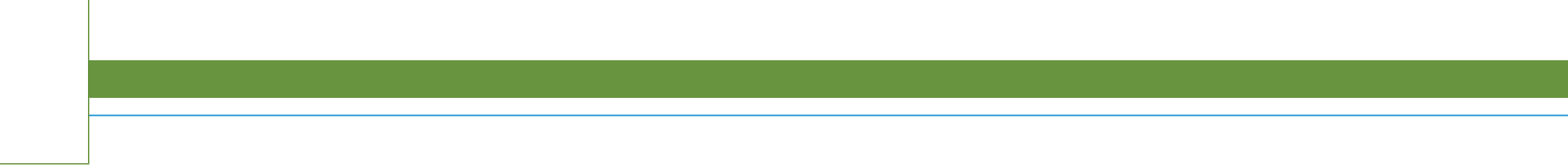


BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE

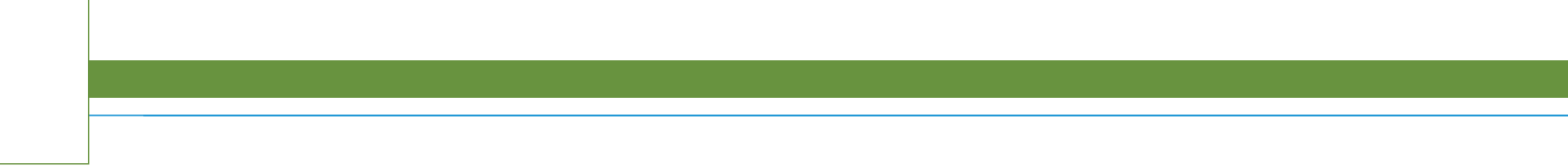
9 December 2004



BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE

INHOUDSTAFEL

WOORD VOORAF	5
PREAMBULE	7
CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES	13
PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE	13
PRINCIPE 2. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIENTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG	14
PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS DIENEN BLIJK TE GEVEN VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING	16
PRINCIPE 4. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN	17
PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP	20
PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP LEGT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR VAST VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT	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 RESPECTEERT DE RECHTEN VAN ALLE AANDEELHOUDERS EN MOEDIGT HUN BETROKKENHEID AAN	25
PRINCIPE 9. DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE	27
Bijlage A. Onafhankelijkheidscriteria	29
Bijlage B. Transacties in aandelen en overeenstemming met richtlijn 2003/6/EC betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie (marktmisbruik)	30
Bijlage C. Auditcomité	31
Bijlage D. Benoemingscomité	34
Bijlage E. Remuneratiecomité	35
Bijlage F. Vereisten inzake openbaarmaking	36
SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE	38



WOORD VOORAF

Onze vennootschappen worden geconfronteerd met een uitdagende omgeving die wordt gekenmerkt door aanzienlijke veranderingen, zoals de globalisering van de markten, de modernisering van de communicatietechnologie en de uitbreiding van de Europese Unie, om er maar enkele te noemen. In een dergelijke omgeving kunnen vennootschappen voordeel halen uit een reglementair kader dat de efficiëntie en concurrentiekracht bevordert en gezonde en transparante corporate governance praktijken aanmoedigt.

Met dit doel voor ogen lanceerde de Europese Commissie in 2003 haar actieplan voor de 'Modernisering van het vennootschapsrecht en de versterking van corporate governance in de Europese Unie' (hierna het "EU-Actieplan" genoemd). Het EU-Actieplan wordt momenteel door de Europese Commissie geïmplementeerd via tal van wettelijke initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van het bestuur en het versterken van de rechten van aandeelhouders. In België had men drie afzonderlijke documenten met aanbevelingen opgesteld door diverse instanties, die geactualiseerd en gebundeld moesten worden.

In deze context en op initiatief van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), Euronext Brussel en het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), werd een Commissie Corporate Governance (hierna "Commissie") opgericht om één code inzake deugdelijk bestuur voor alle beursgenoteerde vennootschappen uit te werken. Het streefdoel van de Commissie was een code uit te werken die in lijn is met de internationale praktijk en de Europese aanbevelingen.

Op 18 juni 2004 werd een ontwerp gepubliceerd op de website van de Commissie. Deze publieke consultatie was een succes. De ontvangen opmerkingen, samen met de recente initiatieven van de Europese Commissie, hielpen de Commissie bij de afwerking van de Code die werd gepubliceerd op 9 december 2004.

De Code heeft een grote mate van ingebouwde flexibiliteit, zodat ze kan worden aangepast aan de omvang, de activiteiten en de cultuur van elke vennootschap. Ze is gebaseerd op een 'pas toe of leg uit'-systeem ('comply or explain'), dat de vennootschappen de mogelijkheid biedt af te wijken van de bepalingen van de Code wanneer hun specifieke kenmerken dit rechtvaardigen, op voorwaarde dat zij hiervoor afdoende argumenten aandragen.

In overeenstemming met het EU-Actieplan dient de regering een nationale corporate governance code aan te wijzen. In dit opzicht beveelt de Commissie aan dat de Belgische overheid deze Code als de Belgische referentiecode erkent.

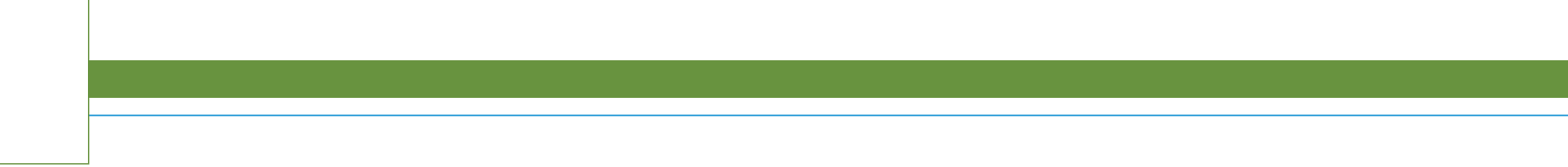
Het toezicht op de naleving van de Code berust bij de aandeelhouders en de marktautoriteiten, eventueel aangevuld met andere mechanismen.

De Commissie is van mening dat de Code in de toekomst herzien moet kunnen worden om rekening te kunnen houden met de opgedane ervaring en wijzigingen in de zakelijke en de wettelijke praktijk. Daartoe zal de Commissie alles in het werk stellen om te zorgen voor een gedegen opvolging.

In naam van de Commissie wil ik iedereen bedanken die heeft bijgedragen tot de totstandkoming van deze Code.



Maurice Lippens



1 Wat is goede corporate governance?

Corporate governance omvat een reeks regels en gedragingen op basis waarvan vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal zijn doel bereiken door te zorgen voor een goed evenwicht tussen ondernemerschap en controle, alsook tussen prestatie en conformiteit met deze regels.

Wat **het ondernemerschap** betreft, dienen de corporate governance regels niet alleen een prestatiegericht bestuur te bevorderen, maar dienen ze tevens mechanismen voor sturing en leiderschap te verschaffen, terwijl ze ook zorgen voor integriteit en transparantie in de besluitvorming.

Goede corporate governance dient bij te dragen tot het vaststellen van de doelstellingen van de vennootschap, hoe deze doelstellingen bereikt moeten worden en hoe prestaties dienen geëvalueerd te worden. In die zin dient corporate governance stimuli te verschaffen aan de raad van bestuur en het management opdat zij doelstellingen nastreven die in het belang zijn van de vennootschap, haar aandeelhouders en andere stakeholders.

Controle houdt een daadwerkelijke evaluatie van prestaties in, alsook een afdoend beheer van potentiële risico's en een toezicht op de naleving van overeengekomen procedures en processen.

Hiertoe dient men vooral na te gaan of er wel degelijk robuuste controlesystemen in werking zijn, of potentiële belangenconflicten beheerst worden en of er voldoende controles zijn om machtsmisbruik te voorkomen, wat ertoe zou leiden dat persoonlijke belangen primeren boven het vennootschapsbelang.

