



**Reactie van NV CORGO op de  
Beginselen van goede corporate governance  
en  
best practice bepalingen  
van de Commissie Corporate Governance**

---

**Karel Plasman  
Philip Verhaeghe**

CORGO NV

---

Groenenborgerlaan 16  
B-2610 Antwerpen-Wilrijk  
[info@corgo.be](mailto:info@corgo.be)

Tel.: +32 (0)3/821.01.40  
Fax: +32 (0)3/281.35.75  
[www.corgo.be](http://www.corgo.be)

### **Pragmatisch governance advies**

Corgo is een gespecialiseerde corporate governance-consultant en biedt een volledig dienstenpakket op maat aan met betrekking tot de competenties, methoden, processen en technieken waardoor deugdelijk bestuur in de dagelijkse ondernemingspraktijk kan worden gerealiseerd.

Het dienstenpakket bevat onder meer concreet advies en praktische medewerking over de profilering, de samenstelling, de werking en de evaluatie van raden van commissarissen / raden van bestuur en dit zowel bij beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen in de Benelux.

Corgo wil op deze manier substantieel bijdragen aan de daadwerkelijke implementatie van het deugdelijk bestuur en tot de verdere professionalisering van de bestuurspraktijk.

Corgo houdt zich als praktijkgerichte organisatie en als kennisknooppunt inzake corporate governance uiteraard beschikbaar om actief betrokken te worden bij de verdere stappen die de Nederlandse Commissie zou organiseren in de toekomst.

### **Professionele commissarissen**

De samenleving verwacht dat ondernemingen transparanter worden en meer verantwoording afleggen aan de aandeelhouders, het management, de raad van bestuur, de raad van commissarissen en andere cruciale stakeholders. In de Nederlandse praktijk vertaalt dit zich onder meer in de aanwezigheid van onafhankelijke commissarissen om toezicht te houden op de deskundigheid, de transparantie en de verantwoording van het gevoerde beleid.

Door de creatie van een eigen Europees netwerk van bekwame commissarissen zal Corgo een pioniersrol vervullen in de verdere opwaardering en professionalisering van het beroep 'commissaris van vennootschappen'. Alles wijst erop dat er steeds meer ex-directeuren hun beroep willen maken van deugdelijk professioneel besturen.

## II. Uitgangspunten van deze reactie

### 1. Een verduidelijking van de rechtspositie van de individuele commissaris

De commissie is terecht een groot voorstander van een veel betere bescherming van de rechten van de aandeelhouders en beleggers om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen.

Vanuit de rechten en bevoegdheden van de commissarissen is de volgende invalshoek echter evenzeer nuttig: *“Wat kan of moet er gebeuren of veranderen opdat er blijvend voldoende bekwame en onafhankelijke commissarissen gevonden worden die zich volledig willen bezighouden met hun taak van toezichthouder en strateeg in raden van commissarissen?”*

Het is met andere woorden van fundamenteel belang dat het beroep “commissaris van vennootschappen” een zekere aantrekkelijkheid blijft uitstralen naar competente mensen in binnen- én buitenland. Er moet ten allen prijze vermeden worden dat de indruk ontstaat dat sommige van deze regels ingegeven zijn door een groot wantrouwen in hun professionalisme of dat hun behoefte aan een zekere privacy volledig zal worden opgeofferd aan de roep naar maatschappelijke transparantie. .

Corgo is verder van mening dat alle verantwoordelijkheden, rechten en plichten die individuele bestuurders en commissarissen op zich zouden moeten nemen duidelijk bijeen gebracht zouden moeten worden zodat zij in een apart hoofdstuk aangeboden worden.

Nu vindt men voor commissarissen bijvoorbeeld dergelijke bepalingen in II.1.2., 1.3. 1.9., II.2.3., 2.4., 2.5, 7.3 en verder ook op nog vele andere plaatsen.

De bestuurders en commissarissen zijn sleutelfiguren in het deugdelijk bestuur: een code zal dan ook vanuit hun rol uitgevoerd moeten worden.

### 2. Behoud van een zo groot mogelijke “autonomie” voor de interne organisatie

De Commissie beklemtoont terecht dat Corporate Governance een zeer multi-dimensioneel en dynamisch gegeven is. Elke onderneming is anders - de aandeelhouders en de samenstelling van het aandeelhouderschap bepalen de concrete machtsstructuur - en er is bovendien een constante evolutie in regelgeving en academische inzichten.

Deze intrinsieke complexiteit van Corporate Governance leidt tot een veelheid van mogelijke variabelen waarlangs elke onderneming zelf zijn “governance - problematiek” kan en moet aanpakken. Het wordt daarom ook algemeen aanvaard dat de “one size fits all”- benadering in deze materie niet haalbaar is.

