

Board Insights I

Goed bestuur in beursgenoteerde ondernemingen

Rondetafel / Sessie I

Wie maakt er over uw bestuur?

De blik van buitenaf is alom aanwezig



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



VBO

Verbond van
Belgische
Ondernemingen



Belgische Vereniging van
Beursgenoteerde Vennootschappen VZW

Voorwoord

Beursgenoteerde ondernemingen worden de laatste jaren, en al zeker in het huidige financieel-economische klimaat, geconfronteerd met vele uitdagingen. Het is vandaag de dag, geen evidente oefening voor de ondernemingen om, enerzijds, te voldoen aan de vele formele eisen die corporate governance met zich meebrengt en, anderzijds een slagvaardig orgaan te hebben aan de top van de onderneming die de belangrijke strategische beslissingen neemt in het belang van de onderneming.

Er wordt gestreefd naar een beter ondernemingsklimaat, naar een nieuw vertrouwen waar de beursondernemingen een onmisbare schakel van zijn. Van de ondernemingen wordt verwacht dat zij meewerken aan een transparant, betrouwbaar, verantwoordelijk en goed bestuurd bedrijfsklimaat.

Deugdelijk bestuur en de Corporate Governance Code 2009 kunnen een rol spelen om het lange termijn succes van de ondernemingen te blijven ondersteunen. Maar uiteraard zitten lang niet alle ondernemingen op dezelfde golfenlengte en in dezelfde groeifase. Een veranderend economisch klimaat vraagt ook een aangepaste blik op goed bestuur, want goed bestuur is en blijft een dynamisch gebeuren.

Ook Europa laat goed bestuur niet onberoerd en is van mening dat een effectief ondernemingsbestuur bevorderlijk zou moeten zijn voor duurzame groei en voor het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef in de interne markt, dit alles in het kader van "Europa 2020".

GUBERNA en het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) wensen de beursondernemingen bij te staan in dit gebeuren en pleiten voor een professionele en open houding van hun ondernemingsbestuur. Om meer inzicht te hebben in de bestuursprocessen en -praktijken van de ondernemingen voerden GUBERNA en het VBO een breed onderzoeksproject uit bij de beursgenoteerde ondernemingen. De nadruk ligt daarbij op de zoektocht naar een "best fit" voor de onderneming.

De uitkomst van dit grootschalig project wordt u voorgesteld in vijf rondetafel sessies. Deze "Board Insights" zoomen in op de verschillende thema's die aan bod komen in deze sessies en geven u de belangrijkste informatie mee en de essentie uit de debatten.

Hoogachtend,

Lutgart Van den Berghe
Executive Director
GUBERNA

Philippe Lambrecht
Bestuurder-Secretaris-Generaal
VBO

Monitoring bij beursgenoteerde ondernemingen: Wie maalt er over uw bestuur? De blik van buitenaf is alom aanwezig

- 4 Inleiding**
- 5 Rondetafel Sessie I**
- 6 De Monitoring Studie 2012**
- 10 Paneldebat**
- 12 Comply or ... explain!**
- 13 Conclusie**
- 14 Documenten & Interessante links**

Inleiding

GUBERNA en het VBO wensen meer inzicht te verwerven in de bestuurspraktijken van de beursondernemingen. Deze inzichten kunnen de ondernemingen ondersteunen in hun zoektocht naar betere governance oplossingen.

Om dit te bereiken slaan GUBERNA en het VBO de handen in elkaar voor een **uitgebreid onderzoek naar de bestuurspraktijken bij de beursondernemingen**. De studie werd opgestart in 2011 en legt de focus op twee aspecten: de formele naleving en de praktijk.

In aanvulling op de periodieke monitoringstudie¹, die inzoomt op de formele naleving van de Code 2009, werd een **veel bredere analyse gemaakt van de interne bestuurspraktijken bij de beursondernemingen**. Dit grootschalig project richt zich, naast het afdrukken van de naleving, eveneens op de kwalitatieve variabelen die niet via publieke info beschikbaar zijn. De combinatie van beide aspecten geeft een uniek en volledig overzicht van de governance praktijken bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen.