2 Voornaamste doel van de Code

De belangrijkste doelstelling van de Code bestaat in het bevorderen van waardecreatie op lange termijn. Zakelijke successen tonen aan dat goede corporate governance leidt tot creatie van welvaart, niet alleen voor de aandeelhouders maar ook voor alle andere stakeholders. Uit recente voorbeelden van wanpraktijken in bedrijven is evenwel ook gebleken dat een gebrekkige corporate governance kan leiden tot aanzienlijke verliezen die veel verder gaan dan het verlies van aandeelhouderswaarde.

Corporate governance praktijken, die gebaseerd zijn op transparantie en verantwoording, zullen het vertrouwen van de investeerders versterken en ten goede komen aan de andere stakeholders. Dit zal de vennootschappen in staat stellen zich extern te financieren aan een lagere kost. Goede corporate governance brengt ook macro-economische voordelen met zich mee, zoals een verhoogde economische efficiëntie en groei, alsook de bescherming van privé-beleggingen.

3 Context van de Code

Deze Corporate Governance Code moet worden gezien als complementair aan de bestaande Belgische wetgeving; geen enkele bepaling van de Code mag geïnterpreteerd worden in afwijking van het Belgisch recht.

Voor het opstellen van de Code heeft de Commissie zich gebaseerd op de bestaande Belgische wetgeving die van toepassing is op de vennootschappen, in het bijzonder de bepalingen van het Belgische Wetboek van Vennootschappen en het financieel recht van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen.

Bij het uitwerken van de Code besteedde de Commissie ook heel wat aandacht aan de recente initiatieven van de Europese Commissie op het vlak van corporate governance, meer specifiek de initiatieven ter implementatie van het EU-Actieplan dat de Commissie goedkeurde in 2003 ('Modernisering van het vennootschapsrecht en versterking van corporate governance in de Europese Unie').

De Code werd opgesteld vanuit een monistisch bestuursmodel en met andere specifieke Belgische kenmerken in gedachten, zoals de typische aandeelhoudersstructuur van de vennootschappen. Deze keuze wordt gerechtvaardigd door de huidige praktijk in België.

4 Structuur, inhoud en aard van de Code

De Commissie heeft geopteerd voor een flexibele benadering die gebaseerd is op een 'pas toe of leg uit'-systeem ('comply or explain'). Deze 'pas toe of leg uit'-benadering wordt al jarenlang toegepast in tal van landen en de flexibiliteit die het biedt wordt erg gunstig onthaald door zowel raden van bestuur als door beleggers. Deze aanpak wordt ook aanbevolen door de OESO en de Europese Commissie.

Bij de strikte en strenge toepassing van een gedetailleerde reeks regels zou het inderdaad niet mogelijk zijn rekening te houden met de specifieke kenmerken van de vennootschappen, zoals hun omvang, aandeelhoudersstructuur, activiteiten, managementstructuur alsook de mate waarin ze onderhevig zijn aan risico's. Een code die stoelt op een strikte benadering zou daarom heel waarschijnlijk niet worden toegepast door de vennootschappen waarvoor ze bedoeld is.

De Code omvat drie soorten regels: **principes, bepalingen en richtlijnen**.

De Commissie formuleerde negen **principes** die naar haar mening de pijlers vormen waarop een goede corporate governance dient te rusten. De principes zijn ruim genoeg opdat alle vennootschappen er zich kunnen aan houden, ongeacht hun specifieke kenmerken. Alle vennootschappen dienen deze principes zonder uitzondering toe te passen.

Bepalingen (waarvan sommige verder worden toegelicht in de Bijlagen) zijn aanbevelingen die omschrijven hoe de principes worden toegepast. De vennootschappen worden verondersteld deze bepalingen na te leven of uit te leggen waarom zij, in het licht van hun eigen specifieke situatie, dit niet doen. Hoewel men ervan uitgaat dat beursgenoteerde vennootschappen de bepalingen van de Code meestal zullen naleven, wordt immers erkend dat afwijken van de bepalingen van de Code in bepaalde specifieke omstandigheden gerechtvaardigd kan zijn.

Kleinere beursgenoteerde vennootschappen, en in het bijzonder de nieuwkomers onder hen, alsook jonge groeiondernemingen, kunnen van oordeel zijn dat sommige bepalingen niet naar verhouding of minder relevant zijn in hun geval. Bovendien hebben holdingmaatschappijen en beleggingsvennootschappen misschien nood aan een andere bestuursstructuur, hetgeen de relevantie van sommige bepalingen kan beïnvloeden. In deze gevallen dienen de vennootschappen te bepalen wat zij beschouwen als de beste regels in hun specifieke situatie en hieromtrent een verklaring te geven ('explain') in het Corporate Governance Hoofdstuk in hun jaarverslag.

De bepalingen worden aangevuld met **richtlijnen**, die als leidraad kunnen dienen voor de wijze waarop de vennootschap de bepalingen van de Code dient toe te passen of te interpreteren. De meeste richtlijnen zijn kwalitatief van aard en lenen

zich niet tot een evaluatie op het vlak van naleving. De verplichting om deze na te leven of uit te leggen waarom men zulks niet doet, is daarom niet van toepassing op deze richtlijnen.

5 Openbaarmaking

Openbaarmaking van informatie, wat leidt tot transparantie, vormt een essentieel onderdeel van de Code. Openbaarmaking van informatie is immers van cruciaal belang om een doeltreffend extern toezicht mogelijk te maken. De bepalingen van de Code zijn bedoeld om een hoge mate van transparantie te bewerkstelligen inzake corporate governance.

Transparantie wordt bereikt door openbaarmaking van informatie in twee verschillende documenten; het **Corporate Governance Charter**, dat terug te vinden is op de website van de vennootschap, en het **Corporate Governance Hoofdstuk** in het jaarverslag.

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

Het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag dient meer feitelijke informatie omtrent corporate governance te bevatten, met inbegrip van eventuele wijzigingen in het corporate governance beleid van de vennootschap, alsook relevante gebeurtenissen die plaatsvonden tijdens het beschouwde jaar, zoals de benoeming van nieuwe bestuurders, de aanstelling van comitéleden of de jaarlijkse remuneratie die de leden van de raad van bestuur ontvangen.

6 Toezicht en naleving van de Code

In België worden beursgenoteerde vennootschappen, in tegenstelling tot andere landen, vaak gecontroleerd door één of meer belangrijke aandeelhouders. Om die reden kan men niet alleen vertrouwen op controle door de markt om te garanderen dat beursgenoteerde vennootschappen de Code voldoende naleven. De Commissie heeft daarom geopteerd voor een gecombineerd systeem van toezicht dat berust bij de raad van bestuur, de aandeelhouders van de vennootschap en de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), eventueel aangevuld met andere mechanismen.

- De raad van bestuur

In een monistisch model heeft de raad van bestuur een dubbele rol: ondernemerschap steunen en voor een doeltreffend toezicht en controle zorgen. Om in staat te zijn deze rol van behoeder van het vennootschapsbelang te vervullen, is het daarom belangrijk dat de raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, met inbegrip van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. Alle bestuurders dienen blijk te geven van een onafhankelijk oordeel en van objectiviteit in de besluitvorming, maar de onafhankelijke bestuurders spelen in dit verband een cruciale rol. De raad van bestuur ziet toe op het accurate en volledige karakter van het Corporate Governance Charter en van het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag.

- Aandeelhouders

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

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

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

- CBFA

De Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA) zal binnen haar toezichtsovername ten aanzien van de periodieke en occasionele informatieplicht van beursgenoteerde vennootschappen, zoals bepaald in de wet van 2 augustus 2002, bijdragen tot het externe toezicht op de Code. Zij zal morele ondersteuning geven aan de implementatie van de vereisten inzake openbaarmaking van informatie, die de Code stelt aan de Belgische beursgenoteerde vennootschappen, bovenop de verplichtingen die worden opgelegd door de geldende wetten en reglementeringen.

