

Brussel, 30 maart 2007

CIRCULAIRE PPB-2007-6-CPB-CPA over de prudentiële verwachtingen van de CBFA inzake het deugdelijk bestuur van financiële instellingen

Geachte mevrouw, Geachte heer,

De Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen heeft het genoegen u in bijlage een circulaire te sturen over haar prudentiële verwachtingen inzake het deugdelijk bestuur van de financiële instellingen. Deze circulaire kwam tot stand na een uitgebreid raadplegingproces waarover de Commissie in december 2006 met haar feedback statement verslag uitbracht.

Deze themacirculaire heeft als doel de toezichtregels, aanbevelingen en *best practices* die hun raakvlak met deugdelijk bestuur gemeen hebben, in één tekst samen te brengen en te ordenen aan de hand van tien algemene beginselen die van toepassing zijn op een breed veld van financiële instellingen onder toezicht van de CBFA. Het betreft namelijk de kredietinstellingen, verzekeringsondernemingen, beleggingsondernemingen (incl. vennootschappen voor beleggingsadvies), beheervenootschappen van instellingen voor collectieve belegging, vereffeningsinstellingen en met vereffeningsinstellingen gelijkgestelde instellingen en derivatenspecialisten. Verder is de circulaire ook van toepassing op de onder CBFA toezichtgestelde moederondernemingen in het kader van het aanvullend of het geconsolideerd toezicht. Ten slotte is een aantal beginselen van de circulaire van toepassing op de Belgische bijkantoren van niet-EU instellingen.

Het brede toepassingsdomein vereist een redelijke en evenredige toepassing van de beginselen om passend rekening te houden met de aard, omvang, complexiteit en het risicoprofiel van elke instelling. Zonder afbreuk te doen aan de wettelijke bepalingen die op hen van toepassing zijn, moeten financiële instellingen een beleidstructuur kunnen aannemen die het best past bij hun kenmerken. Bij elk beginsel wordt, naast de bestaande regelgeving, toelichting gegeven bij de verwachtingen van de CBFA ter zake, die – tenzij anders vermeld of duidelijk gemaakt uit de context – te beschouwen zijn als aanbevelingen.

De CBFA vraagt elke financiële instelling de basiskenmerken van haar beleidstructuur, na deze tegen het licht te hebben gehouden van de beginselen van deze circulaire, samen te vatten in een “governance memorandum” dat uiterlijk tegen 31 maart 2008 aan de CBFA wordt overgemaakt.

.../...

COMMISSIE VOOR HET BANK-, FINANCIE- EN ASSURANTIEWEZEN

De Commissie zal dit memorandum, na dialoog met de instelling, beoordelen aan de hand van de criteria vermeld in haar circulaire, met inbegrip van de dwingende bepalingen van het toezichtstatuut van de instelling en de prudentiële voorwaarden waaraan haar vergunning en bedrijfsuitoefening zijn onderworpen. Zodra de CBFA de financiële instelling kennis geeft van haar nihil obstat, vervalt het protocol dat de financiële instelling in voorkomend geval met de CBFA had afgesloten.

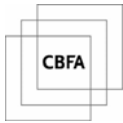
De diensten van de CBFA staan ter beschikking, indien u over deze circulaire verdere vragen mocht hebben.

Een kopie van deze circulaire wordt aan uw commissaris(sen) gestuurd.

Hoogachtend,

De Voorzitter,

E. Wymeersch.



**CIRCULAIRE OVER
DE PRUDENTIËLE VERWACHTINGEN VAN DE CBFA INZAKE
HET DEUGDELIJK BESTUUR VAN FINANCIËLE INSTELLINGEN**

Inhoud	randnummer
A. Verantwoording	
Omschrijving van deugdelijk bestuur	1
Prudentiële dimensie van deugdelijk bestuur	2-3
B. Definities	4
C. Toepassingsdomein	
Ratione personae	5
Evenredigheidsbeginsel	6
D. Prudentiële verwachtingen inzake deugdelijk bestuur	8-9
E. Bespreking per beginsel	
Beginsel I: Geschiktheid van de betekenisvolle aandeelhouders	
Regelgeving	10
Geschiktheidstoetsing	11
Verwachtingen ten aanzien van de betekenisvolle aandeelhouders	12
Charter en forum van de familie/vennoten	13
Beginsel II: Passende beleidstructuur	
Regelgeving	14
Management-, toezicht- en beleidfuncties	15-17
Instelling van een directiecomité	18-19
Financiële instellingen die geen directiecomité oprichten	20-21
Typische taakverdeling raad van bestuur - directiecomité	22
Periodieke evaluatie	23
Beginsel III: Toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden	
Regelgeving	24
Invulling beleidstructuur	25
Administratieve organisatie	26-28
Delegatie en uitbesteding	29-30
Beginsel IV: Meerhoofdigheid, collegialiteit en taakverdeling van de effectieve leiding	
Regelgeving	31
Meerhoofdigheid en collegialiteit	32
Individuele toewijzing van verantwoordelijkheden	33
Beginsel V: Onafhankelijke controlefuncties	
Regelgeving	34
Omschrijving	35-37
Auditcomité	38-41
Beginsel VI: Geschiktheid van de leiding	
Regelgeving	42
Samenstelling van de bestuursorganen	43
Profiel van de leiders	44-46
Kennisgeving aan en toetsing door de CBFA	47-48
Geschiktheidstoetsing van effectieve leiders	49-50
Geschiktheidstoetsing van niet-uitvoerende leiders	51-52
Onafhankelijke bestuurders	53-54
Aanstelling van een rechtspersoon als niet-uitvoerende bestuurder	55

Beginsel VII: Bezoldingbeleid ten aanzien van de leiders	
Regelgeving	56
Effectieve leiders	57
Niet-uitvoerende leiders	58
Beginsel VIII: Strategische doelstellingen, ondernemingswaarden, beleid belangenconflicten	
Regelgeving	59
Strategische doelstellingen en waarden. Interne gedragscodes	60
Belangenconflictenbeleid	61-64
Klokkenluiderregeling	65-66
Behandeling van cliëntenklachten	67
Beginsel IX: Ken-uw-structuur, ken-uw-activiteiten	
Regelgeving	68
Kennis van de operationele structuur	69-70
Beleid inzake <i>off-shore</i> centra en complexe structuren	71-74
Beginsel X: Openbaarmaking	
Regelgeving	75
Transparantie	76-77
F. Deugdelijk bestuur in een groepcontext	
Individueel en groeptoezicht	78-79
Toepassing beginselen op een grensoverschrijdende groep	80-82
Basisprincipes	83
Taakverdeling moeder-dochter	84-86
Technieken voor groepeerbestuur	87-91
Onafhankelijke controlefuncties in een groepscontext	92
Beheer van belangenconflicten	93-94
Cumulatie van functies	95
G. Governance memorandum	
Vennootschappelijk governance memorandum	96-98
Groepsmemorandum	99
Toetsing CBFA	100



Bijlage: Model van governance memorandum



A. VERANTWOORDING

Omschrijving van deugdelijk bestuur

1. Voor de toepassing van deze circulaire wordt deugdelijk bestuur omschreven als de doelstelling om aan de hand van een geheel van regels en gedragingen een vennootschap behoorlijk te besturen en te controleren.