In de loop van 2013 wordt dit grootschalig onderzoek onthuld via vijf rondetafel sessies. Tijdens deze sessies wordt telkens een stuk van het onderzoek voorgelegd en besproken met de ondernemingen en verschillende experts.

De bevindingen worden voor u uiteengezet in **vijf edities van onze "Board Insights"** die per thema zullen inzoomen op de belangrijkste dimensies.

GUBERNA en het VBO beogen met deze rondetafel-sessies een nieuwe stap te kunnen zetten naar het ontwikkelen van een 'best fit' voor iedere onderneming.

Rondetafelcyclus

Goed bestuur: van de letter naar de geest !

- | | |
|-------------------|---|
| 20/02/2013 | Wie maakt er over uw bestuur? De blik van buitenaf is alom aanwezig. |
| 22/04/2013 | Wie zit er in de cockpit van uw onderneming? De kwadratuur van de cirkel. |
| 19/06/2013 | Het huwelijkscontract aan de top van de onderneming: bestuur en management. |
| 03/10/2013 | De bestuurskamer: arena van de besluitvorming. |
| 11/12/2013 | Bestuurscomités op de radar. |

¹ Zie "De Monitoring Studie 2012", pagina 6.

Rondetafel Sessie I



In deze eerste Rondetafelbijeenkomst werd een debat gevoerd over het nut en de aanpak van de (publieke) monitoring van de governancepraktijk van beursgenoteerde ondernemingen. Monitoring is een inherent onderdeel van een zelfreguleringsstelsel en een belangrijk gegeven in het governance gebeuren.

Volgens de studie van RiskMetrics² helpen monitoringactiviteiten twee doeleinden te bereiken.

In eerste instantie staan ze toe informatie te verzamelen over de 'state-of-play', zowel van de markt in zijn geheel, als van de ondernemingen onderling. Deze informatie laat de markt en de autoriteiten toe om meer geïnformeerde beslissingen te kunnen nemen over de governance aspecten van de ondernemingen, en de nood tot het aanpassen van de regelgeving of de aanbevelingen te identificeren.

Daarnaast sporen de monitoring procedures de ondernemingen aan tot meer publieke transparantie.

Ondanks de ongewenste effecten, zoals het zogenaamde 'box-ticking', laten de resultaten van het onderzoek, dat gevoerd werd door GUBERNA en het VBO, toe een aantal interessante lessen te trekken (Zie "De Monitoring Studie 2012").

Maar wat kan beter en hoe pakken we dit aan? Ondernemingen worden nog te veel geduwd in de richting van box-ticking of vallen dikwijls nog te veel terug op een 'copy paste' methodiek, zonder dat daarbij een weldoordachte reflectie en een expliciete keuze plaatsvindt binnen de raad van bestuur. 100% compliance met de aanbevelingen van de Corporate Governance Code is geen optie en al zeker geen must. De nadruk moet meer liggen op de flexibiliteit die geboden wordt.

De Europese aanpak inzake corporate governance laat immers de ondernemingen toe om een governance op maat van de onderneming te ontwikkelen. Maar dergelijke flexibiliteit veronderstelt dat er ook effectief binnen de raad van bestuur de nodige vragen gesteld worden omtrent de vormgeving van de eigen governance. Keuzes dringen zich op en deze keuzes moeten gekoppeld worden aan transparantie en de nodige onderbouwing over deze keuzes. Dit is een zeer belangrijk aandachtspunt, willen de ondernemingen de toegevoegde waarde die governance kan bieden ten volle benutten.

² Study on Monitoring and Enforcement practices in Corporate Governance in the Member States, RiskMetrics, Sept. 2009, http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/studies_en.htm.

De Monitoring Studie 2012

Onderzoeksrapport tot naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 door de beursgenoteerde ondernemingen (jaarverslagen 2012)

Ook dit jaar blijkt dat beursondernemingen de Corporate Governance Code 2009 goed naleven. We merken op dat we stilaan evolueren naar een nalevingspercentage van 100%.

