut rencontrer, en dehors de la présence de tout manager exécutif, toute personne qu'il estime pertinente pour l'exercice de sa mission.
- 4.8 Le conseil élabore des procédures au moyen desquelles les comités du conseil ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société.
- 4.9 Après chaque réunion d'un comité, le conseil reçoit un rapport des conclusions et des recommandations du comité (les «procès-verbaux»). Lors de chaque réunion, le conseil reçoit un retour d'information oral de chaque comité.

COMITÉ D'AUDIT

- 4.10 Le conseil établit un comité d'audit conformément au CSA. Eu égard à son rôle en matière de risque, le comité peut également s'appeler «comité d'audit et de gestion des risques», sauf si le conseil décide d'instituer un comité distinct de gestion des risques.
- 4.11 Le comité d'audit assiste le conseil dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large, incluant les risques. Il remplit pour ce faire les obligations prévues par le CSA.
- 4.12 En particulier, le comité d'audit examine dans quelle mesure le management tient compte des constatations de la fonction d'audit interne et de la lettre de recommandation de l'auditeur externe.
- 4.13 En outre, le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques existants que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets. Le comité d'audit donne son aval aux mécanismes permettant au personnel d'informer directement le président du comité d'audit. Si nécessaire, des dispositions sont prises permettant une enquête proportionnée et indépendante concernant ces sujets, et des mesures de suivi appropriées.
- 4.14 Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société. Si la société n'a pas de fonction d'audit interne, la nécessité d'en créer une est évaluée au moins annuellement.
- 4.15 L'auditeur externe et le responsable de l'équipe d'audit interne peuvent s'adresser directement et librement au président du comité d'audit et au président du conseil.
- 4.16 Les sujets se rapportant au plan d'audit et tout problème résultant du processus d'audit figurent à l'ordre du jour de chaque réunion du comité d'audit et sont discutés spécifiquement avec les auditeurs internes et externes au moins une fois par an.

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

- 4.17 Le conseil institue un comité de rémunération conformément au CSA.
- 4.18 Le comité de rémunération remplit ses obligations telles que spécifiées dans le CSA. En particulier, le comité de rémunération fait des propositions au conseil sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et sur celle des managers exécutifs, sur l'évaluation annuelle des performances du management exécutif et sur l'accomplissement de la stratégie de la société mesurés par rapport à des indicateurs de performances et à des objectifs convenus.

COMITÉ DE NOMINATION

- 4.19 Le conseil institue un comité de nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants. Le président du conseil ou un autre administrateur non exécutif préside le comité. Le président du conseil ne préside pas le comité de nomination lorsqu'il traite de la désignation de son successeur.
- 4.20 Les comités de nomination et de rémunération peuvent être combinés.
- 4.21 Le comité de nomination fait des recommandations au conseil d'administration au sujet de la nomination des administrateurs et des managers exécutifs.
- 4.22 Le comité de nomination planifie le renouvellement ordonné des administrateurs. Le comité de nomination conduit le processus de reconduction dans leurs fonctions des administrateurs sortants.
- 4.23 Le comité de nomination s'assure que le renouvellement des managers exécutifs fait l'objet d'une attention suffisante et régulière. Le comité de nomination s'assure également que des programmes adéquats de développement de talents ainsi que des programmes de promotion de la diversité sont en place.

PRINCIPE 5.