Deugdelijk bestuur behelst onder meer het vooropstellen van de doelstellingen van de vennootschap, het opzetten van een doeltreffend bestuur en interne controle, het onderkennen van en het passend rekening houden met de belangen van alle deelgenoten van de onderneming en het voeren van het bedrijf in overeenstemming met de principes van een gezond en voorzichtig beleid, conform de toepasselijke wettelijke en bestuursrechtelijke bepalingen.

Prudentiële dimensie van deugdelijk bestuur

2. Deugdelijk bestuur heeft voor financiële instellingen een extra dimensie omdat zij een publieke en cruciale rol spelen in de economie en in het financiële stelsel. De gezondheid van het financiële stelsel rust immers op drie belangrijke pijlers: een goede regelgeving en toezicht, solvabele en behoorlijk bestuurde financiële instellingen en een integere financiële plaats met bijhorende marktdiscipline.

Financiële instellingen doen een beroep op het openbaar spaarwezen en nemen steeds meer langetermijnverplichtingen op (vb. pensioenvorming), welke een hoge graad van vertrouwen in hun stabiliteit en solvabiliteit noodzaken. Tegelijkertijd zijn hun activiteit en financiële positie gevoelig aan markttendensen en prijsvolatiliteit. Gebeurtenissen of incidenten kunnen hun reputatie aantasten, hun liquiditeit op de proef stellen en zelfs systemieke crises veroorzaken. Dat financiële instellingen alle redelijke maatregelen nemen om het bedrijf goed te besturen, is bijgevolg niet alleen belangrijk voor de doeltreffendheid van hun bedrijfsvoering, maar van essentieel belang voor het behoud van het vertrouwen van publiek, hun cliënten en de marktdeelnemers in de individuele instellingen en in het financieel bestel als zodanig.

3. Toezichthouders – die specifiek de opdracht hebben om toe te zien op de belangen van deponenten, beleggers en verzekeringsnemers en op de stabiliteit van het financiële stelsel – beschouwen deugdelijk bestuur als een hoeksteen van hun prudentieel toezicht op financiële instellingen. De toezichtwetten verplichten instellingen een beleidstructuur, organisatie en interne controle mechanismen op te zetten, die hen in staat stellen de risico's waaraan hun activiteit is onderworpen, adequaat te onderkennen en te beheren.

Toezichthouders kunnen ten aanzien van financiële instellingen die deugdelijk worden bestuurd, meer vertrouwen stellen in hun interne controleprocessen en het prudentieel toezicht – dat in belangrijke mate risicogerelateerd is – daarop afstemmen.

Deze themacirculaire heeft als doel de bestaande toezichtregels, aanbevelingen en *best practices* die hun raakvlak met deugdelijk bestuur gemeen hebben, samen te brengen en te ordenen aan de hand van 10 algemene beginselen die naar evenredigheid van toepassing zijn op de financiële instellingen die in het toepassingsgebied van de circulaire vallen.

Ook internationale fora en regelgevers publiceren, elk in het kader van hun werkterrein en bevoegdheid, algemene beginselen en criteria waartegen het deugdelijk bestuur van financiële instellingen op nationaal niveau kan worden getoetst.¹ Deze circulaire houdt rekening met deze internationale referentieteksten.

¹ Zie onder meer “Enhancing corporate governance for banking organisations” (februari 2006) van het Baselcomité voor het Banktoezicht (www.bis.org), de “Guidelines on Internal Governance” (hoofdstuk uit “Guidelines on Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2”, januari 2006) van het Committee of European Banking Supervisors (www.ebs.org) en de “Compilation of IAIS Insurance Core Principles on Corporate Governance” (januari 2004)¹ van de International Association of Insurance Supervisors (www.iaisweb.org).

B. DEFINITIES

4. Voor de toepassing van deze circulaire worden de volgende definities gebruikt:

financiële instellingen of instellingen: de aan het toezicht van de CBFA onderworpen gereglementeerde ondernemingen die in het toepassingsgebied van deze circulaire vallen.

toezichtwetten: de Belgische wetgeving over de organisatie van het toezicht op de financiële sector, de specifieke toezichtwetten en hun respectieve uitvoeringsbepalingen, inzonderheid:

- wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten;
- wet van 22 maart 1993 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen ("WKi");
- wet van 9 juli 1975 betreffende de controle der verzekeringsondernemingen ("WVz");
- wet van 6 april 1995 inzake het statuut van en het toezicht op de beleggingsondernemingen, de bemiddelaars en de beleggingsadviseurs ("WBo");
- wet van 20 juli 2004 betreffende bepaalde vormen van collectief beheer ("WBv");
- koninklijk besluit van 26 september 2005 houdende het statuut van de vereffeningsinstellingen en de met vereffeningsinstellingen gelijkgestelde instellingen ("KBVi");
- koninklijk besluit van 28 januari 2004 houdende het statuut van de derivatenspecialisten ("KBDs");
- koninklijke besluiten van 21 november 2005 (aanvullend toezicht op financiële dienstengroepen ("KBFc"), 22 februari 1991 (inzonderheid bijlage V met betrekking tot geconsolideerd toezicht op verzekeringsholdings ("KBVh")) en 12 augustus 1994 (geconsolideerd toezicht op financiële holdings van kredietinstellingen, beleggingsondernemingen en beheervenootschappen ("KBfh")).

In sommige delen van de circulaire wordt verwezen naar toekomstige regelgeving die relevant is voor het deugdelijk bestuur van financiële instellingen. Waar mogelijk, maar onder alle voorbehoud op het vlak van hun inhoud en het tijdstip van aanneming en inwerkingtreding, wordt rekening gehouden met de beschikbare ontwerp teksten op het ogenblik van bekendmaking van deze circulaire.

deelgenoten of stakeholders: de personen, onafgezien van de aandeelhouders, die een betekenisvol belang hebben in, en/of invloed uitoefenen op, de activiteit van de onderneming en de verwezenlijking van haar doelstellingen. Het betreft in de context van financiële instellingen inzonderheid de deponenten, beleggers, verzekerden, financiële markten, marktondernemingen en marktdeelnemers, verrekenings- en vereffeningsinstellingen en gelijkgestelde instellingen, het beschermingsfonds voor deposito's en financiële instrumenten, personeel, de gemeenschap, ...

beleidstructuur: het geheel van structuren, maatregelen en procedures waarover de financiële instelling beschikt om de vennootschap te besturen en te controleren.