De wettelijke verplichting tot “comply or explain” heeft zeker bijgedragen tot het aanmanen van de beursgenoteerde ondernemingen om een duidelijke keuze te maken tussen het toepassen van de bepalingen (“comply”) of het uitleggen (“explain”) waarom zij van sommige bepalingen afwijken.

Maar het gaat in deze studie enkel om de formele naleving van de Code; uiteraard dient ook de geest van de Code gerespecteerd te worden en zal het eerder vermeld kwalitatief onderzoek een meer volledig beeld geven van de governance praktijken bij de ondernemingen.

“Good corporate governance is about 'intellectual honesty' and not just sticking to rules and regulations.”

“It is clear that good corporate governance makes good sense.”

Mervyn King (Chairman Kings' Report)

HET ONDERZOEK

GUBERNA en het VBO doen al enkele jaren **onderzoek naar de naleving van de Code**. Voor dit onderzoek, werd de publiek beschikbare informatie van de ondernemingen onderzocht. Het onderzoek ging deze informatie na bij **83 genoteerde ondernemingen**.

Naast de analyse van het naleven van de codebepalingen, wordt er in het rapport ook ingegaan op enkele bijkomende governance aspecten zoals de samenstelling van de raad van bestuur (diversiteit, nationaliteit, etc.).

Deze Board Insights I gaat enkel in op de hoofdlijnen van het onderzoeksrapport. Voor meer informatie gelieve het volledige rapport te raadplegen³.

- Een staal van 83 ondernemingen genoteerd op NYSE Euronext Brussel (deze ondernemingen vertegenwoordigen 95% van de totale marktkapitalisatie van Euronext Brussel).
- Ondernemingen genoteerd in één van de drie belangrijkste indices: BEL 20 (19), BEL Mid (31) of BEL Small (34) op 31 december 2011.
- Enkel genoteerde vennootschappen naar Belgisch recht werden weerhouden.
- Onderzoek is gebaseerd op de jaarverslagen van 2012 (en bijkomende informatie van de algemene vergaderingen die gehouden werden in 2012).

³ U kan het volledige rapport downloaden via www.guberna.be of www.vbo-feb.be.

In de praktijk kunnen voor elk van de bepalingen van de Code 2009 **drie mogelijke scenario's**

“Een slechte comply leidt tot veel meer risico's dan een slechte explain.”

voorkomen, ofwel wordt de bepaling integraal toegepast, ofwel wordt er uitgelegd waarom een onderneming de bepaling niet toepast, ofwel vinden we geen informatie over de toepassing ervan maar ook geen uitleg over een eventuele afwijking van de bepaling. In lijn met de basisfilosofie van flexibiliteit die de Code 2009 vooropstelt, wordt de Code

beschouwd als zijnde 'nageleefd' indien ze wordt toegepast of indien er sprake is van een uitleg.

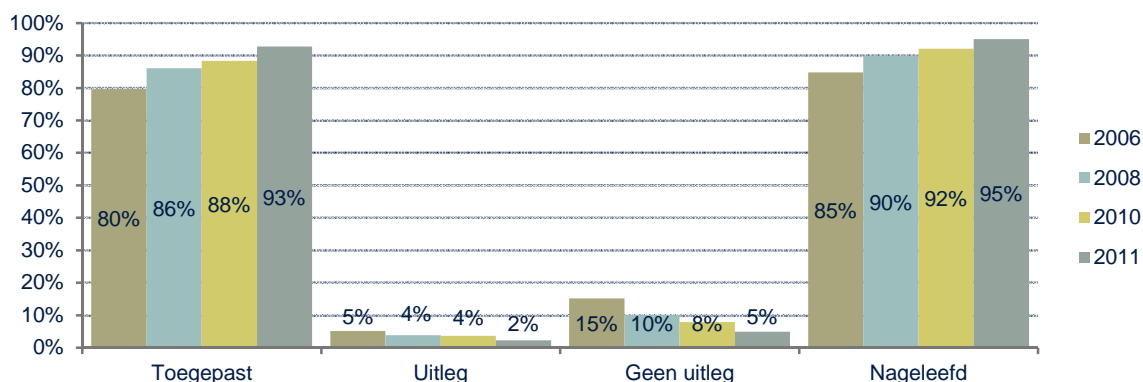
We hebben in deze studie **geen rekening gehouden met de kwaliteit van de uitleg**. Of er nu een aanduiding was van wetgeving, een eigen invulling van de bepaling of een tijdelijke afwijking, van zodra er melding werd gemaakt van de specifieke bepaling werd dit als een afdoende uitleg aanzien.