Het bestaan en de aanvaarding door de Belgische financiële sector van een éénvormige Corporate Governance Code (waartoe het initiatief werd genomen door het VBO en Euronext Brussel) zullen bijdragen tot de versterking van de Belgische financiële markt en tot een groter vertrouwen bij de beleggers.

Net als bij haar aanbevelingen van 1998, raadt de CBFA de beursgenoteerde vennootschappen aan om in overeenstemming met de bepalingen van de Code relevante informatie met betrekking tot hun corporate governance regels en praktijken openbaar te maken. Het is aan de beursgenoteerde vennootschappen om uit te maken of zij de bepalingen van de Code naleven, of uitleggen waarom zij dit niet doen. Als er in tegenstelling tot Principe 9 en Bijlage F geen openbaarmaking plaatsvindt over een specifiek element zoals bepaald in de Code, heeft de CBFA de intentie om binnen het kader van haar toezichtsovername daarop de aandacht van de beursgenoteerde vennootschap te vestigen en haar eventueel te verzoeken om toelichting te geven bij de redenen waarom zij deze specifieke bepaling van de Code niet naleeft. De rol van de CBFA beperkt zich tot de verificatie van de naleving van het 'pas toe of leg uit'-principe en tot het verzoeken van de vennootschappen zich ernaar te schikken. De CBFA is bovendien van plan om, van tijd tot tijd, algemene vergelijkende overzichten te publiceren van de corporate governance praktijken in de Belgische beursgenoteerde vennootschappen.

Met betrekking tot de openbaarmaking van informatie krachtens de geldende wetten of reglementeringen - ongeacht of deze informatie deel uitmaakt van de Code of niet - verandert er evenwel niets aan de bevoegdheden van de CBFA, met inbegrip van haar bevoegdheden om sancties op te leggen. Haar rol m.b.t. het externe toezicht op de Code verandert niets aan haar wettelijke toezichtsovername.

7 Opvolging

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

Op verzoek van het Parlement zal de Commissie, samen met de regering, blijven denken over en zoeken naar de meest geschikte opvolging van deze Code. Intussen blijft de Commissie actief tijdens een overgangperiode.

8 Toepassingsgebied en inwerkingtreding

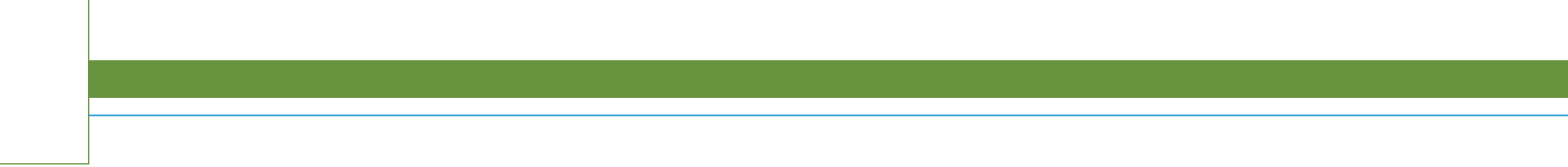
Deze Code is in eerste plaats bedoeld voor vennootschappen naar Belgisch recht, waarvan de effecten verhandeld worden op een gereguleerde markt ("beursgenoteerde vennootschappen"). Gelet op de flexibiliteit ervan zal de Code echter ook dienst kunnen doen als referentiekader voor alle andere vennootschappen.

Deze Code vervangt de bestaande Belgische corporate governance codes voor Belgische beursgenoteerde vennootschappen, met name de Aanbevelingen van het Verbond van Belgische Ondernemingen die gepubliceerd werden in januari 1998 en de Aanbevelingen die werden gedaan in december 1998 door de Beurs van Brussel (nu Euronext Brussel) en de Commissie voor het Bank- en Financiewezen (nu CBFA).

Deze Code treedt in werking op 1 januari 2005. Op de algemene vergadering van 2005 zou corporate governance een agendapunt dienen te zijn ter informatie en overweging. Indien mogelijk kan er in dat verband al een verklaring worden opgenomen in het jaarverslag over 2004, dat gepubliceerd wordt in 2005.

Vanaf 1 januari 2006 dienen beursgenoteerde vennootschappen een Corporate Governance Charter te hebben openbaar gemaakt, waarin zij hun corporate governance structuur en het beleid terzake toelichten.

In het jaarverslag over 2005, dat gepubliceerd wordt in 2006, zullen de beursgenoteerde vennootschappen een specifiek hoofdstuk wijden aan corporate governance, waarin zij toelichting geven bij hun corporate governance praktijken van het betrokken jaar, en desgevallend een uitleg geven omtrent afwijkingen van de Code.



DE CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCE-STRUCTUUR TOE

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

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

Richtlijn De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten van de vennootschap en in het intern reglement van de raad van bestuur. De raad van bestuur bepaalt, binnen de beperkingen die zijn vastgelegd in de statuten van de vennootschap, zijn eigen intern reglement, waarin zijn verantwoordelijkheden, plichten, samenstelling en werking gedetailleerd worden.

Richtlijn De raad van bestuur wordt zo georganiseerd dat hij in staat is zijn taken op een efficiënte wijze uit te voeren.

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

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

Richtlijn De raad van bestuur zorgt ervoor dat de nodige financiële en menselijke middelen voor handen zijn opdat de vennootschap haar doelstellingen kan verwezenlijken.

1.3. Met betrekking tot zijn verantwoordelijkheden inzake toezicht, dient de raad van bestuur:

- het bestaan en de werking na te gaan van een systeem van interne controle, met inbegrip van een afdoende identificatie en beheer van risico's (ook voor die risico's die verband houden met de naleving van bestaande wetgeving en regels);
- de nodige maatregelen te nemen om de integriteit van de jaarrekening te waarborgen;
- de prestaties van het uitvoerend management te beoordelen;
- toezicht te houden op de prestaties van de commissaris en op de interne auditfunctie.

1.4. De raad van bestuur beslist over de structuur voor het uitvoerend management en bepaalt de bevoegdheden en plichten die aan het uitvoerend management worden toevertrouwd. Deze worden opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in dat van het uitvoerend management.

1.5. Aan het hoofd van de vennootschap wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het leiden van de raad van bestuur en anderzijds de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de ondernemingsactiviteiten. De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van chief executive officer (hierna "CEO" genoemd) mogen niet door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO wordt duidelijk en schriftelijk vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.

Richtlijn De voorzitter onderhoudt nauwe relaties met de CEO en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.

1.6. De raad van bestuur verzekert zich ervan dat zijn verplichtingen ten opzichte van alle aandeelhouders duidelijk zijn en dat er aan voldaan wordt. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden.

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

2.1. De samenstelling van de raad van bestuur dient te waarborgen dat beslissingen genomen worden in het vennootschapsbelang. Deze samenstelling wordt bepaald op basis van de noodzakelijke diversiteit en complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis. In het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag (hierna "CG Hoofdstuk in het jaarverslag" genoemd) wordt een lijst gepubliceerd van de leden van de raad van bestuur.

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

2.2. De besluitvorming binnen de raad van bestuur mag niet gedomineerd worden door een individu, noch door een groep van bestuurders. Niemand mag een overdreven beslissingsbevoegdheid hebben. Minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, en minstens drie van hen zijn onafhankelijk.

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

2.3. Om als onafhankelijk te kunnen worden beschouwd, dient een bestuurder vrij te zijn van enige commerciële, nauwe familie- of andere banden met de vennootschap, de controlerende aandeelhouders of het management van één van beide, die aanleiding geven tot belangenconflicten waardoor het onafhankelijk oordeel van deze bestuurder beïnvloed wordt.