leiding: de groep van personen die instaan voor het bestuur van de financiële instelling in de brede zin, te weten de functies van de bepaling van het algemeen beleid en de strategie (beleidsfunctie), de managementfunctie en het toezien op het management (toezichtfunctie).

effectieve leiding: de groep van personen, al dan niet bestuurders, van wie de functie binnen de instelling inhoudt dat zij op het hoogste niveau een rechtstreekse en doorslaggevende invloed uitoefenen op de leiding van de ondernemingsactiviteit.²

2 Zie uitgebreide definitie in de CBFA Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA van de CBFA over de uitoefening van externe functies door de leiders van gereglementeerde ondernemingen.

sleutelfuncties: personen, andere dan effectieve leiders, die staffuncties (secretaris-generaal, juridische zaken, personeel, communicatie) uitoefenen of hoofd zijn van onafhankelijke controlefuncties.

onafhankelijke controlefuncties: functies zoals interne audit, compliance, risicobeheer en aangewezen actuaaris, in de regel uitgeoefend door personen verbonden aan de instelling, die met hun controles, beoordelingen en adviezen de leiding de noodzakelijke instrumenten in handen geven om de verantwoordelijkheid voor het leiden van de financiële instelling te dragen.

C. TOEPASSINGSDOMEIN

Ratione personae

5. Deze circulaire is van toepassing op de Belgische kredietinstellingen, verzekeringsondernemingen, beleggingsondernemingen³, beheervenootschappen van instellingen voor collectieve belegging, vereffeningsinstellingen en met vereffeningsinstellingen gelijkgestelde instellingen en derivatenspecialisten.

De circulaire geldt eveneens voor de in België onder het toezicht van de CBFA gestelde moederondernemingen van financiële groepen in het kader van het aanvullend of geconsolideerd groeptoezicht.⁴

Een aantal beginselen van de circulaire, inzonderheid de beginselen VI, VIII, IX en X, is van toepassing op de Belgische bijkantoren van instellingen die niet onder het recht van een lidstaat van de Europese Unie ressorteren, met dien verstande dat passend rekening wordt gehouden met de afwezigheid van een rechtspersoon en van sommige vennootschappelijke organen en mechanismen in hoofde van het bijkantoor in België.

Evenredigheidsbeginsel

6. De toezichtwetten vereisen dat elke financiële instelling beschikt over een voor haar voorgenomen werkzaamheden passende beleidstructuur, organisatie en interne controle. De instelling houdt daarbij rekening met de aard, de omvang en de complexiteit van deze werkzaamheden en de eraan verbonden risico's.

De circulaire vertaalt de prudentiële verwachtingen van de CBFA ten aanzien van de beleidstructuur van de instellingen in tien beginselen, die naar evenredigheid toepasselijk zijn op alle financiële instellingen die in het toepassingsdomein van de circulaire vallen. De instellingen wordt gevraagd de basiskennmerken van hun beleidstructuur te onderzoeken en tegen het licht van de beginselen van de circulaire te houden en waar nodig aanpassingen aan te brengen.

3 Met inbegrip van de vennootschappen voor beleggingsadvies.

4 Voor nadere precisering, zie randnummers 78-82 e.v.

De niet-toepassing van bepaalde beginselen of aanbevelingen wordt verantwoord en eventueel opgevangen door alternatieve maatregelen die de doelstellingen achter het beginsel of de aanbeveling nastreven. Echter, wanneer een beginsel, of een deel ervan, tevens een wettelijke verplichting is omdat het in toezichtwetten, besluiten of reglementen is opgenomen, moet de instelling deze verplichting onverkort toepassen.

7. Elke instelling beschrijft haar beleidstructuur in het governance memorandum en licht de gemaakte keuzes toe. Zoals verder beschreven, zal de CBFA dit memorandum na dialoog met de instelling beoordelen in het licht van de beginselen van haar circulaire en toetsen aan de dwingende toezichtbepalingen waaraan de instelling is onderworpen.⁵

D. PRUDENTIËLE VERWACHTINGEN INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

8. De prudentiële verwachtingen van de CBFA inzake het deugdelijk bestuur van financiële instellingen worden verzameld rond tien beginselen. Bij elk beginsel wordt, waar mogelijk, de bestaande regelgeving gegeven. Daarna volgt een toelichting bij het beginsel met de verwachtingen van de CBFA ter zake, die – tenzij anders vermeld of duidelijk gemaakt uit de context – te beschouwen zijn als aanbevelingen (zie randnummer 6).

9. Tien beginselen:

I. De betekenisvolle aandeelhouders van de financiële instelling zijn betrouwbaar en financieel gezond. Zij beheren hun deelneming in het licht van een gezond en voorzichtig beheer van de instelling, haar deugdelijk bestuur en duurzame ontwikkeling.

II. De financiële instelling bezit een transparante beleidstructuur die een gezond en voorzichtig beleid bevordert in het licht van de aard, omvang, complexiteit en het risicoprofiel van het bedrijf.

In de leiding van de financiële instelling wordt indien mogelijk een onderscheid gemaakt tussen de functies van leiding van de ondernemingsactiviteit, van toezicht op de leiding van de ondernemingsactiviteit en van de bepaling van het algemene beleid en de strategie van de instelling.

De financiële instelling evalueert regelmatig de werking van haar bestuursstructuur.

III. De financiële instelling legt de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle geledingen van de organisatie vast, preciseert de procedures en de rapporteringslijnen en ziet toe op hun toepassing.

IV. De effectieve leiding is meerhoofdig en treedt collegiaal op, onverminderd de toewijzing van specifieke verantwoordelijkheden aan individuele effectieve leiders.

V. De financiële instelling beschikt over passende onafhankelijke controlefuncties. De leiding ziet toe op hun werking en organisatie en maakt gebruik van hun bevindingen.

5 Zie randnummer 100.

- VI. *De financiële instelling beschikt over leiders die het gepaste profiel hebben om de instelling te leiden. Deze leiders geven blijk van de vereiste integriteit, inzet, ervaring en deskundigheid ten aanzien van de taken die hen zijn opgedragen.*
- VII. *De financiële instelling hanteert voor haar leiders een bezoldigingsbeleid dat strookt met haar doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen.*
- VIII. *De financiële instelling bepaalt de strategische doelstellingen en waarden die zij nastreeft, inzonderheid met betrekking tot haar integriteit, en draagt deze uit over al haar geledingen. Zij legt interne gedragscodes vast en neemt passende maatregelen voor het beheer van de belangenconflicten.*
- IX. *De leiding heeft inzicht in de operationele structuur en activiteiten van de instelling. Zij heeft ook inzicht in de risico's die verbonden zijn aan de dienstverlening en producten die zij aanbiedt.*
- X. *De financiële instelling communiceert met haar deelgenoten over de beginselen die zij toepast op haar bestuur en controle.*

E. BESPREKING PER BEGINSEL

Beginsel I: Geschiktheid van de betekenisvolle aandeelhouders

De betekenisvolle aandeelhouders van de financiële instelling zijn betrouwbaar en financieel gezond. Zij beheren hun deelneming in het licht van een gezond en voorzichtig beheer van de instelling, haar deugdelijk bestuur en duurzame ontwikkeling.