LA SOCIÉTÉ NOMME LES MEMBRES DU CONSEIL SELON UNE PROCÉDURE TRANSPARENTE

DÉSIGNATION ET NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

- 5.1 Une procédure transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des reconductions des administrateurs. Le conseil établit des procédures de nomination et des critères de sélection objectifs pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs.
- 5.2 Le comité de nomination conduit le processus de nomination et recommande des candidats appropriés au conseil. Le conseil fait alors des propositions de nomination ou de reconduction à l'assemblée générale.
- 5.3 Pour toute nomination d'administrateur, une évaluation des compétences, des connaissances et de l'expérience déjà existantes ou nécessaires au sein du conseil est faite et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée (également appelée «profil»).
- 5.4 Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du conseil et celui du comité de nomination s'assurent qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil ait reçu des informations suffisantes sur le candidat telles que son curriculum vitæ, une évaluation basée sur le ou les entretiens initiaux, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.
- 5.5 Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations lors du dépôt de leur candidature, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat, en prenant également en compte le nombre et l'importance de leurs autres engagements. Les administrateurs non exécutifs ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la société sont communiqués au président du conseil au moment où ils surviennent.
- 5.6 La proposition de nomination présentée lors de l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil. Cette disposition s'applique également aux propositions de nominations émanant d'actionnaires. Toute proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excèdera pas quatre ans. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà. Le conseil indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance définis par le Code.
- 5.7 Le conseil propose que l'assemblée générale vote séparément sur chaque candidature proposée.
- 5.8 Le conseil s'assure que, lorsqu'il envisage de nommer l'ancien CEO comme administrateur, les mesures de protection nécessaires sont en place pour que le nouveau président du management exécutif ait l'autonomie requise. Si le conseil envisage de nommer le précédent CEO comme président du conseil, il considère avec circonspection les implications, positives et négatives, d'une telle décision et publie dans la Déclaration GE pourquoi ladite nomination n'entravera pas l'autonomie nécessaire du CEO.

DÉSIGNATION DU PRÉSIDENT

- 5.9 Le président du conseil est reconnu pour son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses qualités de coaching, sa capacité à établir un consensus, et ses talents de communication et de gestion de réunions.

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- 5.10 Les administrateurs nouvellement désignés, reçoivent une formation initiale adéquate, appropriée à leur rôle, ainsi qu'une mise à jour de l'environnement juridique et réglementaire applicable, afin de garantir leur capacité à contribuer rapidement au conseil.
- 5.11 Les administrateurs nouvellement désignés mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le conseil et dans les comités. La société mobilise les ressources nécessaires à cet effet.

PLANIFICATION DU RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 5.12 Le conseil s'assure de l'existence des procédures pour la succession ordonnée et dans des délais appropriés des membres du conseil. Il s'assure que toute désignation ou reconduction préservera un bon équilibre des compétences, des connaissances et de la diversité du conseil et de ses comités.

PRINCIPE 6.

TOUS LES MEMBRES DU CONSEIL FONT PREUVE D'INDÉPENDANCE D'ESPRIT ET AGISSENT TOUJOURS DANS L'INTÉRÊT SOCIAL

INTÉGRITÉ ET INDÉPENDANCE D'ESPRIT

- 6.1 Les administrateurs se consacrent activement à leurs obligations et sont capables de se former un jugement personnel, éclairé et indépendant lorsqu'ils exercent leurs responsabilités. Agir en toute indépendance d'esprit suppose que l'on se fasse sa propre opinion, que l'on ait le courage d'agir en conséquence en évaluant et en questionnant le point de vue d'autres administrateurs, en interrogeant les managers exécutifs lorsque c'est nécessaire au vu des problèmes et des risques en cause, et en étant capable de résister à la pression du groupe.
- 6.2 Les administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et de maintenir une compréhension claire des aspects clés des affaires de la société. Les administrateurs demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.
- 6.3 Les administrateurs n'utilisent pas les informations reçues en leur qualité d'administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat. Les administrateurs traitent avec prudence les informations confidentielles qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur.
- 6.4 Les administrateurs font part au conseil de toute information en leur possession, qui pourrait être pertinente pour la prise de décision par le conseil. Dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, les administrateurs consultent le président.
- 6.5 Ces dispositions, dans la mesure où cela est pertinent, s'appliquent *mutatis mutandis* aux managers exécutifs.

CONFLIT D'INTÉRÊTS

- 6.6 Chaque administrateur place les intérêts de la société au-dessus des siens. Les administrateurs ont le devoir de s'occuper des intérêts de tous les actionnaires d'une manière équivalente. Chaque membre du conseil agit de manière raisonnable et juste.
- 6.7 Chaque administrateur informe le conseil de tout conflit d'intérêts qui à son avis pourrait affecter son jugement. En particulier, au début de chaque réunion du conseil ou d'un comité, les administrateurs déclarent s'ils ont un conflit d'intérêt à propos des points à l'ordre du jour.
- 6.8 Chaque administrateur doit en particulier être attentif aux conflits d'intérêts pouvant survenir entre la société, ses administrateurs, son ou ses actionnaires significatifs ou de contrôle, et les autres actionnaires. Les membres du conseil qui sont proposés par un ou plusieurs actionnaires importants ou de contrôle s'assurent que les intérêts et les intentions desdits actionnaires sont suffisamment clairs et qu'ils sont communiqués au conseil en temps opportun.