Richtlijn Een controlerend aandeelhouder is een aandeelhouder die alleen of gezamenlijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, controle uitoefent over een vennootschap in de zin van artikel 5 van het Wetboek van Vennootschappen.

Bij het beoordelen van deze onafhankelijkheid wordt rekening gehouden met de criteria opgenomen in Bijlage A.

De vennootschap maakt bekend welke bestuurders ze als onafhankelijk beschouwt. Als aan één of meer criteria in Bijlage A niet is voldaan, maakt de vennootschap bekend waarom ze deze bestuurder toch als onafhankelijk beschouwt.

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

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

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

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

2.5. De voorzitter legt de agenda van de raadsvergaderingen vast - na overleg met de CEO - en ziet erop toe dat de procedures met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring van resoluties en de uitvoering van de besluiten correct verlopen.

De notulen van de vergadering geven een samenvatting van de besprekingen, specificeren de besluiten die werden genomen en maken melding van het eventuele voorbehoud van bepaalde bestuurders.

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

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

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

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

2.7. Het aantal bijeenkomsten van de raad van bestuur en van zijn comités, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders op deze bijeenkomsten, wordt bekendgemaakt in het CG Hoofdstuk in het jaarverslag.

Richtlijn De raad van bestuur komt vaak genoeg bijeen opdat hij zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen.

2.8. De raad van bestuur stelt een secretaris van de vennootschap aan die rapporteert aan de raad van bestuur omtrent de wijze waarop de procedures, regels en reglementen van de raad worden opgevolgd en nageleefd. Indien nodig wordt de secretaris van de vennootschap bijgestaan door de bedrijfsjurist. Bestuurders hebben individueel toegang tot de secretaris van de vennootschap.

PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS DIENEN BLIJK TE GEVEN VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

3.1. Voor alle bestuurders, zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende, en voor deze laatste ongeacht of zij al dan niet onafhankelijk zijn, is het noodzakelijk dat zij beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel.

3.2. De bestuurders zorgen ervoor dat zij gedetailleerde en accurate informatie ontvangen, die zij grondig bestuderen teneinde de voornaamste aspecten van de ondernemingsactiviteit grondig te kunnen en te blijven beheersen. Zij vragen om verduidelijking telkens wanneer zij dit noodzakelijk achten.

3.3. Hoewel zij deel uitmaken van hetzelfde collegiaal orgaan, vervullen zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende bestuurders elk een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.

Richtlijn De uitvoerende bestuurders voorzien de raad van bestuur van alle relevante zakelijke en financiële informatie opdat deze laatste zijn rol effectief kan vervullen.

Richtlijn De niet-uitvoerende bestuurders stellen de strategie en de voornaamste beleidslijnen, zoals voorgesteld door het uitvoerend management, op een kritische en constructieve wijze ter discussie, en helpen deze verder uitwerken.

Richtlijn De niet-uitvoerende bestuurders bekijken nauwkeurig de prestaties van het uitvoerend management in het licht van de overeengekomen doelstellingen.

3.4. Bestuurders mogen de informatie waarover zij beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder enkel gebruiken in het kader van hun mandaat.

Richtlijn Bestuurders dienen omzichtig om te springen met de vertrouwelijke informatie die zij hebben ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurder.

3.5. Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zó dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap ontstaan. Alle bestuurders brengen de raad van bestuur op de hoogte van belangenconflicten wanneer deze ontstaan en onthouden zich van de stemming over deze aangelegenheden, in overeenstemming met de relevante bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen. Elke onthouding omwille van een belangenconflict wordt openbaar gemaakt in overeenstemming met de relevante bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen.

3.6. De raad van bestuur stelt een beleid op betreffende transacties tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de belangenconflictenregeling vallen. Dit beleid wordt bekendgemaakt in het CG Charter. Toelichtingen bij de toepassing van dit beleid worden bekendgemaakt in het CG Hoofdstuk in het jaarverslag. Transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders dienen tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.

3.7. De vennootschap neemt alle nodige en nuttige maatregelen om in overeenstemming te zijn met Richtlijn 2003/6/EC betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie (marktmissbruik). In dit verband schikt zij zich op zijn minst naar de bepalingen en richtlijnen opgenomen in Bijlage B.

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

Voordracht en benoeming

4.1. Er dient een rigoureuze en transparante procedure te bestaan voor de efficiënte benoeming en herbenoeming van bestuurders. De raad van bestuur stelt benoemingsprocedures en selectiecriteria op voor de bestuurders, waarbij specifieke regels kunnen gelden voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

4.2. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder leidt het benoemingsproces. Het benoemingscomité beveelt de raad van bestuur geschikte kandidaten aan. De raad van bestuur doet dan voorstellen tot benoeming of herbenoeming aan de algemene vergadering.

4.3. Voor elke nieuwe benoeming in de raad van bestuur gebeurt er een evaluatie van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn. In het licht van deze evaluatie wordt een beschrijving uitgewerkt van de vereiste rol, bekwaamheden, kennis en ervaring (ook 'profiel' genoemd).

4.4. In het geval van een nieuwe benoeming vergewist de voorzitter zich ervan dat de raad van bestuur - alvorens de kandidatuur te overwegen - over voldoende informatie beschikt over de kandidaat, zoals het curriculum vitae, de beoordeling van de kandidaat op basis van een eerste gesprek, een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult en eventueel de informatie die nodig is voor de evaluatie van de onafhankelijkheid van de kandidaat.

4.5. Niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijdbesteding in het kader van hun opdracht aangaat. Zij mogen niet meer dan vijf bestuursmandaten in beursgenoteerde vennootschappen in overweging nemen. Eventuele wijzigingen in hun andere relevante engagementen en nieuwe engagementen buiten de vennootschap, worden ten gepaste tijde aan de voorzitter van de raad van bestuur gemeld.

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

4.6. Elk voorstel tot benoeming van een bestuurder door de algemene vergadering wordt vergezeld van een aanbeveling door de raad van bestuur, gebaseerd op het advies van het benoemingscomité.

Het voorstel maakt melding van de voorgestelde duur van het mandaat, die niet meer dan vier jaar mag bedragen, en wordt vergezeld van relevante informatie over de professionele kwaliteiten van de kandidaat, samen met een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult.

De raad geeft aan of de kandidaat voldoet aan de onafhankelijkheidscriteria.

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

Deze bepaling geldt ook voor de voorstellen tot benoeming die uitgaan van aandeelhouders.

4.7. De raad stelt zijn eigen voorzitter aan.

Vorming

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

Richtlijn Het initiële vormingsproces helpt de bestuurder inzicht te verwerven in de fundamentele kenmerken van de vennootschap, met inbegrip van haar bestuur, strategie, voornaamste beleidslijnen, financiële en zakelijke uitdagingen.

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

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

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

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

Evaluatie

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

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

Richtlijn Dit evaluatieproces dient vier doelstellingen te beogen:

- beoordelen hoe de raad van bestuur werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn of haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming beoordelen;
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur beoordelen in het licht van de gewenste samenstelling van de raad.

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

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

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

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

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

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

PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP

5.1. De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op om bepaalde specifieke aangelegenheden te analyseren en de raad hierover te adviseren. De besluitvorming berust bij de raad, die collegiaal bevoegd blijft. De raad van bestuur legt het intern reglement van elk comité vast, waarin de rol, de samenstelling en de werking van elk comité gedetailleerd worden, en neemt dit intern reglement op in het CG Charter.

5.2. De raad van bestuur richt een auditcomité op dat de raad bijstaat bij het vervullen van zijn toezichtsoverdracht met het oog op een controle in de ruimste betekenis van het woord. Het auditcomité voldoet aan de bepalingen in Bijlage C.

5.3. De raad van bestuur richt een benoemingscomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage D.

5.4. De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage E.

Richtlijn Het remuneratiecomité en het benoemingscomité mogen worden samengevoegd op voorwaarde dat dit gezamenlijke comité voldoet aan de vereisten inzake samenstelling van het remuneratiecomité.