GLOBALE RESULTATEN

In het algemeen stellen we vast dat 93% van de onderzochte codebepalingen wordt toegepast. In 2% van de gevallen leggen de ondernemingen uit waarom zij een specifieke bepaling niet toepassen. Hieruit volgt dat de Code 2009 globaal genomen **voor 95% wordt nageleefd**.

Onderstaande figuur geeft een beeld weer van de **globale evolutie**. De toepassingspercentages vertonen een stijging van 5% in het laatste jaar, waar de nalevingspercentages met 3% toenemen. Het percentage van de bepalingen waarop geen uitleg gegeven wordt daalt met 3% sinds 2011. Maar ook het percentage uitleg van de bepalingen daalt tot 2%.

Globale naleving van de Code - Overzicht evolutie 2006 - 2011



Globaal gezien worden de codebepalingen voor 95% nageleefd. Bekijken we per onderneming de naleving van de Code 2009 dan merken we op dat 90% van de ondernemingen boven de 90% scoort op naleving van de codebepalingen.

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

We stellen ook een duidelijke evolutie vast bij **de kleinere ondernemingen**. Uiteraard was er voor de BEL Small de meeste ruimte voor verbetering maar zij hebben toch een opmerkelijke sprong voorwaarts gemaakt van 10% in de laatste zeven jaar.

We zijn er ons van bewust dat de naleving van de Code 2009 voor kleinere ondernemingen niet altijd vanzelfsprekend is, vandaar dat we nogmaals de nadruk willen leggen op het belang van een uitleg voor deze groep van ondernemingen.

Nalevingspercentages - Overzicht evolutie 2006 - 2011 per index -

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

ALGEMENE TRANSPARANTIE

De Code 2009 bevat een heel aantal bepalingen die voor de ondernemingen een formele uitdrukking zijn van de basisverbintenissen om goed bestuur na te streven. Zo schrijft de Code 2009 verschillende transparantievereisten voor die daartoe een eerste stap moeten vormen (interne reglementen, governance charter, corporate governance verklaring etc.).

Het nalevingspercentage van de bepalingen die hierop betrekking hebben scoren over het algemeen zeer hoog. Zo stellen we onder meer vast dat elke beursgenoteerde onderneming beschikt over een intern reglement voor de raad van bestuur, de bestuurscomités en het uitvoerend management en ook elke onderneming een hoofdstuk publiceert inzake interne controle en risicobeheer.

WEERBARSTIGE PUNTEN

We stellen in ons onderzoek ook vast dat verschillende ondernemingen nog worstelen met een aantal bepalingen van de Code 2009.

Er zijn een aantal weerbarstige punten waar het beter kan. Een overzicht van enkele codebepalingen waar de naleving het laagst scoort :

- Extra-legale regeling omtrent belangenconflicten;
- Samenstelling van het benoemingscomité;
- Evaluatie van de raad van bestuur;
- Individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders op de raad van bestuur; en
- Het geven van een (afdoende) uitleg bij niet-toepassing.

Is de bepaling een transparantievereiste, dan betekent dit dat er een bekendmaking moet zijn van, bijvoorbeeld, het al dan niet hebben van een bepaald beleid (belangenconflicten) of het geven van de belangrijkste kenmerken (evaluatie).

Dus het is ook van belang voor de ondernemingen om transparant te zijn over het al dan niet voorkomen van een aantal zaken en niet stilzwijgend te zijn wanneer dit niet voorkomt.

Het is goed vast te stellen dat verschillende verbeteringen al in gang zijn gezet. Elk van de verschillende punten zal uitgebreid aan bod komen in de volgende rondetafel sessies.