- 6.9 Le conseil agit de manière à éviter un conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un tel conflit. En cas de conflit d'intérêts, le conseil, sous la direction du président, détermine la procédure à appliquer pour préserver les intérêts de la société et de tous ses actionnaires. Le conseil explique dans le prochain rapport annuel pourquoi il a choisi cette procédure. Toutefois, en cas de conflit d'intérêts conséquent, le conseil envisage sérieusement de communiquer dès que possible sur la procédure suivie, sur les considérations les plus importantes et sur les conclusions.
- 6.10 Lorsque le conseil prend une décision, les membres du conseil ne défendent des intérêts personnels. Ils ne mettent à profit à des fins personnelles des opportunités d'affaires destinées à la société.
- 6.11 Ces dispositions, dans la mesure où elles sont pertinentes, s'appliquent *mutatis mutandis* aux managers exécutifs.

PRINCIPE 7.

LA SOCIÉTÉ RÉMUNÈRE LES MEMBRES DU CONSEIL ET LES MANAGERS EXÉCUTIFS DE MANIÈRE ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 7.1 Le conseil adopte, sur avis du comité de rémunération, une politique de rémunération conçue pour réaliser les objectifs suivants :
- attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
 - promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que la société accepte de prendre et à ses normes de comportement ;
 - promouvoir la création de valeur durable.
- 7.2 Le conseil d'administration vérifie que la politique de rémunération est cohérente avec le cadre général des rémunérations de la société.
- 7.3 Le conseil soumet ladite politique à l'assemblée générale. Quand une proportion significative de votes s'est exprimée contre la politique de rémunération, la société prend les mesures qui s'imposent pour prendre en considération les préoccupations des opposants, et décide ou non d'adapter sa politique de rémunération.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

- 7.4 La rémunération des administrateurs non exécutifs tient compte de leur rôle en tant qu'administrateur, des rôles spécifiques qu'ils accomplissent, comme par exemple celui de président du conseil, de président ou de membre de comités, ainsi que des responsabilités qui en découlent et du temps consacré à leurs fonctions.
- 7.5 Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas des rémunérations liées aux performances, c'est-à-dire liés directement aux performances de la société.
- 7.6 Un administrateur non exécutif reçoit une partie de sa rémunération sous la forme d'actions de la société. Ces actions sont conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil et au moins trois ans après leur attribution. Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

RÉMUNÉRATION DES MANAGERS EXÉCUTIFS

- 7.7 La politique de rémunération des managers exécutifs décrit les différentes composantes leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.
- 7.8 Afin de faire correspondre les intérêts des managers exécutifs aux objectifs de création durable de valeur de la société, la part variable de la rémunération des managers exécutifs est structurée de façon à être liée à leurs performances individuelles et à celles, globales, de la société.
- 7.9 Le conseil d'administration fixe un seuil minimum d'actions que les dirigeants doivent détenir.

- 7.10 Lorsque la société accorde une rémunération variable à court terme au management exécutif, cette rémunération doit être plafonnée.
- 7.11 Les stock-options ne peuvent ni être attribuées de manière définitive, ni être exercées moins de trois ans après leur attribution. La société ne prête pas son concours à des contrats de produits dérivés portant sur lesdites stock-options ou garantir les risques associés, car ce ne serait pas cohérent avec le but de ce mécanisme d'intéressement.
- 7.12 Le conseil approuve les principaux termes et conditions des contrats du CEO et des autres managers exécutifs après avis consultatif du comité de rémunération. Le conseil inclut des clauses permettant à la société de recouvrer des émoluments variables payés, ou de surseoir au paiement d'émoluments variables, et précise les circonstances dans lesquelles il conviendrait d'agir ainsi, dans la mesure permise par la loi. Les contrats contiennent des dispositions spécifiques en cas de cessation anticipée.

PRINCIPE 8.