5.5. De voorzitter van de raad van bestuur ziet erop toe dat de raad leden en een voorzitter aanstelt voor elk comité. Elk comité bestaat uit minstens drie leden. De duur van het mandaat als lid van een comité mag de duur van het lidmaatschap van de raad van bestuur niet overtreffen.

Richtlijn Bij het beslissen over de concrete samenstelling van een comité wordt er aandacht besteed aan de specifieke behoeften en kwaliteiten die nodig zijn voor de optimale werking van dat comité.

Richtlijn Elk comité kan naar keuze niet-leden uitnodigen om de vergaderingen bij te wonen.

5.6. Comités van de raad van bestuur hebben de mogelijkheid om op kosten van de vennootschap extern professioneel advies in te winnen, nadat de voorzitter van de raad van bestuur hiervan werd ingelicht.

5.7. Na elke comitévergadering ontvangt de raad van bestuur van elk comité een verslag over haar bevindingen en aanbevelingen.

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

6.1. De raad van bestuur legt, in nauw overleg met de CEO, het intern reglement van het uitvoerend management vast, waarin de verantwoordelijkheden, de verplichtingen, de bevoegdheden, de samenstelling en de werking van het uitvoerend management gedetailleerd worden. Dit intern reglement wordt opgenomen in het CG Charter.

6.2. Het uitvoerend management omvat op zijn minst alle uitvoerende bestuurders. Indien een managementcomité bestaat, behoren ook alle leden van dat managementcomité tot het uitvoerend management, ongeacht of dit comité al dan niet werd opgericht conform artikel 524bis van het Wetboek van Vennootschappen. In het CG Hoofdstuk in het jaarverslag wordt een lijst gepubliceerd van de leden van het uitvoerend management.

6.3. Tenzij anders bepaald door de raad van bestuur, assisteert het benoemingscomité de raad van bestuur in de benoeming en de successieplanning van het uitvoerend management.

6.4. De raad van bestuur verleent het uitvoerend management voldoende bevoegdheden zodat het zijn verantwoordelijkheden en plichten kan uitvoeren. Het uitvoerend management dient over voldoende bewegingsruimte te beschikken om een ondernemingsstrategie voor te stellen en te implementeren, met inachtneming van de waarden van de vennootschap, haar risicobereidheid en voornaamste beleidslijnen.

6.5. Het uitvoerend management:

- wordt met de leiding van de vennootschap belast;
- zorgt 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;
- is verantwoordelijk voor de volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekening van de vennootschap, overeenkomstig de boekhoudprincipes en -beleidslijnen van de vennootschap;
- geeft de raad van bestuur een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de vennootschap;
- bezorgt de raad van bestuur ten gepaste tijde alle informatie die de raad nodig heeft om zijn plichten uit te voeren;
- legt aan de raad van bestuur verantwoording af over de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden.

6.6. Duidelijke procedures dienen te bestaan voor:

- de voorstellen van het uitvoerend management nopens beslissingen die de raad van bestuur moet nemen;
- de besluitvorming door het uitvoerend management;
- de rapportering aan de raad van bestuur van de voornaamste beslissingen genomen door het uitvoerend management.

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

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

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

6.7. Bepaling 3.6. die van toepassing is op transacties tussen de vennootschap en de bestuurders, geldt eveneens voor transacties tussen de vennootschap en de leden van het uitvoerend management.

6.8. Bepaling 3.7. betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie is eveneens 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

7.1. De remuneratie is voldoende voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders en leden van het uitvoerend management die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.

7.2. De vennootschap maakt haar remuneratiebeleid bekend in haar CG Charter.

Remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders

7.3. De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders houdt rekening met hun verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.

7.4. Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen noch prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen of aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

Richtlijn Op grond van de Belgische wetgeving kan elk bestuursmandaat "ad nutum" (op elk ogenblik) worden beëindigd, zonder enige vorm van vergoeding.

7.5. In het CG Hoofdstuk in het jaarverslag maakt de vennootschap op individuele basis het bedrag van de remuneratie en andere voordelen bekend die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, aan de niet-uitvoerende bestuurders werden toegekend.

Remuneratie van uitvoerende bestuurders

7.6. De bepalingen omtrent de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders gelden voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

7.7. De bepalingen omtrent de remuneratie van het uitvoerend management gelden voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van uitvoerend manager.

Remuneratie van het uitvoerend management

7.8. De raad van bestuur stelt formele en transparante procedures op met betrekking tot de remuneratie van de leden van het uitvoerend management. Niemand beslist over zijn of haar eigen remuneratie.

7.9. De raad van bestuur bepaalt het bezoldigingsbeleid voor het uitvoerend management.

Richtlijn Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management is dusdanig dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.

7.10. Indien een lid van het uitvoerend management ook uitvoerend bestuurder is, wordt bij de bepaling van zijn remuneratie rekening gehouden met de vergoeding die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

7.11. Teneinde de belangen van de leden van het uitvoerend management af te stemmen op die van de vennootschap en haar aandeelhouders, wordt een gepast deel van hun remuneratiepakket gekoppeld aan de prestaties van het bedrijf en de individuele prestaties.

7.12. Indien leden van het uitvoerend management in aanmerking komen voor een bonus, dient de toekenning ervan afhankelijk te zijn van relevante en objectieve prestatiecriteria ontwikkeld om de waarde van de vennootschap positief te beïnvloeden. Er worden evaluatie- en beoordelingsprocedures opgesteld met betrekking tot de prestaties van de leden van het uitvoerend management.

7.13. Systemen op basis waarvan de leden van het uitvoerend management worden vergoed in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, worden vooraf door de aandeelhouders goedgekeurd via een resolutie op de jaarlijkse algemene vergadering. Deze goedkeuring dient te slaan op het systeem zelf maar niet op de individuele toekenning van aandelengebonden vergoedingen onder het plan.

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

7.14. Het remuneratiecomité bespreekt minstens één keer per jaar met de CEO de werking en de prestaties van het uitvoerend management. De CEO is niet aanwezig bij de bespreking van zijn of haar eigen evaluatie. De evaluatiecriteria worden duidelijk omschreven.

7.15. In het CG Hoofdstuk in het jaarverslag maakt de vennootschap op individuele basis het bedrag van de remuneratie en andere voordelen bekend die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, werden toegekend aan de CEO. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- het basissalaris;
- de variabele remuneratie: alle bonussen die verband houden met het betrokken boekjaar;
- de overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, de geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een toelichting over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

7.16. In het CG Hoofdstuk in het jaarverslag maakt de vennootschap op globale basis het bedrag van de remuneratie en andere voordelen bekend die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, werden toegekend aan de andere leden van het uitvoerend management. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- het basissalaris;
- de variabele remuneratie: alle bonussen die verband houden met het betrokken boekjaar;
- de overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, de geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een toelichting over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten.

7.17. In het CG Hoofdstuk in het jaarverslag wordt zowel voor de CEO als voor de andere leden van het uitvoerend management op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekend gemaakt van de aandelen, de aandelenopties of de andere rechten om aandelen te verwerven, die in de loop van het jaar werden toegekend.

7.18. De vennootschap maakt in het CG Hoofdstuk in het jaarverslag de voornaamste contractuele bepalingen bekend van aanwervings- en vertrekregelingen die werden afgesproken met de leden van het uitvoerend management.

Richtlijn Verplichtingen omtrent vergoedingen in het kader van vervroegde vertrekregelingen worden nauwgezet onderzocht. Het is niet de bedoeling dat zwakke prestaties worden beloond.

PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP RESPECTEERT DE RECHTEN VAN ALLE AANDEELHOUDERS EN MOEDIGT HUN BETROKKENHEID AAN

Informatie voor de aandeelhouders

8.1. De vennootschap draagt zorg voor een gelijke behandeling van alle aandeelhouders. Zij maakt dat alle noodzakelijke faciliteiten en informatie voorhanden zijn opdat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen.