Helaas komen sommige van de opgesomde “**best practices**” als heel relatief, overbodig, discutabel of zelfs te detaillistisch over.

Zou het niet beter zijn om in de definitieve versie van de code de leidende **principes** duidelijk en ambitieus te formuleren maar de ondernemingen daarnaast voldoende vrijheid te laten om hun interne besturingsstructuur aan die leidende principes aan te

passen? Ook zou de “comply or explain” regel vooral betrekking moeten hebben op die principes en niet op alle “best practices”.

Het is van essentieel belang dat de ondernemingen heel transparant zijn over hun principiële beleidskeuzes inzake bijvoorbeeld evaluatie, interne en externe communicatie, intern reglement, interne audit en controle, strategie, vergoedingsbeleid maar dat ze tegelijkertijd hun concrete werkprocedures optimaal kunnen aanpassen aan de eigen behoeften en inzichten.

### **3. De verhouding wet – code**

Nieuwe regulering ontstaat maar al te vaak naar aanleiding van een schandaal of een *débaclé*. Voor de wellicht meer dan 95% goed geleide bedrijven die niet in die schandalen verwickeld waren, betekent dit dan meestal dat zij opgezadeld worden met een nieuwe reeks beperkingen of verplichtingen. Verplichtingen en regels zijn één zaak. Maar meer regels leiden niet noodzakelijk naar een beter bestuur.

Het idee om zo veel mogelijk leidraden voor meer behoorlijk bestuur in te stellen verdient de voorkeur. Het verdient trouwens evenveel aanbeveling om goed gedrag aan te moedigen en zelfs te belonen dan alleen maar bijkomende regels op te leggen of negatief gedrag streng te sanctioneren.

Het moet heel duidelijk zijn welke materie wettelijk geregeld zal zijn en wat via een code geregeld wordt. Zal de wetgever in staat zijn om snel op de voorstellen in te spelen zodat er rechtszekerheid blijft bestaan?

De wet moet heel precieze bepalingen bevatten, een code moet uit duidelijke principes bestaan die een onderneming zou moeten naleven maar die flexibel kunnen ingevuld worden al naargelang de eigen situatie. Deze code komt over als een mengeling van algemeen aanvaarde vanzelfsprekendheden, specifieke aanbevelingen, soms betwistbare raadgevingen, atypische voorbeelden, ambitieuze voorschriften en wishful thinking: dit amalgaam bevordert de toepassing niet.

Best practices kunnen hoogstens voorbeelden zijn van hoe iets kan aangepakt worden. Elke onderneming moet voor zichzelf kunnen uitmaken welke best practices zij zal opvolgen. Een ellenlange lijst met verplichtingen en verbodsbepalingen kan nooit volledig en aangepast genoeg zijn...en men mag niet verwachten dat een onderneming elk jaar opnieuw op elk van die vele best practices de nodige uitleg zal willen of kunnen geven.

Vele zijn zo gedetailleerd of zo uitzonderlijk dat ze misschien beter kunnen geschrapt worden. Soms zijn het letterlijk helemaal geen “beste praktijken” omdat ze een doelstelling dienen die ook langs een veel gemakkelijkere weg kan gerealiseerd worden.

Anderzijds zijn sommige van de beschreven best practices zo belangrijk of waardevol dat ze beter in de vorm van een “dwingend principe” worden uitgewerkt.

### III. Reactie op het onderdeel “II. Raad van Commissarissen”

Corgo zal zijn inhoudelijke reactie beperken tot het tweede deel over de Commissarissen en volgt de respectievelijke onderdelen vanaf bladzijde 13.

#### Taak en werkwijze

Dit principe kan nog worden versterkt.

De laatste zin (*De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren*) is heel belangrijk en impliceert eigenlijk dat heel wat van de daarop volgende best practices achterwege mogen blijven.

Bepalingen als II. 1.1. (intern reglement), 1.3. (aftreden), 1.5. (afwezigheid) zouden kunnen worden samengevoegd in een belangrijk en leidend principe betreffende de nood aan een jaarlijkse interne evaluatie (1.7).

De bevoegdheidsbepalingen II.1.6. en 1.8 zijn het dan weer waard om in het leidende principe over taak en werkwijze te worden verwerkt.

#### Deskundigheid en samenstelling

Een profielbepaling (zoals in 2.1) is zo belangrijk dat die ook tot het leidend principe mag behoren.

Er zullen “o.i. terecht” heel veel afwijkingen zijn op de best practices 2.3, 2.4. 2.5. omdat ze te veel ingaan op de interne organisatie.

Het is zeer betwistbaar of er sowieso moet bepaald worden wat het maximum aantal mandaten is dat een commissaris mag of kan uitoefenen. De persoonlijke situatie, de verscheidenheid en de werklast van commissarismandaten kunnen onderling zodanig verschillen dat het eenvoudig optellen van een aantal externe mandaten geen enkele redelijke indicatie kan geven. Men moet trouwens in de eerste plaats rekening houden met de professionele activiteiten die de commissaris daarnaast reeds uitoefent, of juist niet.