MONITORING

De verantwoordelijkheid voor de vormgeving en de toepassing van de spelregels inzake corporate governance ligt in eerste instantie bij de raad van bestuur. Toch hebben ook de commissaris (voldoen aan wettelijke informatieplichten) en de aandeelhouders hun rol te spelen, zeker wanneer het aankomt op monitoring.

Maar ook op marktniveau gebeurt een analyse van de naleving van de Code 2009. Zowel de FSMA als governance experts, dienstverleners en organisaties doen reeds jarenlang onderzoek naar zowel de informele als de kwalitatieve aspecten van governance.

Europa staat echter kritisch ten aanzien van monitoring. Volgens de EU is er nog veel ruimte voor verbetering. Vandaar dat de EU er voorstander van is om voornamelijk de rol van de aandeelhouders aan verdere regulering te onderwerpen.



“De aandeelhouders zouden moeten worden aangemoedigd om zich meer in de corporate governance te mengen. Zij zouden meer mogelijkheden moeten hebben om het beloningsbeleid en de transacties met verbonden partijen te overzien en samenwerking tussen aandeelhouders met het oog hierop zou gemakkelijker moeten worden gemaakt. Daarnaast zal institutionele beleggers, vermogensbeheerders en volmachtadviseurs een beperkt aantal verplichtingen moeten worden opgelegd, om een doeltreffende betrokkenheid tot stand te brengen.”

Actieplan van de Europese Commissie (12/12/12)

Toch is en blijft het monitoring-gebeuren een omstreden kwestie. Waar vroeger de nadruk voornamelijk lag op de structuren van de vennootschap, is er ondertussen meer en meer aandacht gekomen voor de andere schakels in het governance-gebeuren (kapitaalverschaffers, proxy advisors, revisoren, beleggers, de publieke opinie, etc.).

FSMA Opvolgingsstudie corporate governance*

Focus op wettelijke bepalingen

De Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) publiceerde in December 2012 een opvolgingsstudie over de naleving van een aantal openbaarmakingsvereisten inzake corporate governance door beursgenoteerde vennootschappen. In deze studie is de focus verschoven naar een onderzoek van de naleving van wettelijke bepalingen inzake corporate governance.

De studie heeft betrekking op de jaarlijkse financiële verslagen over 2011 en is een opvolging van de eerste twee studies, gepubliceerd in december 2010 en september 2011. De verbetering die de FSMA had vastgesteld bij de toepassing en de naleving van de bestudeerde openbaarmakingsvereisten in de jaarlijkse financiële verslagen 2010 heeft zich voortgezet in de jaarlijkse financiële verslagen 2011.

De grootste vooruitgang werd vastgesteld in de toepassing van de bepalingen inzake het remuneratieverslag.

* meer informatie: www.fsma.be

Paneldebat

Aansluitend op de voorstelling van de monitoring studie 2012, lichtte een panel van experts hun visie toe over het monitoring gebeuren, onder leiding van Prof. Lutgart Van den Berghe en de heer Philippe Lambrecht.

Paul Huybrechts, voorzitter van de VFB (Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers) pleit voor een kritische blik op de Code 2009 en een herijking van onze instellingen. In het spanningsveld tussen de aandeelhouders, het management en de markten (de beurs), heeft het management corporate governance eigenlijk naar zijn hand gezet.

Volgens Huybrechts miskent de Code 2009 de sociologische realiteit in veel Belgische beursgenoteerde vennootschappen, waarin een gestructureerde familiale groep het bedrijf vaak feitelijk domineert. Wie als kleine aandeelhouder met zijn spaarcenten bij veel van die families aansloot, heeft met die realiteit, met



die familiale dominantie geen enkele moeite, wel integendeel. Familiaal gedomineerde bedrijven weten dat gebrek aan vernieuwing en aan creatieve destructie, het werk van generaties, van hun ouders en grootouders, kapot kan maken.

Huybrechts pleit voor een code die uitgaat van een krachtige eigenaarsvisie met een aantal basisprincipes. Integriteit en ethiek, eigendomsrecht, loyale aandeelhouders en duurzaamheid.