Richtlijn De vennootschap gaat met de aandeelhouders een dialoog aan, gebaseerd op een wederzijds begrip voor elkaars doelstellingen en verzuchtingen.

8.2. De vennootschap wijdt een specifiek deel van haar website aan het omschrijven van de rechten van de aandeelhouders inzake deelname aan en stemrecht op de algemene vergadering. Dit deel bevat tevens een tijdschema met betrekking tot de periodieke informatieverstrekking en de algemene vergaderingen.

8.3. De statuten en het CG Charter zijn op elk ogenblik beschikbaar.

8.4. De vennootschap maakt in haar CG Charter haar aandeelhouders- en controlestructuur bekend, alsook alle kruisparticipaties van meer dan 5% van de aandelen of stemrechten, voor zover ze daarvan kennis heeft en zodra ze daaromtrent over de relevante informatie beschikt.

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

Algemene vergaderingen

8.6. De algemene vergaderingen worden gebruikt om te communiceren met de aandeelhouders en om hun betrokkenheid te stimuleren. De aandeelhouders die niet aanwezig zijn, dienen in de mogelijkheid te zijn om in absentia te stemmen, via volmacht bijvoorbeeld.

Richtlijn De vennootschap zou in dit verband ook rekening kunnen houden met de specifieke aspecten van de uitoefening van rechten door niet in België residerende aandeelhouders. Binnen het bestaande wettelijke kader overweegt de vennootschap of moderne technologie een oplossing kan bieden voor sommige praktische aspecten en of een gepaste benadering in dit verband kan worden gerealiseerd.

Richtlijn Alleen of samen met andere beursgenoteerde vennootschappen dient de vennootschap met de financiële tussenpersonen methodes te bespreken die een grotere deelname aan de algemene vergadering kunnen bewerkstelligen.

8.7. De vennootschap maakt de relevante informatie via elektronische weg beschikbaar vóór de algemene vergadering.

8.8. Bij het bijeenroepen van algemene vergaderingen verschaft de vennootschap voldoende toelichting bij de agendapunten en de resoluties die door de raad van bestuur naar voor worden gebracht. Bovenop de formaliteiten die het

Wetboek van Vennootschappen in dit verband oplegt, maakt de vennootschap gebruik van haar website om alle relevante informatie en documentatie over de uitoefening door de aandeelhouders van hun stemrecht bekend te maken.

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

8.10. De voorzitter doet het nodige opdat relevante vragen van aandeelhouders beantwoord worden. Tijdens de algemene vergadering antwoorden de bestuurders op vragen die de aandeelhouders hen stellen over het jaarverslag of de agendapunten.

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

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

Vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders

8.12. In vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders streeft de raad van bestuur ernaar dat de controlerende aandeelhouders weloverwogen gebruik maken van hun positie en dat zij de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders respecteren.

Beleggers

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

Richtlijn De voorzitter vraagt de institutionele beleggers om uitleg over hun stemgedrag.

8.14. De raad van bestuur streeft ernaar dat beleggers de verklaringen die worden gegeven om van deze Code af te wijken, zorgvuldig in overweging nemen, en in alle gevallen een beredeneerd oordeel vellen. De raad van bestuur gaat met de beleggers in dialoog indien deze, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

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

9.1. De vennootschap stelt een CG Charter op waarin de voornaamste aspecten van haar corporate governance beleid worden beschreven, waaronder op zijn minst de elementen opgesomd in de bepalingen van Bijlage F.

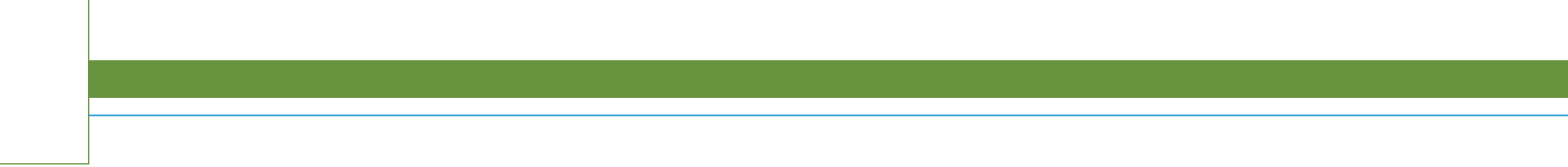
9.2. De vennootschap verklaart in haar CG Charter dat ze de in deze Code vervatte Corporate Governance Principes volgt.

9.3. Het CG Charter wordt zo vaak als nodig geactualiseerd zodat het op elk ogenblik een correct beeld geeft van het bestuur van de vennootschap. Het CG Charter is beschikbaar op de website van de vennootschap, met vermelding van de datum van de meest recente update.

9.4. De vennootschap neemt in haar jaarverslag een CG Hoofdstuk op waarin alle relevante corporate governance gebeurtenissen worden vermeld die zich tijdens het beschouwde jaar hebben voorgedaan. Dit document bevat op zijn minst de elementen opgesomd in de bepalingen van Bijlage F. Indien de vennootschap één of meer bepalingen van deze Code niet volledig naleeft, legt zij uit waarom in het CG Hoofdstuk in haar jaarverslag.

9.5. Wanneer er koersgevoelige informatie of informatie die verband houdt met wijzigingen in de rechten van de aandeelhouders ontstaat, maakt de vennootschap dit onmiddellijk bekend.

Richtlijn Koersgevoelige informatie of informatie die verband houdt met wijzigingen in de rechten van de aandeelhouders wordt begrepen in de zin van artikel 6, §1 van het Koninklijk Besluit van 31 maart 2003 aangaande de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een Belgische gereguleerde markt.



BIJLAGE A. ONAFHANKELIJKHEIDSCRITERIA

2.3./1. De beoordeling van de onafhankelijkheid gebeurt met inachtneming van de volgende criteria:

- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld;
- geen werknemer zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld;
- geen betekenisvolle aanvullende remuneratie ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of een verbonden vennootschap, buiten de vergoeding ontvangen als niet-uitvoerend bestuurder;
- geen controlerend aandeelhouder zijn of een aandeelhouder die meer dan 10% van de aandelen bezit, en geen bestuurder of uitvoerend manager van een dergelijke aandeelhouder zijn;
- geen significante commerciële banden hebben of gedurende het laatste jaar hebben gehad met de vennootschap of een verbonden vennootschap, hetzij rechtstreeks of als vennoot, aandeelhouder, bestuurder of hoger kaderlid van een entiteit die een dergelijke relatie onderhoudt;
- geen vennoot of werknemer zijn of gedurende de voorbije drie jaar zijn geweest van de huidige of vroegere commissaris van de vennootschap of een verbonden vennootschap;
- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van een andere vennootschap waarin een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder van de vennootschap een niet-uitvoerend bestuurder of gedelegeerd bestuurder is, en geen andere betekenisvolle banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap op grond van de betrokkenheid bij andere vennootschappen of entiteiten;
- in de raad van bestuur geen functie hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder voor meer dan drie termijnen;
- geen naast familielid van een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn of van personen die zich in één van bovenstaande omstandigheden bevinden.

2.3./2. Wanneer zulks wettelijk vereist is, past de vennootschap de criteria van artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen toe.

BIJLAGE B. TRANSACTIES IN AANDELEN EN OVEREENSTEMMING MET RICHTLIJN 2003/6/EC BETREFFENDE HANDEL MET VOORWETENSCHAP EN MARKTMANIPULATIE (MARKTMISBRUIK)

3.7./1. Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen of andere financiële instrumenten van de vennootschap ("effecten van de vennootschap") door bestuurders en andere aangeduide personen stelt de raad van bestuur een reeks regels op (de "Regels") met betrekking tot het uitvoeren van dergelijke transacties en de openbaarmaking ervan. De Regels preciseren welke informatie betreffende deze transacties aan de markt moet worden meegedeeld.