Regelgeving

10. *De toezichtwetten bepalen dat de CBFA bij het verlenen van een vergunning wordt geïnformeerd over de identiteit van de aandeelhouders die rechtstreeks of onrechtstreeks een betekenisvolle deelneming bezitten en over hun aandeel in het kapitaal en de stemrechten. Aandeelhouders die gezamenlijk of in onderling overleg optreden, moeten dit individueel aan de CBFA melden.⁶ Deelnemingen in beursgenoteerde financiële instellingen moeten krachtens de transparantiewetgeving openbaar worden gemaakt.⁷*

De betekenisvolle aandeelhouders, alsook de financiële instellingen zodra ze er kennis van hebben, informeren de CBFA nadien over de wijzigingen (stijging of daling met overschrijding van bepaalde drempels) in de kapitaalstructuur van de financiële instelling.

De CBFA kan een betekenisvolle aandeelhouder uit de aandeelhouderskring weren indien zij niet overtuigd is van de geschiktheid van deze aandeelhouder in het licht van het gezond en voorzichtig beleid van de instelling.

⁶ Artikelen 17 en 24 WKi (zie ook circulaire B953 van 13 april 1993); Artikelen 59 en 67 WBo; Artikelen 150 en 159 WBv; Artikel 23bis WVz (zie ook circulaire C172 van 26 april 1999 en D96 van 7 februari 1992). Zie voor groeptoezicht artikel 4, §3, KBFh, artikel 14 KBFc, artikel 91ter1 WVz.

⁷ Zie wet van 2 maart 1989 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in ter beurze genoteerde vennootschappen en tot reglementering van de openbare overnameaanbiedingen.

Geschiktheidstoetsing

11. De toetsing van de geschiktheid van betekenisvolle aandeelhouders heeft betrekking op hun reputatie en hun financiële gezondheid. De CBFA onderzoekt eveneens of de groep waarvan de instelling deel uitmaakt, voldoende transparant is en geen belemmering inhoudt voor het toezicht op vennootschappelijke basis en, wanneer van toepassing, op basis van de geconsolideerde positie.

Verwachtingen ten aanzien van betekenisvolle aandeelhouders

12. De CBFA verwacht dat de betekenisvolle en a fortiori de controlerende aandeelhouders in de uitoefening van hun rechten bijdragen tot een gezond en voorzichtig beleid van de financiële instelling en een op haar continuïteit gerichte ontwikkeling. Ze moeten ook rekening houden met de onderhavige prudentiële verwachtingen inzake het deugdelijk bestuur die op de financiële instelling rusten.

Wanneer zij kennis neemt van de intrede van een betekenisvolle aandeelhouder, zal de CBFA deze aandeelhouder wijzen op haar prudentiële verwachtingen ten opzichte van de aandeelhouder en de financiële instelling, zoals bepaald in deze circulaire.

Charter en forum van de familie/vennoten

13. Financiële instellingen met een aandeelhouderschap dat familiaal is of bestaat uit een besloten kring van vennoten, hebben baat bij het vastleggen in een charter van afspraken over de relaties tussen de familie of de vennoten, enerzijds, en de instelling, anderzijds, met betrekking tot haar deugdelijk bestuur, ondernemingsvisie, financiële doelstellingen, opvolging van de leiders, carrières, bezoldiging, ...

Beginsel II: Passende beleidstructuur

De financiële instelling bezit een transparante beleidstructuur die een gezond en voorzichtig beleid bevordert in het licht van de aard, omvang, complexiteit en het risicoprofiel van het bedrijf.

In de leiding van de financiële instelling wordt indien mogelijk een onderscheid gemaakt tussen de functies van leiding van de ondernemingsactiviteit, het toezicht op de ondernemingsactiviteit en van de bepaling van het algemene beleid en de strategie van de instelling.

De financiële instelling evalueert regelmatig de werking van haar beleidstructuur.

Regelgeving

14. De toezichtwetten bepalen dat de beleidstructuur en de organisatie van de instellingen passend moeten zijn voor de voorgenomen activiteiten en dienstverlening. Financiële instellingen moeten beschikken over een adequate interne controle en passende interne audit-, compliance en risicobeheerfuncties instellen.⁸

De toezichtwetten vereisen dat als financiële instellingen een directiecomité oprichten overeenkomstig de bepalingen van de vennootschapswet, alle leden van dat comité bestuurder zijn.⁹ Nieuwe regels zullen toelaten dat de directiecomités van moederondernemingen-holdings gemengd kunnen zijn, maar toch nog minstens twee bestuurders moeten tellen.¹⁰

8 Zie artikel 20 WKi; artikel 62 WBo; artikel 153 WBv; artikel 14bis WVz. Zie voor groeptoezicht artikel 4, §1, 2°, KBFh, artikel 13 KBFc, artikel 91quater WVz.

9 Zie respectievelijk artikel 26 WKi, artikel 69 WBo, artikel 161 WBv, artikel 90, §3 WVz en circulaire D172 van 26 april 1999.

10 Zie geplande aanpassing van artikel 4, §4, KBFh en artikel 15, §2, KBFc.

De toezichtwetten leggen geen specifieke regels op voor de oprichting en samenstelling van de directiecomités van vereffeningsinstellingen en met vereffeningsinstellingen gelijkgestelde instellingen, noch van derivatenspecialisten.

Management-, toezicht- en beleidfuncties

15. De beleidstructuur van een financiële instelling moet in verhouding staan tot de aard, de omvang, de complexiteit en het risicoprofiel en moet steeds gelijke tred houden met de ontwikkeling van het bedrijf.

De CBFA beveelt aan om in lijn met de *best practices* van deugdelijk bestuur in de leiding van de financiële instelling indien mogelijk een onderscheid te handhaven tussen:

- de leiding van de ondernemingsactiviteit (managementfunctie);
- het toezicht op het management (toezichtfunctie);
- de bepaling van het algemeen beleid en de strategie (beleidfunctie).

16. Onverminderd de verantwoordelijkheid van de wettelijke bestuursorganen en de bestuurders zoals die voortvloeit uit het wetboek van vennootschappen, wordt in het geval van een financiële instelling die de rechtsvorm van een NV heeft aangenomen, de managementfunctie in de regel toevertrouwd aan de uitvoerende bestuurders, zetelend in het directiecomité wanneer het bestaat, de toezichtfunctie bij de niet-uitvoerende bestuurders, in het bijzonder (maar niet exclusief) de leden van de prudentieel relevante raadgevende comités van de raad van bestuur die zich inlaten met audit, compliance, risicobeheer, benoemingen, bezoldigingen, investeringen, enz. en ten slotte de beleidfunctie bij de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders verenigd in de raad van bestuur.