De bepaling van een persoonlijk maximum aantal commissariaten is vooral een kwestie van persoonlijke werkethiek en van voldoende kritische zin bij de opdrachtgevende onderneming c.q. de aandeelhouders. Zo kan een jaarlijkse evaluatie er toe leiden dat degene die te weinig aanwezig of niet actief genoeg is vriendelijk wordt bedankt voor bewezen diensten.

Het is heel belangrijk om de samenstelling van een raad van commissarissen altijd in de eerste plaats te bekijken vanuit de eigen behoeften van de vennootschap zelf en niet vanuit die van de aandeelhouders of de beleggers. Welke competenties zijn er nu nodig rond de bestuurstafel, rekening houdend met de missie, de huidige strategie en de risico's van deze onderneming?

Het zou misschien eenvoudiger zijn om de nieuwe samenstelling van de raad van commissarissen te koppelen aan een motiveringsplicht; waarbij de raad van commissarissen bij zijn voorstel aan de Algemene Vergadering gevraagd wordt te

motiveren waarom een bepaalde commissaris wordt voorgesteld en waarbij de Algemene Vergadering in deze aangelegenheid in elk geval het laatste woord krijgt zodat het bekritiseerde systeem van de coöptatie eindelijk kan worden afgeschaft.

### Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris van de vennootschap

De opsomming van 3.1. is één van de wezenlijke elementen voor de evaluatie waarvan we reeds aangaven dat die een leidend principe waard is.

Maar is de organisatie van het secretariaat niet eerder een puur interne aangelegenheid?

### Samenstelling en rol van drie kerncommissies van de raad van commissarissen

Moet de organisatorische vrijheid van een raad van commissarissen hier niet gevrijwaard blijven: het oprichten van comités wordt terecht aanbevolen maar het hoeft toch niet verplicht te worden dat elke raad drie commissies moet tellen?

Een gespecialiseerd comité bereidt de beslissingen van de raad voor maar het neemt geen beslissingen. De raad van commissarissen mag zijn verantwoordelijkheid niet afwentelen op een comité. Het verzwakt de ondernemingsdynamiek als er ook op het niveau van de comités een hele gedetailleerde regelgeving tot stand komt. Volstaat het niet om eventuele verplichtingen op het niveau van de raad van commissarissen te formuleren (bijvoorbeeld de auditfunctie) en het aan die raad over te laten op welke (flexibele) manier en via welke comités zij hierop toezicht houdt?

Best practice II.4.5. ontkracht bovendien de bindende waarde van het principe en illustreert eens te meer hoe moeilijk het is om de interne organisatie in een code te vatten.

### Onafhankelijkheid

Bij de redactie van een strenge definitie van een onafhankelijk commissaris moet ook rekening gehouden worden met de economische werkelijkheid en de Europese definitie. Is het raadzaam dat elk land een andere definitie van “onafhankelijkheid” gebruikt?

Men moet ook niet al te zeer vertrouwen op de puur formele kenmerken van de topic “onafhankelijkheid”. Uiteindelijk is niet het formeel hebben van enkele “onafhankelijke” commissarissen maar wel het deugdelijk bestuur zelf de echte issue. En het ideaal dat moet nagestreefd worden, is dat alle commissarissen bekwaam en actief zijn, maar zich uiteraard “onafhankelijk” opstellen en steeds deugdelijk handelen in het belang van de vennootschap.

### Tegenstrijdige belangen

Dat is misschien een typisch thema om toch vooral wettelijk te regelen. Elke vennootschap heeft hierover een duidelijke regeling nodig.

## Bezoldiging

Het argument dat er hier “best practices” voorgesteld worden die in geen enkele ander buurland gelden verdient zeker de nodige aandacht.

## One tier bestuursstructuur

In Nederland is het de cultuur om een opsplitsing te maken maar daar hebben wij vanuit onze vertrouwdheid met de one tier model zo geen zicht op. De bepalingen in 8.3 en 8.4 ten aanzien van de onafhankelijke zijn wel heel streng.

## **IV. Besluit**

Corgo pleit voor een code met duidelijke en dwingende principes rond:

- De taak en opdracht van de raad
- Het belang van een profiel en competenties
- De noodzaak van evaluatie
- De grotere rol van de aandeelhouders bij de samenstelling van de RvC
- Duidelijke opsomming van rechten en plichten van de commissaris
- De transparantie naar de belanghebbenden

en voor minder “best practices” omwille van een zo groot mogelijke vrijheid in verantwoordelijkheid betreffende de interne organisatie.