- Richtlijn** De Regels leggen beperkingen op inzake het uitvoeren van transacties in effecten van de vennootschap tijdens welbepaalde periodes vóór de openbaarmaking van de financiële resultaten ("gesloten periodes") of tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes ("sperperiodes").
- Richtlijn** De raad van bestuur zorgt voor de aanstelling van een compliance officer met de verantwoordelijkheden en plichten die hem door de Regels worden toegekend. De compliance officer ziet onder meer toe op de naleving van deze Regels door de bestuurders en de andere aangeduide personen.
- Richtlijn** De Regels bepalen dat een bestuurder vóór elke transactie in effecten van de vennootschap, de compliance officer in kennis stellen van zijn of haar intentie.
- Richtlijn** Als een bestuurder een transactie uitvoert met effecten van de vennootschap en de compliance officer hiervan op de hoogte werd gebracht, wordt deze transactie overeenkomstig de Regels openbaar gemaakt.

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

BIJLAGE C. AUDITCOMITÉ

5.2./1. De raad van bestuur richt een auditcomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Op zijn minst een meerderheid van de leden van dit comité is onafhankelijk. De voorzitter van de raad van bestuur zit het auditcomité niet voor. De raad van bestuur vergewist zich ervan dat het comité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, met name in financiële aangelegenheden, opdat het zijn rol effectief kan vervullen.

5.2./2. De raad van bestuur bepaalt de rol van het auditcomité. Het auditcomité brengt geregeld verslag uit aan de raad over de uitoefening van zijn opdrachten. Daarbij wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat verbetering nodig is. Tevens worden er aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.

5.2./3. Moedermaatschappijen zien erop toe dat de audit en de rapportering daarover, de groep in haar geheel bestrijkt.

Financiële rapportering

5.2./4. Het auditcomité houdt toezicht op de integriteit van de financiële informatie die door de vennootschap wordt aangeleverd, in het bijzonder door een beoordeling te maken van de relevantie en het consequent karakter van de boekhoudnormen die de vennootschap en haar groep hanteren, inclusief de criteria voor de consolidatie van de rekeningen van de vennootschappen in de groep.

Dit toezicht houdt in dat de nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie beoordeeld worden. Dit toezicht bestrijkt de periodieke informatie vóór deze wordt bekendgemaakt en is gebaseerd op een auditprogramma dat door het auditcomité werd goedgekeurd.

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

5.2./6. Het auditcomité bespreekt significante kwesties inzake financiële rapportering met zowel het uitvoerend management als met de commissaris.

Interne controle en risicobeheer

5.2./7. Minstens éénmaal per jaar onderzoekt het auditcomité de systemen voor interne controle en risicobeheer die werden opgezet door het uitvoerend management, teneinde zich ervan te verzekeren dat de voornaamste risico's (met inbegrip van de risico's die verband houden met de naleving van bestaande wetgeving en reglementering) behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en haar ter kennis gebracht.

5.2./8. Het auditcomité kijkt de verklaringen na inzake interne controle en risicobeheer die in het jaarverslag worden opgenomen.

5.2./9. Het auditcomité onderzoekt de specifieke regelingen volgens dewelke personeelsleden van de vennootschap, in vertrouwen, hun bezorgdheid kunnen uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële rapporte-

ring of andere aangelegenheden. Indien dit noodzakelijk wordt geacht, worden regelingen getroffen voor een onafhankelijk onderzoek en een gepaste opvolging van deze aangelegenheden, en dit in proportie tot de beweerde ernst ervan. Tevens worden regelingen getroffen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

Intern auditproces

5.2./10. 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 nagegaan of daartoe een noodzaak bestaat.

5.2./11. Het auditcomité kijkt het werkprogramma van de interne auditor na, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe auditfuncties. Het ontvangt de interne auditverslagen of een periodieke samenvatting ervan.

5.2./12. Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van de interne audit en doet, in het bijzonder, aanbevelingen aangaande de selectie, benoeming, herbenoeming of het ontslag van het hoofd van de interne audit en aangaande het budget dat wordt toegewezen aan de interne audit. Het auditcomité gaat tevens na in welke mate het management tegemoet komt aan haar bevindingen en aanbevelingen.

Extern auditproces

5.2./13. Het auditcomité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de commissaris en aangaande de voorwaarden voor zijn of haar aanstelling. Conform het Wetboek van Vennootschappen wordt dit voorstel ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders.

5.2./14. Het auditcomité houdt toezicht op de onafhankelijkheid van de commissaris, voornamelijk in het licht van de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen en het Koninklijk Besluit van 4 april 2003. Het comité ontvangt van de commissaris een verslag met daarin een omschrijving van alle banden van de onafhankelijke commissaris met de vennootschap en haar groep.

5.2./15. Het auditcomité gaat ook de aard en de reikwijdte na van de niet-auditdiensten die werden toevertrouwd aan de commissaris. Het comité bepaalt en past een formeel beleid toe inzake de soorten niet-auditdiensten die : a) uitgesloten zijn, b) toelaatbaar zijn na controle door het comité, en c) toelaatbaar zijn zonder een beroep te doen op het comité, rekening houdend met de specifieke vereisten van het Wetboek van Vennootschappen.

5.2./16. Het auditcomité wordt op de hoogte gebracht van het werkprogramma van de commissaris. Het comité wordt tijdig ingelicht over alle kwesties die uit de audit naar voor komen.

5.2./17. Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van het extern auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de commissaris in zijn 'management letter' doet.

5.2./18. Het auditcomité stelt een onderzoek in naar de kwesties die aanleiding geven tot de ontslagname van de commissaris en doet aanbevelingen aangaande alle acties die in dat verband vereist zijn.

Werking van het auditcomité

5.2./19. Het auditcomité komt op zijn minst driemaal per jaar samen. Jaarlijks herziet het auditcomité haar intern reglement, evalueert het haar eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

5.2./20. Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de commissaris en de interne auditor, om met hen te overleggen over materies die betrekking hebben op haar intern reglement en over alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces.

5.2./21. Het auditcomité beslist of, en zo ja wanneer, de CEO, de chief financial officer (of hogere kaderleden die verantwoordelijk zijn voor financiën, boekhouding en thesaurie), de interne auditor en de commissaris haar vergaderingen bijwonen. Het comité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken, zonder dat daarbij een lid van het uitvoerend management aanwezig is.

5.2./22. Naast het handhaven van een doeltreffende werkrelatie met het management, dienen de interne auditor en de commissaris een gewaarborgde vrije toegang te hebben tot de raad van bestuur. Het auditcomité fungeert daartoe als het voornaamste aanspreekpunt voor de interne auditor en de commissaris. De commissaris en het hoofd van de interne audit dienen rechtstreeks en onbeperkt toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de raad van bestuur.

BIJLAGE D. BENOEMINGSCOMITÉ

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

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

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

5.3./4. Het benoemingscomité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur inzake de benoeming van bestuurders.

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

Richtlijn Meer specifiek dient het benoemingscomité:

- benoemingsprocedures voor bestuurders uit te werken;
- periodiek de omvang en de samenstelling van de raad van bestuur te evalueren en aan de raad van bestuur aanbevelingen te doen aangaande wijzigingen terzake;
- indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en ter goedkeuring aan de raad van bestuur voor te dragen;
- advies te geven over voorstellen tot benoeming die afkomstig zijn van aandeelhouders;
- opvolgingskwesties terdege in overweging te nemen.

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

5.3./6. Het benoemingscomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen.

BIJLAGE E. REMUNERATIECOMITÉ

5.4./1. De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Op zijn minst een meerderheid van de leden van dit comité is onafhankelijk. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerend bestuurder zit het comité voor.