Met inachtneming van het evenredigheidsbeginsel worden deze functies zo toegewezen dat passende *checks and balances* met bijhorende scheiding van functies tot stand worden gebracht.

Wanneer de instelling een directiecomité heeft opgericht (zie randnummers 18-19), worden bijvoorbeeld de functies van voorzitter van de raad van bestuur en van het directiecomité toegewezen aan verschillende personen, respectievelijk een niet-uitvoerende en een uitvoerende bestuurder.

De effectiviteit van de toezichtfunctie binnen de raad van bestuur wordt bevorderd wanneer de niet-uitvoerende bestuurders in de meerderheid zijn.

17. De financiële instellingen met een andere rechtsvorm dan een NV spannen zich maximaal in om binnen het wettelijke kader dat op hen van toepassing is, de bedoelde functies te onderscheiden en passende *checks and balances* in de organisatie van de beleidstructuur in te bouwen, in voorkomend geval via statutaire regelingen.

Instelling van een directiecomité

18. De toezichtwetten bepalen dat de statuten van een financiële instelling die NV is, kunnen toestaan dat de raad van bestuur zijn bestuursbevoegdheden overdraagt aan een directiecomité, zonder dat deze overdracht betrekking kan hebben op de bepaling van het algemeen beleid of op de handelingen die aan de raad van bestuur zijn voorbehouden. De raad van bestuur houdt toezicht op het directiecomité.

De instelling van een directiecomité is een zeer adequaat middel om een duidelijke scheiding tot stand te brengen tussen de verschillende bestuursfuncties zoals bedoeld in randnummers 15-17. Het directiecomité oefent, in voorkomend geval samen met personen die net onder het directiecomité de leiding hebben over (delen van) de ondernemingsactiviteit, de effectieve leiding van de financiële instelling uit. Een directiecomité bevordert de effectiviteit van het vier-ogen-toezicht en de collegialiteit in de besluitvorming over het leiden van de ondernemingsactiviteit.

Om deze redenen beveelt de CBFA de financiële instellingen uitdrukkelijk aan een directiecomité in te stellen.

19. De toezichtwetten vereisen dat wanneer een financiële instelling¹¹ een directiecomité overeenkomstig de bepalingen van artikel 524bis Wetboek Vennootschappen opricht, dit comité uitsluitend bestaat uit bestuurders. De wetgever beoogt daarmee de deelname van de effectieve leiders aan de beleidsfunctie van de raad van bestuur te verzekeren en de informatiesymmetrie onder alle leden van het directiecomité en de collegialiteit van dat orgaan veilig te stellen.

Voor de moederondernemingen-holdings gelden in principe dezelfde regels als voor de gereglementeerde instellingen, maar nieuwe toezichtregels zijn in de maak, die bepalen dat hun directiecomité een gemengde samenstelling kan hebben en dus ook niet-bestuurders tellen, wel op voorwaarde er ten minste twee bestuurders in zetelen. De reden voor deze aparte regeling is dat de opdracht en het profiel van de leiders, alsook de debatten en de besluitvorming in de raad van bestuur van de groep qua aard en techniciteit zo verschillen van die van het directiecomité of de effectieve leiding van de groep, dat het op groepsniveau – in tegenstelling tot de operationele entiteiten – niet noodzakelijk is om alle leden van het directiecomité van de groep in de raad van bestuur te integreren.

Financiële instellingen die geen directiecomité instellen

20. Financiële instellingen die geen directiecomité instellen, motiveren deze beslissing in hun governance memorandum. Zij tonen aan dat hun bestuurmodel passend is in het licht van hun aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel.

21. Bovendien doorstaat hun bestuursmodel de toets van enkele algemene kwalitatieve vereisten van deugdelijk bestuur:

- (a) er is een passende scheiding tussen de functies van de leiding van de ondernemingsactiviteit en het toezicht daarop;
- (b) de effectieve leiding is toevertrouwd aan minstens twee personen die, onverminderd een adequate taakverdeling, in college optreden; de gebeurlijke delegatie van bevoegdheden in verband met de effectieve leiding is juridisch duidelijk omkaderd (vb. in de statuten);
- (c) er bestaat een gestructureerde dialoog tussen de functies van bepaling van algemeen beleid, van leiding van de ondernemingsactiviteit en van toezicht daarop.

Typische taakverdeling tussen de raad van bestuur en het directiecomité

22. Toegepast op financiële instellingen die de rechtsvorm van een NV hebben en een directiecomité hebben opgericht, kunnen de taken tussen de raad van bestuur en het directiecomité als volgt worden toegewezen:

- (a) raad van bestuur
 - vastleggen van de doelstellingen en waarden van de instelling;
 - goedkeuren en geregeld evalueren van de beleidstructuur, de organisatie, de interne controle en de onafhankelijke controlefuncties van de instelling;
 - geregeld nagaan of de instelling beschikt over een doelmatige interne controle betreffende de betrouwbaarheid van het financiële verslaggevingproces;

11 Uitgezonderd de vereffeninginstellingen, de met vereffeninginstellingen gelijkgestelde instellingen en de derivatenspecialisten.

- goedkeuren en geregeld evalueren van de krachtlijnen van het algemene beleid en de strategie van de instelling, onder meer betrekking tot
 - commercieel beleid en structuren^{12 13};
 - risicoprofiel, -beleid en -beheer;
 - kapitaaltoereikendheid;
 - uitbesteding¹⁴;
 - bedrijfscontinuïteit¹⁵;
 - integriteit¹⁶ en cliëntacceptatie¹⁷;
 - belangenconflicten;
 - vrijwaring van cliëntenrechten in verband met de aangehouden cliëntentegoeden;
- toezicht uitoefenen op het management door effectief gebruik te maken van de onderzoeksbevoegdheden waarover de bestuurders beschikken en via rapportering van het management over de gang van zaken in de ondernemingsactiviteit;
- kennis nemen van de belangrijke bevindingen van de onafhankelijke controlefuncties van de financiële instelling, van de commissaris en van de CBFA, in voorkomend geval via gespecialiseerde comités ingesteld door de raad, en erop toezien dat het directiecomité de nodige maatregelen neemt om eventuele tekortkomingen te verhelpen.

De raad van bestuur richt waar nodig gespecialiseerde raadgevende comités op om specifieke aangelegenheden te analyseren en hem daarover te adviseren. De instelling van dergelijke comités mag de rol van de raad niet uithollen: de besluitvorming blijft berusten bij de raad die collegiaal zijn bevoegdheden uitoefent.