LA SOCIÉTÉ TRAITE TOUS LES ACTIONNAIRES DE MANIÈRE ÉGALE ET RESPECTE LEURS DROITS

LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES ACTIONNAIRES POTENTIELS

- 8.1 Le conseil garantit un dialogue effectif avec les actionnaires et les actionnaires potentiels au moyen de programmes appropriés de relations avec les investisseurs, afin de mieux comprendre leurs objectifs et leurs préoccupations. Il est rendu compte dudit dialogue au conseil au moins une fois par an.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- 8.2 La société veille à ce que les actionnaires disposent des moyens et des informations qui leur permettent d'exercer leurs droits.
- 8.3 La société encourage les actionnaires à participer à l'assemblée générale et fournit la technologie et les moyens de communication à cet effet.
- 8.4 Le président du conseil dirige l'assemblée générale et prend les mesures nécessaires pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par les actionnaires.

SOCIÉTÉS AVEC UN OU PLUSIEURS ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS OU DE CONTRÔLE

- 8.5 Dans le cas de sociétés ayant un ou plusieurs actionnaires significatifs ou de contrôle, le conseil incite ceux-ci à exprimer clairement leurs objectifs stratégiques soit lors de réunions du conseil, soit en lui faisant part en temps opportun.
- 8.6 Dans le cas de sociétés avec un ou plusieurs actionnaires significatifs ou de contrôle, le conseil incite ceux-ci à user judicieusement de leur position, à éviter les conflits d'intérêts et à respecter les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.
- 8.7 Le conseil discute du point de savoir si la société doit conclure un pacte d'actionnaires avec les actionnaires significatifs ou de contrôle.

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

- 8.8 La société discute au cours de l'exercice comptable concerné, avec les investisseurs institutionnels, de la mise en œuvre de leur politique concernant l'exercice de leurs droits de vote des investisseurs institutionnels et demande aux investisseurs institutionnels et aux agences votant en leur nom des explications sur leur attitude lors des votes.
- 8.9 Le conseil incite les actionnaires, et notamment les investisseurs institutionnels, à faire part de leur évaluation de la gouvernance de la société avant les assemblées générales ou à tout le moins en participant à l'assemblée générale.

PRINCIPE 9.

LA SOCIÉTÉ DISPOSE D'UNE PROCÉDURE RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE POUR ÉVALUER SA GOUVERNANCE

- 9.1 Le conseil évalue au moins une fois tous les trois ans ses propres performances ainsi que son interaction avec le management exécutif, de même que sa taille, sa composition, son fonctionnement et celui de ses comités. L'évaluation respecte un processus formalisé, avec ou sans experts externes, conformément à une méthodologie approuvée par le conseil.
- 9.2 Lors de l'expiration du mandat de chaque administrateur, le conseil évalue sa participation aux réunions du conseil ou aux comités du conseil, son engagement et son implication constructive dans les débats et les prises de décision, conformément à une procédure préétablie et transparente. Le comité de nomination évalue également si la contribution de chaque administrateur est adaptée aux circonstances changeantes.
- 9.3 Le conseil prend des décisions suite à l'évaluation des performances. Si nécessaire, ceci implique de proposer la nomination de nouveaux administrateurs, de proposer de ne pas réélire des membres existants, ou de prendre toute mesure considérée comme appropriée pour un fonctionnement efficace du conseil.

PRINCIPE 10.