En Dhr. Huybrechts gaat daarbij nog een stap verder: bij de aandeelhouders kunnen loyale aandeelhouders (die afzien van de courante verhandelbaarheid van hun belang) meer rechten krijgen dan occasionele aandeelhouders of traders. Liquiditeit is belangrijk voor de waardering van een bedrijf op de beurs, maar het ritme van de beurs valt nooit samen met het ritme van de onderneming. Dat laatste ritme verdient bescherming vanuit een stabiele groep aandeelhouders die hun aandelen ook niet zomaar uitlenen.

Wie dit goed opzet, beschikt over een aandeelhouderskern, die altijd kunnen verkopen, maar beloond worden als ze zich niet blindstaren op de beurskoers en op de bèta, maar zoals Warren Buffett ook leert, op de waarschijnlijkheid dat er met hun centen verantwoordelijk wordt omgesprongen in het kader van een lange termijn aangroei-strategie. Het herstel van een lange termijnperspectief moet de hoeksteen zijn van een nieuwe corporate governance Code.

Ook **Peter De Proft**, Directeur Generaal van EFAMA (European Fund and Asset Management) is sinds vele jaren betrokken bij het debat. De evolutie van de laatste tien jaar heeft bijna een aardverschuiving meegebracht. De tsunami van regelgeving die op ons afgekomen is heeft vele vragen met zich meegebracht. Wat hebben we gedaan als aandeelhouder? Een stuk van de verantwoordelijkheden werd onvoldoende opgenomen.



Vandaar dat ook EFAMA zich een tweetal jaar geleden achter een Code geschaard heeft rond external governance (zie ook kaderstuk hiernaast).

Het doel van deze EFAMA Code of External Governance is een raamwerk te bieden van principes en 'best practice' aanbevelingen op hoog niveau.

Deze principes moeten fungeren als katalysator voor de verbintenissen tussen Investment Management Companies⁴ (IMC) en de bedrijven waarin zij beleggen. De naleving van deze code moet de interactie tussen de IMC en bedrijven ondersteunen en een sterkere link voorzien tussen het bestuur en het beleggingsproces. Uiteraard komt ook hier de vraag aan bod of deze code in zekere mate afdwingbaar is, een vraag die ook het Europees Parlement en de Europese Commissie reeds voorlegden. De leden van EFAMA gaan dit op nationaal vlak na. Zo zal de Belgische Vereniging van Asset Managers (BEAMA) voor België nagaan of de code gerespecteerd wordt.

Europa dringt aan op het belang van het aanpakken van het kortetermijndenken en wil daarbij initiatieven uitwerken om de betrokkenheid van aandeelhouders op lange termijn aan te moedigen en te faciliteren. De Europese Commissie gaat daarbij ook in op de behoefte tot méér regelgeving, in lijn met de initiatieven van Commissaris Michel Barnier en de G20 agenda.

Ook ESMA (European Securities and Markets Authority) versterkte haar werk rond corporate governance. Daarbij voerde ESMA een uitgebreide analyse van de 'proxy advisors industry' in de Europese Unie. Maar daarbij werd geen bewijs gevonden van marktfalen dat zou moeten leiden tot een regulerend ingrijpen. Er werd veeleer een 'Code of Conduct' gesuggereerd, een overaanbod aan regels kan ook niet op goed niveau overzien worden. Er moet ook aangegeven worden dat de gedragingen en evoluties in de markt toch meer en meer lange-termijn gericht zijn.

Maar haaks op de reeds bestaande en aankomende regelgeving staat de paradox van de "funding gap". KMO-financiering is cruciaal voor de heropleving van de economie, maar het regelgevend netwerk maakt het moeilijk om naar de kapitaalmarkt te gaan. De ondernemingszin mag niet worden gefnuikt want groei is nodig om uit de crisis te geraken.

Met deze groeiende belangstelling voor "best owner" concepten en "actief aandeelhouderschap" komt ook het hele debat rond meervoudig stemrecht terug naar de oppervlakte.

EFAMA Code of external governance*

Principles for the exercise of ownership rights in investee companies

PRINCIPLE 1: IMC should have a documented policy available to the public on whether, and if so how, they exercise their ownership responsibilities.

PRINCIPLE 2: IMC should monitor their investee companies.