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.¹⁸ Hoewel de praktijk in de financiële sector een verscheidenheid van comités en van bevoegdheden aantoonde, zijn de meest voorkomende het auditcomité, het remuneratiecomité, het benoemingscomité, het risicobeheercomité, het compliancecomité, het strategisch comité, het investeringscomité, ...

In het kader van de toezichtfunctie van de raad van bestuur neemt het auditcomité een voorname plaats in. Voor de instelling en werking van het auditcomité wordt verwezen naar randnummers 38-41.

(b) directiecomité

- instaan voor de leiding van de ondernemingsactiviteit van de financiële instelling en de uitbouw van de managementstructuur;
- toezicht houden op het lijnmanagement en op de naleving van de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden, evenals op de rapportering;
- voorstellen doen en advies geven aan de raad voor de bepaling van het algemeen beleid en strategie van de instelling en het meedelen van alle relevante gegevens en data om de raad in staat te stellen geïnformeerde beslissingen te treffen;
- onverminderd het toezicht van de raad van bestuur, instaan voor de organisatie, aansturing en beoordeling van de interne controle mechanismen en procedures, inzonderheid van de onafhankelijke controlefuncties;

12 Zie bijvoorbeeld circulaire D1 2000/2 en D4/EB/730 van 5 mei 2000 inzake financiële dienstverlening via internet.

13 Zie beginsel IX (randnummers 68-74).

14 Zie circulaire PPB 2005/5 van 22 juni 2004.

15 Zie circulaire PPB 2005/2 (kredietinstellingen, beleggingsondernemingen) en PPB/D256 (verzekeringsondernemingen) van 10 maart 2005 in verband met gezonde beheerspraktijken inzake de bedrijfscontinuïteit van financiële instellingen.

16 Zie compliance-circulaires D1 2001/13 van 18 december 2001 (kredietinstellingen), D1/EB/2002/6 van 14 november 2002 (beleggingsondernemingen), PPB/D255 van 10 maart 2005 (verzekeringsondernemingen).

17 Zie gecoördineerde versie van 12 juli 2005 van de circulaire over de waakzaamheidsverplichtingen met betrekking tot de cliënteel en de voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van het terrorisme.

18 Zie wat het directiecomité betreft, de toelichting onder (b) en de randnummers 18 en 19.

- een systeem van interne controle organiseren dat een redelijke zekerheid verschaft betreffende de betrouwbaarheid van de interne rapportering alsook van het financiële verslaggevingproces, zodat de jaarrekening in overeenstemming is met de geldende boekhoudreglementering;
- verslag uitbrengen bij de raad van bestuur over de financiële positie van de instelling en over alle aspecten die nodig zijn om deze zijn taken naar behoren te laten vervullen;
- informatie verstrekken aan de CBFA en de commissaris, volgens de geldende modaliteiten, over de financiële positie en de toestand van de beleidstructuur, de organisatie, de interne controle en de onafhankelijke controlefuncties.

Periodieke evaluatie

23. De financiële instelling gaat geregeld over tot een evaluatie van de werking van de beleidstructuur, inzonderheid van de bestuursorganen, met inbegrip van hun bevoegdheden, samenstelling en omvang.

De niet-uitvoerende bestuurders evalueren minstens éénmaal per jaar de wisselwerking met de uitvoerende bestuurders, in voorkomend geval in hun afwezigheid.

De conclusies van deze evaluaties worden genotuleerd, evenals de maatregelen die worden genomen om de werking van de beleidstructuur te verbeteren.

Beginsel III: Toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De financiële instelling legt de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle geledingen van de organisatie vast, preciseert de procedures en de rapporteringslijnen en ziet toe op hun toepassing.

Regelgeving

24. *Zie randnummer 14*

Invulling van beleidstructuur

25. De financiële instelling beschikt over een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden voor het uitvoerend en niet-uitvoerend bestuur.

De bestuursorganen (raad van bestuur, met inbegrip van de adviescomités; directiecomité) stellen een reglement van inwendige orde vast.

Administratieve organisatie

26. De leiding legt de bevoegdheden, verplichtingen en verantwoordelijkheden van alle materieel belangrijke geledingen en activiteiten van de instelling schriftelijk vast en wijst deze toe aan de medewerkers van de instelling.

Waar mogelijk en verantwoord in het licht van de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling, worden de taken van medewerkers en afdelingen gescheiden om risico's op misbruik of inbreuken op prudentiële regels te verminderen.

27. Voor prudentieel relevante stafdiensten of sleutelposities (hoofd interne audit, hoofd compliance, hoofd risicobeheer, aangewezen actuaris, ...) worden personen aangesteld die daarvoor de nodige betrouwbaarheid, kennis en ervaring bezitten.

28. De rapporteringslijnen zijn duidelijk bepaald. De interne rapportering is aangepast aan de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling en behelst alle betekenisvolle activiteiten van de instelling.

Delegatie en uitbesteding

29. De verantwoordelijkheid van de bestuursorganen van de financiële instelling, bijvoorbeeld voor de naleving van haar prudentiële verplichtingen, kan niet worden gedelegeerd of uitbesteed aan derden.¹⁹

Dit houdt in dat de bestuursorganen blijven instaan voor de beleidsbepaling en het toezicht op alle uitbesteede activiteiten en processen. De nodige zorg wordt besteed aan de beheersing van de eraan verbonden risico's, inzonderheid met betrekking tot het operationele risico. Dit houdt ook in dat de effectieve leiding regelingen treft die haar in staat stellen om toezicht uit te oefenen op de werkzaamheden van de externe dienstverlener en dat de instelling ook na de uitbesteding over de nodige ervaring, kennis en middelen blijft beschikken om de goede werking en de kwaliteit van de uitbesteede activiteiten op te volgen en waar nodig bij te sturen.

30. Delegatie en uitbesteding mogen geen afbreuk doen aan het vermogen van de CBFA om te controleren of de instelling de verplichtingen van haar statuut nakomt.

Beginsel IV: Meerhoofdigheid, collegialiteit en taakverdeling van de effectieve leiding

De effectieve leiding is meerhoofdig en treedt collegiaal op, onverminderd de toewijzing van specifieke verantwoordelijkheden aan individuele effectieve leiders.

Regelgeving

31. *De toezichtwetten vereisen dat de effectieve leiding van de financiële instelling (met uitzondering van de derivatenspecialist) minstens door twee natuurlijke personen wordt waargenomen.*²⁰

Meerhoofdigheid en collegialiteit

32. Een kwalitatieve effectieve leiding veronderstelt ten minste twee natuurlijke personen (beter drie of meer om blokkeringen te vermijden) die in een positie zijn om op elkaar een daadwerkelijke wederzijdse controle (vier-ogen-principe) uit te oefenen. De effectieve leiding vormt een college dat gezamenlijk – bij voorkeur bij consensus, zoniet bij meerderheid – tot beslissingen komt. De effectieve leiders zijn loyaal ten aanzien van de getroffen beslissingen. Deze worden genotuleerd en intern meegedeeld aan de medewerkers van de instelling voor zover dit nodig is voor de uitvoering van de taken die hun zijn opgedragen, dan wel voor de goede werking van de instelling.