LA SOCIÉTÉ REND COMPTE PUBLIQUEMENT DU RESPECT DU CODE

- 10.1 Toutes les sociétés respectent les dispositions du Code. Si une société ne se conforme pas à une ou plusieurs dispositions, elle indique à quelles dispositions du Code elle ne se conforme pas et explique les raisons qui justifient cette dérogation.
- 10.2 Une description de ces dérogations est soumise au conseil au moins une fois par an, à l'initiative du secrétaire de la société, afin de vérifier la qualité des explications données.
- 10.3 Le conseil approuve les raisons fournies pour les dérogations et les cautionne. En conséquence, pour chaque dérogation par rapport à une disposition, le conseil :
- a. explique de quelle manière la société a dérogé à la disposition ;
 - b. décrit les raisons de cette dérogation ;
 - c. indique quand la société envisage de se conformer à une disposition particulière, lorsque la dérogation est limitée dans le temps ; et
 - d. le cas échéant, décrit la mesure qui a été prise au lieu de se conformer à la disposition et explique la manière dont cette mesure permet d'atteindre l'objectif sous-jacent de la disposition en question ou du Code dans son ensemble, ou clarifie la manière dont elle contribue à la qualité de la gouvernance de la société.
- 10.4 Les explications sont soumises à l'assemblée générale lorsque la Déclaration GE lui est présentée. Le conseil s'assure que les actionnaires examinent avec soin les explications données par la société lorsqu'elle s'écarte des dispositions du Code et les encourage à se former un jugement raisonné dans chaque cas. Le conseil instaure un dialogue avec les actionnaires si ceux-ci n'acceptent pas le point de vue de la société, en gardant notamment présents à l'esprit la taille et la complexité de la société ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

LA COMMISSION EST COMPOSÉE DE:

Thomas Leysen, *Président*

Benoît Bayenet, *Membre du Comité de direction & vice-président, SOGEPA; Président, Financière du Bois; Professeur, ULB et ULg*

Harold Boël, *Administrateur délégué, Sofina*

Bart De Smet, *Administrateur délégué, Ageas*

Koen Dejonckheere, *Administrateur délégué, Gimv; Administrateur, Home Invest; Administrateur, Roularta*

Frank Donck, *Président, Atenor; Administrateur délégué, 3D; Administrateur, KBC Group; Administrateur, Elia System Operator; Administrateur, Barco*

Evelyn Du Monceau, *Vice-présidente, UCB; Administrateur, Solvay; Administrateur, Financière de Tubize*

Thierry Dupont, *Managing Partner, RSM Belgium; Président, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

Hilde Laga, *Président, Gimv; Professeur, KULeuven; Administrateur, Agfa; Administrateur, Barco; Administrateur, Greenyard*

Philippe Lambrecht, *Administrateur & Secrétaire général, Fédération des Entreprises de Belgique*

Jean-Paul Servais, *Président & Président du comité de direction, Financial Services and Markets Authority*

Sven Sterckx, *Gestionnaire d'actifs, Dierickx Leys; Président, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers*

Lutgart Van den Berghe, *Executive Director, GUBERNA; Professeur, UGent et Vlerick Business School; Administrateur Belfius; Administrateur, Ablynx*

Vincent Van Dessel, *Président and CEO, Euronext Brussels*

Patrick Vermeulen, *Administrateur, Truncus*

LA COMMISSION EST ASSISTÉE PAR UN GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT, COMPOSÉ DE:

Philippe Lambrecht, *Président*

Marc Bihain, *Secrétaire général, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

Annelies De Wilde, *Senior Research Associate, GUBERNA*

Anne-Sophie Pijcke, *Conseiller Adjoint, Fédération des entreprises de Belgique*

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

Lutgart Van den Berghe, *executive director, GUBERNA*

Sonja D'Hollander, *Coordinator supervision of listed companies, FSMA assiste aux réunions du GTP.*

LA COMMISSION EXPRIME ÉGALEMENT SA RECONNAISSANCE AUX PERSONNES SUIVANTES
POUR LEUR CONTRIBUTION AU TRAVAIL DU GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT:

Inge Vanbeveren, *chef de Service Expertise professionnelle-Normes, Institut des Réviseurs d'Entreprises*