PRINCIPLE 3: IMC should establish clear guidelines on when and how they will intervene with investee companies to protect and enhance value.

PRINCIPLE 4: IMC should consider cooperating with other investors, where appropriate, having due regard to applicable rules on acting in concert.

PRINCIPLE 5: IMC should exercise their voting rights in a considered way.

PRINCIPLE 6: IMC should report on their exercise of ownership rights and voting activities and have a policy on external governance disclosure.

* meer informatie: www.beama.be

⁴ IMC, 'Investment Management Companies' bieden investment management services als hoofdactiviteit, zoals het collectief beheer van beleggingsportefeuilles. Zij behoren tot de tussenschakels in het monitoring gebeuren.

Comply or... explain!

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

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

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

van de eigenheid en de specifieke noden van de onderneming.

Zo publiceerde de Commissie Corporate Governance, op basis van een externe studie, acht vuistregels om de ondernemingen te helpen een kwaliteitsvolle "explain" op te stellen.

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

Praktische vuistregels voor een kwaliteitsvolle explain*

Corporate Governance Commissie

1. 'Comply or explain' voor de Code 2009 is verplicht (Wet van 6 april 2010 & KB van 6 juni 2010).
2. De verklaring mag niet uitsluitend gebaseerd zijn, expliciet of impliciet, op de overtuiging dat de toepassing van de Code in het algemeen niet adequaat of pertinent is.
3. Indien de onderneming afwijkt worden de onderbouwde redenen daarvoor gegeven in de CG Verklaring.
4. Er wordt aangeraden om eerst de bepaling van de Code te vermelden waarvan u afwijkt, daarna geeft u de motivering van de reden van afwijking.
5. De omschrijving van deze afwijkingen wordt voorgelegd aan de raad van bestuur, deze verifieert de kwaliteit van de uitleg en gaat na of er nog bijkomende redenen zijn waarom de onderneming afwijkt van de Code.
6. De raad van bestuur keurt de motiveringen goed en gaat akkoord met de inhoud ervan.
7. De 'explains' worden voorgelegd op de algemene vergadering bij de toelichting over de corporate governance verklaring.
8. De motiveringen voor afwijking van de Code 2009 worden jaarlijks ter evaluatie voorgelegd op de raad van bestuur.

* meer informatie: www.corporategovernancecommissie.be

Conclusie

Ondanks de financiële crisis en de groeiende tendens tot overregulering, mag de Code 2009 geen rem zijn op de business van de ondernemingen.

Externe monitoring heeft tot doel erover te waken dat de basisprincipes van goed bestuur ook effectief in de praktijk toegepast worden. De ervaring met dergelijke monitoring toont aan dat er, in eerste instantie, zorg moet worden gedragen om het formalisme te overstijgen bij het vormgeven van de governancepraktijk.

Bovendien zou elk governance model ontwikkeld moeten worden op maat van de onderneming. Governance is immers geen doel op zich maar een middel: het moet dienend zijn om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren.

De aardverschuiving die in de laatste tien jaar plaatsvond op governance vlak doet vragen stellen en verschillende debatten heropleven. Daarbij wordt ook teruggekeerd naar een aantal basisprincipes en komt onder meer het debat rond meervoudig stemrecht terug naar de oppervlakte.

Ondanks de vele uitdagingen blijven de codebepalingen een benchmark zetten en willen ze een belangrijke bijdrage leveren aan de governance van de ondernemingen.

Deze Board Insights I leggen nogmaals de nadruk op de achterliggende redenen van het 'comply or explain'-principe dat tot nog toe onderbenut blijft.

Het principe is bedoeld om flexibiliteit te bieden aan de ondernemingen die omwille van bepaalde karakteristieken of andere redenen niet aan sommige codebepalingen kunnen voldoen. Wij kunnen alleen maar hameren op het belang van een goede explain en de ondernemingen aansporen om daar ook effectief aandacht aan te besteden. Wees transparant en open maar gebruik ook de flexibiliteit die u nodig heeft om uw business ten volle te laten ontwikkelen. De geest primeert, niet de vorm.