Individuele toewijzing van verantwoordelijkheden

33. De collegialiteit verhindert niet dat de effectieve leiders individueel specifieke – maar niet exclusieve – bevoegdheidsgebieden krijgen toebedeeld. Deze interne taakverdeling maakt het mogelijk om de belangenconflicten die voortvloeien uit de verschillende activiteitsdomeinen van de financiële instelling, passend te beheren.

19 Zie circulaire PPB 2004/5 van 22 juni 2004 (kredietinstellingen, beleggingsondernemingen) en PPB 2006/1 CPA van 6 februari 2006 (verzekeringsondernemingen) inzake uitbesteding. Voor intragroepdelegatie en -uitbesteding, zie randnummers 89-91.

20 Zie artikel 19 WKi, artikel 90 WVz en circulaire C172, artikel 60 WBo, artikel 151 WBV. Wat de derivatenspecialisten betreft, mag de effectieve leiding eenhoofdig zijn (zie respectievelijk artikel 126 WBo en artikel 8 van het KB van 28 januari 2004). Voor groeptoezicht, zie artikel 4, §4, KBFh, artikel 15, §1, KBFc, artikel 91ter1 WVz.

Deze toewijzing van verantwoordelijkheden en latere wijzigingen daaraan, worden aan de CBFA meegedeeld en in het governance memorandum opgenomen.

Verwijzend naar de geschiktheidtoetsing van de effectieve leiders (zie randnummer 49), kan de CBFA bij incidenten persoonlijke tekortkomingen van leiders meenemen in de individuele beoordeling.

Beginsel V: Onafhankelijke controlefuncties

De financiële instelling beschikt over passende onafhankelijke controlefuncties. De leiding ziet toe op hun werking en organisatie en maakt gebruik van hun bevindingen.

Regelgeving

34. De toezichtwetten bepalen dat financiële instellingen een voor de voorgenomen activiteit passende en evenredige interne controle opzetten.²¹

De CBFA heeft de financiële instellingen in dit verband al circulaire gestuurd waarin ze aanbevelingen geeft over en criteria bepaalt aan de hand waarvan zij de kwaliteit van de interne controle beoordeelt, inzonderheid van de interne audit²², compliance²³, risicobeheer²⁴ en de actuariële²⁵ functie.

De Europese richtlijn 2006/43/EG betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen bepaalt dat kredietinstellingen, verzekeringsondernemingen en andere door de lidstaten aangeduide entiteiten een auditcomité of een orgaan met soortgelijke bevoegdheden instellen. Hun samenstelling en bevoegdheden moeten aan minimumvereisten voldoen. Deze richtlijn moet in nationaal recht worden omgezet tegen midden 2008.²⁶

Omschrijving

35. Deugdelijk bestuur van de financiële instelling veronderstelt dat de leiding onafhankelijke controlefuncties opzet, namelijk – naar gelang de kenmerken van de financiële instelling – de interne audit, compliance, risicobeheer en de aangewezen actuaire, en hun bevindingen en adviezen vertaalt in maatregelen om de beleidstructuur, organisatie of interne controle te versterken.

De criteria voor de bepaling van de “onafhankelijkheid” worden voor elke functie afzonderlijk bepaald, waarbij bovendien rekening wordt gehouden met de kenmerken van de financiële instelling. Doorgaans wordt dergelijke functie als “onafhankelijk” beschouwd wanneer:

- zij een aangepast statuut heeft met de nodige bevoegdheden, middelen, expertise en toegang binnen de organisatie;
- zij hiërarchisch en organisatorisch los staat van de operationele activiteit waarop zij betrekking heeft;

21 Zie artikel 20 WKi; artikel 62 WBo; artikel 153 WBv; artikel 14bis WVz. Voor groeptoezicht, zie artikel 4, § 1, 2°, KBfH, artikel 13 KBfC, artikel 91quater WVz.

22 Zie circulaire D1 97/4 van 30 juni 1997 en D1 99/2 van 16 april 1999 (kredietinstellingen), PPB-2006-8-CPA van 23 mei 2006 (verzekeringsondernemingen) en D1/EB/2002/6 van 14 november 2002 (beleggingsondernemingen).

23 Zie circulaire D1 2001/13 van 18 december 2001 (kredietinstellingen); PPB/D255 van 10 maart 2005 (verzekeringsondernemingen); D1/EB/2002/6 van 14 november 2002 (beleggingsondernemingen).

24 Zie onder meer circulaire D1 94/3 van 1 september 1994 (derivaten), D1 96/3 van 15 april 1996 (reterisico), D1 97/7 van 2 oktober 1997 (reterisico), D1 2001/10 van 7 december 2001 (monetaire en wisselrisico's) voor kredietinstellingen; 94/3 van 8 december 1994 (derivaten) voor beleggingsondernemingen; D153 van 6 januari 1997 (derivaten) voor verzekeringsondernemingen.

25 Zie circulaire D206 van 9 november 2001. Zie ook Circulaire D252 van 15 december 2004.

26 Zie artikel 41 van richtlijn 2006/43/EG van 17 mei 2006 betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen (P.B. L157/87).

- zij rapporteert aan zowel aan de effectieve leiders als aan de niet-uitvoerende leiders overeenkomstig de vastgelegde procedures;
- de vergoeding van de personen belast met deze functies niet verbonden is met de rendabiliteit van de bedoelde activiteit.

36. Voor de effectieve leiding zijn doeltreffende en permanente onafhankelijke controlefuncties noodzakelijke instrumenten om zijn taken optimaal te vervullen. Overigens zijn er geen activiteitsdomeinen van de financiële instelling die om redenen van persoonlijke, commerciële of financiële aard aan het zicht van de controlefuncties worden onttrokken (onaantastbare *star traders*, *off-shore* activiteiten²⁷).

37. In het kader van zijn toezichtfunctie gaat de leiding periodiek en minstens jaarlijks na of de onafhankelijke controlefuncties goed werken. Daartoe krijgt de leiding geregeld een verslag van de effectieve leiding, onverminderd de rechtstreekse kennisname van relevante informatie vanwege de bedoelde functies, in voorkomend geval via de gespecialiseerde raadgevende comités die de raad daartoe heeft opgericht.