COLOPHON

www.corporategovernancecommittee.be

Editie 2018

Ontwerp en productie

Manythink

Drukwerk

Identic

Verantwoordelijk uitgever

Philippe Lambrecht

Stuiversstraat 8

B - 1000 Brussel

Wettelijk depot

D/0140/2009/01

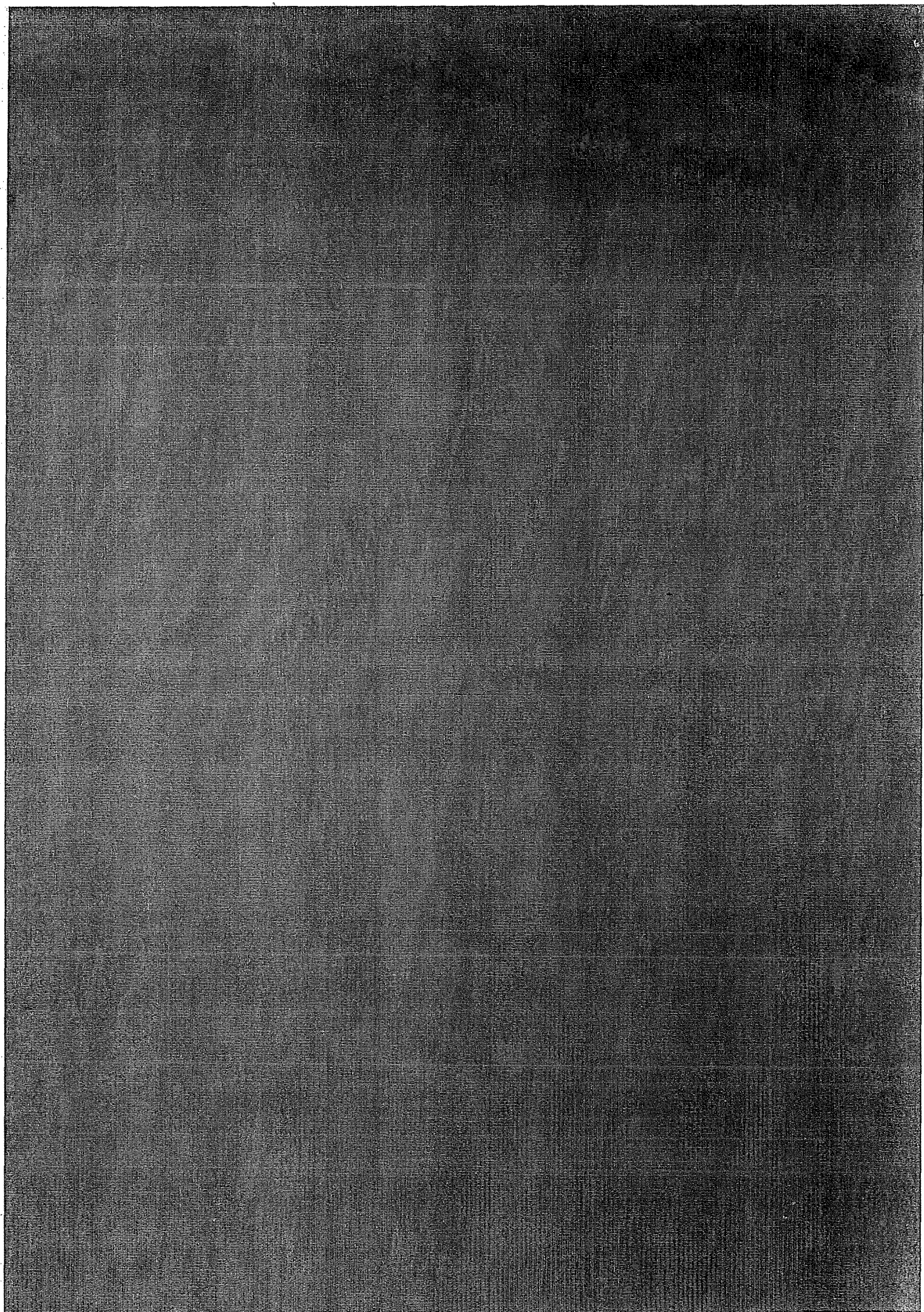
© Corporate Governance Committee





COMMISSIE
**Corporate
Governance**

BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020



BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

WOORD VOORAF	4
HOE GEBRUIKT U DE CODE 2020?	6
CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES	8
Principe 1. De vennootschap maakt een expliciete keuze betreffende haar governance structuur en communiceert hier duidelijk over	8
Principe 2. De raad en het uitvoerend management blijven binnen hun respectieve bevoegdheden en interageren op constructieve wijze	9
Principe 3. De vennootschap heeft een doeltreffende en evenwichtig samengestelde raad	12
Principe 4. Gespecialiseerde comités staan de raad bij in de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden	16
Principe 5. De vennootschap heeft een transparante procedure voor de benoeming van bestuurders	19
Principe 6. Alle bestuurders geven blijk van een onafhankelijke geest en handelen altijd in het vennootschapsbelang	21
Principe 7. De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze	23
Principe 8. De vennootschap draagt zorg voor een gelijke behandeling van alle aandeelhouders en eerbiedigt hun rechten	25
Principe 9. De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de beoordeling van haar governance	26
Principe 10. De vennootschap brengt openbaar verslag uit over de naleving van de code	27
SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE	28