In deze onzekere tijden is het van aanzienlijk belang dat het economisch klimaat aantrekkelijk blijft om de activiteiten van de ondernemingen te kunnen voortzetten.

Daarbij leeft ook nog dikwijls de perceptie dat een afwijking van de Code 2009 als een "inbreuk" op de Code 2009 gezien wordt of als een overtreding. Afgestemd op de specifieke behoeften van de onderneming, moet het net als een noodzakelijke voorwaarde aanzien worden om tot goed bestuur te kunnen komen.

Documenten & Interessante links

DOCUMENTEN

- **Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 bij de BEL 20, BEL Mid en BEL Small ondernemingen (jaarverslagen 2012)**
GUBERNA en VBO, 20 februari 2013.
- **De eerste wettelijke remuneratieverslagen: tweede opvolgingsstudie van Studie nr. 38 (Studie nr. 42)**
FSMA, december 2012.
- **Vuistregels voor een kwaliteitsvolle 'explain'**
Commissie Corporate Governance, februari 2012.
- **Studie Linklaters voor de Commissie Corporate Governance**
Linklaters, september 2011.
- **Koninklijk besluit van 6 juni 2010 houdende de aanduiding van de na te leven Code**
B.S. 28 juni 2010.
- **Wet tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector**
B.S. 23 april 2010.
- **Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States**
RiskMetrics, 23 september 2009.
- **Action Plan: European company law and corporate governance**
Europese Commissie, 12 december 2012.
- **Green Paper on the EU corporate governance framework**
Europese Commissie, 5 april 2011.
- **A Code of Conduct for the European Investment Management Industry**
European Fund and Asset Management Association, 12 januari 2006.

INTERESSANTE LINKS

- www.guberna.be
- www.vbo-feb.be
- www.vfb.be
- www.corporategovernancecommittee.be
- www.fsma.be
- www.esma.europa.eu
- www.beama.be
- www.efama.org

Dankwoord

In naam van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders), het Verbond van Belgische ondernemingen (VBO) en de andere partners van het project, wensen we al de beursondernemingen van harte te danken voor hun medewerking en deelname aan ons onderzoek.

Wij zijn bijzonder verheugd dat zo veel ondernemingen met enthousiasme en openheid ons een blik gunden in de bestuurspraktijken van hun onderneming!

Met dank aan:

AB INBEV, ABLYNX, ACKERMANS & VAN HAAREN, AEDIFICA, AGEAS, AGFA-GEVAERT, ARSEUS, ATENOR GROUP, BANIMMO, BARCO, BEFIMMO, BEKAERT, BELGACOM, BREDERODE, CFE, COMPAGNIE BOIS SAUVAGE, CMB, COFINIMMO, COLRUYT, DECEUNINCK, DELHAIZE GROUP, DEXIA, D'IETEREN, ECONOCOM GROUP, EURONAV, EVS, EXMAR, GALAPAGOS, GBL, GIMV, HOME INVEST BELGIUM, IRIS GROUP, IBA, IMMOBEL, INTERVEST RETAIL, INTERVEST OFFICES, JENSEN-GROUP, KBC, KBC ANCORA, KINEPOLIS GROUP, LEASINVEST, LOTUS BAKERIES, MELEXIS, MOBISTAR, MONTEA, NYRSTAR, OMEGA PHARMA, PINGUINLUTOSA, QUEST FOR GROWTH, RECTICEL, RETAIL ESTATES, RHJ INTERNATIONAL, ROULARTA, SIOEN, SIPEF, SOLVAY, SPECTOR, TELENET GROUP, TER BEKE, TESSENDERLO, THROMBOGENICS, UCB, UMICORE, VAN DE VELDE, WDP en ZETES INDUSTRIES.

Dank voor uw interesse in ons onderzoek en uw bereidheid een bijdrage te leveren!

CONTACTS

Astrid Rubens
Senior Research Associate
GUBERNA

Tel: +32 9 210 97 93
Fax: + 32 9 210 98 90
Astrid.Rubens@guberna.be

Christine Darville
Hoofd van het Juridisch Departement
VBO-FEB

Tel: +32 2 515 08 59
Fax: + 32 2 515 09 85
CDA@vbo-feb.be

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