5.4./2. De CEO neemt deel aan de vergaderingen van het remuneratiecomité wanneer dit de remuneratie van andere leden van het uitvoerende management behandelt.

5.4./3. Het remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad omtrent het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders, alsook de daaruit voortvloeiende voorstellen die dienen te worden voorgelegd aan de aandeelhouders, en het remuneratiebeleid voor het uitvoerend management.

5.4./4. Het remuneratiebeleid voor het uitvoerend management omvat op zijn minst de volgende elementen:

- de voornaamste contractuele bepalingen, met inbegrip van de belangrijkste kenmerken van pensioenplannen en vertrekregelingen;
- de voornaamste elementen voor het bepalen van de remuneratie, met inbegrip van
 - o het relatieve belang van elke component van de remuneratie;
 - o de prestatiecriteria die gelden voor de variabele elementen;
 - o de voordelen in natura.

5.4./5. Het remuneratiecomité doet aanbevelingen over de individuele remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management, met inbegrip van bonussen en langetermijn-incentives, al dan niet gebonden aan aandelen, in de vorm van aandelenopties of andere financiële instrumenten.

5.4./6. Het remuneratiecomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen.

BIJLAGE F. VEREISTEN INZAKE OPENBAARMAKING

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

Het CG Charter

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

- een omschrijving van de bestuursstructuur van de vennootschap, met inbegrip van het intern reglement van de raad van bestuur [1.1.];
- het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6.] [6.7.];
- de maatregelen die de vennootschap heeft genomen om in overeenstemming te zijn met Richtlijn 2003/6/EC betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie (marktmisbruik) [3.7.] [6.8.];
- het intern reglement van elk comité [5.1.];
- het intern reglement van het uitvoerend management [6.1.];
- het remuneratiebeleid [7.2.];
- de aandeelhouders- en controlestructuur van de vennootschap, alsook alle kruisparticipaties met meer dan 5% van de aandelen of stemrechten, voor zover ze daarvan kennis heeft en zodra ze daaromtrent over de relevante informatie beschikt [8.4];
- de identiteit van haar belangrijkste aandeelhouders, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, en wanneer zij in onderling overleg optreden, een beschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten [8.5];
- alle andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en haar belangrijkste aandeelhouders [8.5].

Het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag

9.4./1. Het CG Hoofdstuk in het jaarverslag omvat op zijn minst de volgende elementen:

- een lijst van de leden van de raad van bestuur, met vermelding welke bestuurders onafhankelijk zijn [2.1.] [2.3.];
- een lijst van de leden van de comités van de raad van bestuur [5.1.] [5.2.] [5.3.] [5.4.];
- een voorstelling van elke nieuwe bestuurder, met inbegrip van een rechtvaardiging indien de bestuurder geacht wordt onafhankelijk te zijn niettegenstaande hij niet voldoet aan de criteria opgesomd in Bijlage A; [2.3.];
- informatie over bestuurders die niet langer voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten [2.3.];

- een activiteitenverslag van de bijeenkomsten van de raad van bestuur en de comités van de raad, met inbegrip van het aantal bijeenkomsten en de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders [2.7.];
- een toelichting bij de toepassing van het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6.] [6.7.];
- een toelichting bij de maatregelen die de vennootschap heeft genomen om in overeenstemming te zijn met Richtlijn 2003/6/EC betreffende handel met voorwetenschap en marktmanipulatie (marktmisbruik) [3.7.] [6.8.];
- een lijst van de leden van het uitvoerend management [6.2.];
- op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, aan de niet-uitvoerende bestuurders werden toegekend [7.5.];
- op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, werden toegekend aan de CEO. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen:
 - het basissalaris;
 - de variabele remuneratie: alle bonussen die verband houden met het betrokken boekjaar;
 - de overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, de geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een toelichting over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten [7.15];
- op globale basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of door elke entiteit die deel uitmaakt van dezelfde groep, werden toegekend aan de andere leden van het uitvoerend management. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen:
 - het basissalaris;
 - de variabele remuneratie: alle bonussen die verband houden met het betrokken boekjaar;
 - de overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten voor pensioenen, verzekeringen, de geldwaarde van de andere voordelen in natura, met een toelichting over en eventueel de bedragen van de voornaamste componenten [7.16];
- als bepaalde leden van het uitvoerend management ook lid zijn van de raad van bestuur, volledige en gedetailleerde informatie over het bedrag van de remuneratie die zij in die hoedanigheid ontvangen [7.6.];
- voor de CEO en voor de andere leden van het uitvoerend management, op individuele basis, het aantal en de voornaamste kenmerken van de aandelen, de aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, die in de loop van het jaar werden toegekend [7.17.];
- de voornaamste contractuele bepalingen van aanwervings- en vertrekregelingen die werden afgesproken met leden van het uitvoerend management [7.18.];
- eventuele bepalingen van de Code die gedurende het jaar niet werden nageleefd, en een toelichting omtrent de redenen daarvoor [9.4.]. ■

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

De Commissie bestaat uit

Voorzitter

Maurice Lippens

- o Voorzitter, raad van bestuur, Fortis
- o Bestuurder, Total
- o Bestuurder, GBL

Leden

Olivier Lefebvre

- o Executive Vice-President, member of the managing board, Euronext N.V.

Luc Vansteenkiste

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

Eddy Wymeersch

- o Voorzitter, Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen
- o Hoogleraar, Rechtsfaculteit, Universiteit Gent

Marco Becht

- o Executive director, European Corporate Governance Institute
- o Hoogleraar Financiën en Economie, Ecares, Université Libre de Bruxelles
- o Bestuurder, Fondation des administrateurs

Pierre-Olivier Beckers

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

Didier Bellens

- o Voorzitter en Chief Executive Officer, Belgacom

Karel Boone

- o Gedelegeerd bestuurder, Lotus Bakeries
- o Bestuurder, UCB
- o Bestuurder, AXA Belgium

Daniel Janssen

- o Voorzitter, raad van bestuur, Solvay

Axel Miller

- o Voorzitter, directiecomité, Dexia Bank
- o Lid, directiecomité, Dexia

Emiel Van Broekhoven

- o Hoogleraar, Universiteit Antwerpen
- o Voorzitter, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers vzw

Hugo Vandamme

- o Voorzitter Commissie beursgenoteerde vennootschappen, Verbond van Belgische Ondernemingen
- o Voorzitter, raad van bestuur, Roularta
- o Vice-Voorzitter, raad van bestuur, Barco

Lutgart Van den Berghe

- o Executive director, Instituut voor Bestuurders
- o Buitengewoon hoogleraar Corporate Governance, Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School
- o Lid, Raad van Commissarissen, CSM
- o Bestuurder, Electrabel en Belgacom

Secretaris

Philippe Lambrecht

- o Secretaris-generaal, Verbond van Belgische Ondernemingen

Adjunct-secretaris

Michel van Pée

- o Secretaris-generaal, Fortis

Voor het opstellen van deze Code werd de Commissie bijgestaan door:

Christine Darville, bedrijfsjuriste

Patricia Fosselard, lid van de Brusselse balie

Tom Baelden, researcher

Frédéric de Laminne, directeur Euronext Brussel

Kristof Macours, bedrijfsjurist

De Commissie bedankt ook iedereen die advies gaf over specifieke aspecten. ■

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

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

PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS DIENEN BLIJK TE GEVEN VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

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

PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP

PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP LEGT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR VAST VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT

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

PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP RESPECTEERT DE RECHTEN VAN ALLE AANDEELHOUDERS EN MOEDIGT HUN BETROKKENHEID AAN

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

www.corporategovernancecommittee.be

Editie 2005

Ontwerp et productie

www.landmarks.be

Drukwerk

Identic

Verantwoordelijk uitgever

Philippe Lambrecht

Stuiversstraat 8

B - 1000 Brussel

Wettelijk depot

D/0140/2005/1