WOORD VOORAF

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

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

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

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

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

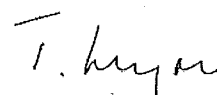
Deze nadruk op de lange termijn wordt ook doorgetrokken naar het remuneratiebeleid. Zo wordt er gevraagd dat de leden van het uitvoerend management tijdens de duurtijd van hun mandaat een minimumaantal aandelen aanhouden. En voor bestuurders vraagt de Code 2020 dat een gedeelte van hun remuneratie in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

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

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

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

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



Thomas Leysen
Voorzitter Commissie
Corporate Governance

HOE GEBRUIKT U DE CODE 2020?

1. STRUCTUUR VAN DE CODE 2020

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

2. OPENBAARMAKING

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

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

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

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

3. TOEZICHT

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

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

4. TOEPASSING

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

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

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

5. TERMINOLOGIE

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

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

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

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

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

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

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1.

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

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

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

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

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

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

PRINCIPE 2.

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

RAAD

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

Strategie

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

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

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

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

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

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

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

Leiderschap

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

Toezicht

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

UITVOEREND MANAGEMENT

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

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

De verantwoordelijkheden van de directieraad zijn opgenomen in het WVV.

INTERACTIE TUSSEN DE RAAD EN HET UITVOEREND MANAGEMENT

- 2.20 Het uitvoerend management formuleert voorstellen aan de raad met betrekking tot de strategie van de vennootschap en de uitvoering daarvan.
- 2.21 Het uitvoerend management beschikt over voldoende bewegingsruimte om de goedgekeurde strategie te implementeren met inachtneming van de risicobereidheid van de vennootschap.
- 2.22 Er bestaan heldere en uitvoerbare procedures voor het uitvoerend management wat betreft zijn beslissingsbevoegdheden, zijn verslaggeving over de voornaamste beslissingen aan de raad en voor de evaluatie van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.
- 2.23 De raad en het uitvoerend management moeten overeenstemming bereiken over de vraag of leden van het uitvoerend management lid mogen zijn van raden in andere vennootschappen. Tijdsbeperkingen en potentiële belangenconflicten worden in overweging genomen en afgewogen tegen de opportuniteit voor de professionele ontwikkeling van de leden van het uitvoerend management.
- 2.24 Interactie tussen bestuurders en leden van het uitvoerend management gebeurt op een transparante wijze. De voorzitter van de raad wordt altijd op de hoogte gehouden.

PRINCIPE 3.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EVENWICHTIG SAMENGESTELDE RAAD

SAMENSTELLING

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

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

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

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

FUNCTIONEREN

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

VOORZITTER VAN DE RAAD

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

SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP

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

3.20 De functie van de secretaris van de vennootschap omvat:

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

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

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

PRINCIPE 4.

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

ALGEMENE BEPALINGEN

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

AUDITCOMITÉ

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

REMUNERATIECOMITÉ

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

BENOEMINGSCOMITÉ

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

PRINCIPE 5.

DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING VAN BESTUURDERS

VOORDRACHT EN BENOEMING VAN BESTUURDERS

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

AANSTELLING VAN DE VOORZITTER

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

PROFESSIONELE ONTWIKKELING

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

OPVOLGINGSPLANNING BINNEN DE RAAD

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

PRINCIPE 6.

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

INTEGRITEIT EN ONAFHANKELIJKHEID VAN GEEST

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

BELANGENCONFLICTEN

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

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

PRINCIPE 7.

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

ALGEMENE BEPALINGEN

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

REMUNERATIE VAN NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

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

REMUNERATIE VAN LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT

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

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

PRINCIPE 8.

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

COMMUNICATIE MET AANDEELHOUDERS EN POTENTIËLE AANDEELHOUDERS

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

ALGEMENE VERGADERING

- 8.2 De vennootschap maakt dat alle noodzakelijke faciliteiten en informatie voorhanden zijn opdat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen.
- 8.3 De vennootschap moedigt de aandeelhouders aan om deel te nemen aan de algemene vergadering en voorziet de communicatietechnologie, voor zover nodig.
- 8.4 De voorzitter leidt de algemene vergadering en neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat elke relevante vraag van de aandeelhouders naar behoren wordt beantwoord.

VENNOOTSCHAPPEN MET ÉÉN OF MEER BELANGRIJKE OF CONTROLERENDE AANDEELHOUDERS

- 8.5 In vennootschappen met één of meer belangrijke of controlerende aandeelhouders moedigt de raad deze aandeelhouders aan om hun strategische doelstellingen te gepasten tijde duidelijk te maken in de raadsvergadering of aan de raad.
- 8.6 In vennootschappen met één of meer belangrijke of controlerende aandeelhouders moedigt de raad deze aandeelhouders aan om weloverwogen gebruik te maken van hun positie en om belangenconflicten zoveel mogelijk te vermijden en om de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders te respecteren.
- 8.7 *"De raad evalueert of de vennootschap er baat bij heeft een relationship agreement met belangrijke of controlerende aandeelhouders aan te gaan".*

INSTITUTIONELE BELEGGERS

- 8.8 De vennootschap bespreekt met de institutionele beleggers de implementatie van hun beleid inzake de uitoefening van de stemrechten van de institutionele beleggers in het betreffende boekjaar en vraagt institutionele beleggers en hun stemadviseurs om uitleg over hun stemgedrag.
- 8.9 De raad moedigt aandeelhouders, en in het bijzonder institutionele beleggers, aan om hun beoordeling van de governance van de vennootschap te communiceren voorafgaand aan de algemene vergadering en minstens door deelname in de algemene vergadering.

PRINCIPE 9.

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

- 9.1 De raad evalueert minstens om de drie jaar zijn eigen prestaties alsook zijn interactie met het uitvoerend management, evenals zijn omvang, samenstelling en werking, alsook dat van de comités. De evaluatie verloopt via een formele procedure, al dan niet extern gefaciliteerd, in overeenstemming met een door de raad goedgekeurde methodologie.
- 9.2 Aan het einde van het mandaat van elke bestuurder, evalueert het benoemingscomité de aanwezigheid van de bestuurder in de vergaderingen van de raad en de comités en zijn engagement en constructieve betrokkenheid in besprekingen en besluitvorming, conform een vooraf bepaalde en transparante procedure. Het benoemingscomité beoordeelt eveneens of de bijdrage van elke bestuurder is afgestemd op de veranderende omstandigheden.
- 9.3 De raad handelt op basis van de resultaten van de prestatie-evaluatie. In voorkomend geval houdt dit in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad.

PRINCIPE 10.

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

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

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

DE COMMISSIE BESTAAT UIT:

Thomas Leysen, Voorzitter

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

Harold Boël, CEO, Sofina

Bart De Smet, CEO, Ageas

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

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

Evelyn Du Monceau, Vice-voorzitter, UCB; Bestuurder, Solvay; Bestuurder, Financière de Tubize

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

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

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

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

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

Lutgart Van den Berghe, Executive Director, GUBERNA; Professor, UGent en Vlerick Business School; Bestuurder Belfius; Bestuurder, Ablynx

Vincent Van Dessel, CEO & Voorzitter, Euronext Brussels

Patrick Vermeulen, Bestuurder, Truncus

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

Philippe Lambrecht, Voorzitter

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

Annelies De Wilde, Senior Research Associate, GUBERNA

Anne-Sophie Pijcke, Special adviser, Euronext Brussels

Malorie Schaus, Adjunct adviseur, Verbond van Belgische Ondernemingen

Lutgart Van den Berghe, Executive director, GUBERNA

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

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

Inge Vanbeveren, Diensthoofd Vaktechniek-Normen, Instituut van de Bedrijfsrevisoren

COLOFON

www.corporategovernancecommittee.be

Editie 2018

Ontwerp en productie

Manythink

Drukwerk

Identic

Verantwoordelijk uitgever

Philippe Lambrecht

Stuiversstraat 8

B - 1000 Brussel

Wettelijk depot

D/0140/2009/01

© Corporate Governance Committee