Auditcomité

38. Afhankelijk van de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling²⁸, stelt de raad van bestuur met het oog op passende uitoefening van zijn toezichtfunctie een permanent auditcomité in.²⁹

39. De taken van het auditcomité bestaan doorgaans in:

- monitoren van het financiële verslaggevingproces en van de integriteit van de financiële verslaggeving;
- monitoren van de doeltreffendheid van de interne controle en van onafhankelijke controlefuncties;
- opvolgen van de activiteiten van de interne audit, zoals bevestigen van het auditplan en de ingezette middelen, kennis nemen van de activiteitenverslagen en van (samenvattingen van) de auditverslagen, erop toezien dat het uitvoerend bestuur passende maatregelen neemt om te verhelpen aan de lacunes die de interne auditors hebben vastgesteld;
- monitoren van de wettelijke controle op de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening; bespreken van controleaangelegenheden met de commissaris en kennis nemen van belangrijke kwesties die aan het licht zijn gekomen tijdens zijn wettelijke controleopdracht; beoordelen en monitoren van de onafhankelijkheid van de commissaris;³⁰
- de raad van bestuur aanbevelingen doen over de benoeming en herbenoeming van de commissaris, zijn onafhankelijkheid en bezoldiging.

Soms houden andere gespecialiseerde comités van de raad van bestuur zich specifiek bezig met compliance en risicobeheer, volgens de principes die gelden voor het auditcomité.

27 Zie ook beginsel IX (randnummers 68-74).

28 Regeling in afwachting van de inwerkingtreding van de omzettingbepalingen van artikel 41 (auditcomité) van de Europese richtlijn 2006/43/EG van 17 mei 2006 betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen.

29 Zie aanbevelingen in de circulaire D1 97/4 van 30 juni 1997 (kredietinstellingen), D171 van 31 maart 1999 (verzekeringsondernemingen) en D1/EB/2002/6 van 14 november 2002 (beleggingsondernemingen).

30 Zie overwegende (24) van de Europese richtlijn 2006/43/EG van 17 mei 2006, die preciseert dat de opdrachten van het auditcomité met betrekking tot de wettelijke controle van de jaarrekening op geen enkele wijze impliceren dat de commissaris onderworpen zou zijn aan het auditcomité. De opvolging van de commissarisactiviteit en de gebeurlijke discussie over controleaangelegenheden tussen het comité en de commissaris mogen de onafhankelijkheid en de effectiviteit van de commissariscontrole geenszins aantasten.

40. De volgende maatregelen bevorderen de goede werking van het auditcomité:
- de voorzitter van het auditcomité is niet de voorzitter van de raad van bestuur;
 - de werking van het auditcomité ligt vast in een intern reglement (inclusief de notulering van de beraadslaging en de getroffen beslissingen);
 - de leden maken geen deel uit van de effectieve leiding van de betrokken instelling; wel kunnen met het oog op zijn doeltreffendheid de voorzitter of een lid van het directiecomité, de interne auditor en de erkende commissaris aan alle of sommige vergaderingen deelnemen;
 - het comité is collectief deskundig op het vlak van de activiteiten van de financiële instelling, alsook inzake financieel beheer en financiële verslaggeving, boekhouding en audit;
 - de leden hebben in de uitoefening van hun opdracht de vereiste objectiviteit en onafhankelijkheid ten aanzien van de effectieve leiding. Het behoort tot de *best practices* van deugdelijk bestuur om onafhankelijke bestuurders in het auditcomité op te nemen (zie verder onder randnummers 53-54);
 - de vergoeding van de leden van het auditcomité is in overeenstemming met het bepaalde in randnummer 58.
41. De CBFA beoordeelt in het kader van haar prudentiële toezichtopdracht de kennis en ervaring van de kandidaat-leden van het auditcomité in het licht van zijn globale samenstelling en volgens de criteria bedoeld in randnummers 51-52. De CBFA gaat ook na of de samenstelling en de procedures van het auditcomité voldoende waarborgen inhouden om zijn taak naar behoren te vervullen.

Beginsel VI: Geschiktheid van de leiding

De financiële instelling beschikt over leiders die het gepaste profiel hebben om de instelling te leiden. Deze leiders geven blijk van de vereiste integriteit, inzet, betrouwbaarheid, ervaring en deskundigheid ten aanzien van de taken die hen zijn opgedragen.

Regelgeving

42. *De toezichtwetten bepalen dat de CBFA toetst of de personen die worden belast met de effectieve leiding van de financiële instelling, de vereiste professionele betrouwbaarheid en de passende ervaring bezitten voor de uitoefening van hun functie.³¹ Nieuwe wetsbepalingen zullen de geschiktheidstoetsing, inzonderheid wat betreft de deskundigheid en passende ervaring, uitbreiden tot de personen die deelnemen aan het bestuur of het beleid, zonder effectieve leider te zijn.^{32 33}*

Bestuurders, zaakvoerders of directeurs mogen geen veroordelingen hebben opgelopen en/of getroffen zijn door een beroepsverbod wegens overtreding van financieel relevante wetgeving als opgesomd in de toezichtwetten.

31 Zie artikelen 18, 19 en 108 WKi; artikelen 60, 61 en 152 WBo; artikelen 151 en 210 WBv; artikel 90 WVz. Voor groeptoezicht, zie artikel 4, §4, KBFh, artikel 15, §1, KBFc, artikel 91ter1 WVz.

32 Deze wijzigingen vereisen aanpassing van artikel 18 WKi; artikel 60 WBo; artikel 151 WBv; artikel 90 WVz. De toezichtregels voor de vereffeninginstellingen en met vereffening gelijkgestelde instellingen, evenals voor de derivatenspecialisten blijven ongewijzigd. Voor het groeptoezicht betreft het een wijziging van artikel 4, §4, KBFh, artikel 15, §1, KBFc, artikel 91ter1 WVz.

33 Een overgangsregeling zou bepalen dat de personen die bij de bekendmaking van de wetswijziging al niet-uitvoerende bestuurder zijn, tot aan de eerstvolgende voordracht tot hernieuwing van hun benoeming geacht over de vereiste deskundigheid en passende ervaring te beschikken.

De toezichtwetten vereisen dat de leiders beschikbaar zijn voor de taken die hun zijn opgedragen, evenals een omkadering van de cumulatie van interne en externe functies van deze personen.³⁴

Nieuwe wetbepalingen zullen vereisen dat de financiële instellingen de CBFA voorafgaandelijk op de hoogte brengen van wijzigingen in de leiding van de instelling, van informatie en documenten die nodig zijn voor de geschiktheidstoetsing en van de eventuele taakverdeling in de bestuursorganen.

Samenstelling van de bestuursorganen

43. De financiële instelling beschikt over leiders die gezamenlijk en individueel het gepaste profiel hebben om de instelling te leiden. De samenstelling van haar bestuursorganen waarborgt dat de beslissingen worden genomen in het licht van een gezond en voorzichtig beheer van de instelling, in betrokkenheid met de deelgenoten.

Profiel van de leiders

44. Elke leider van de instelling bezit de kwaliteit om een objectief en onafhankelijk oordeel te vellen in het belang van de vennootschap, na afweging van alle beschikbare informatie en meningen en los van allerlei externe invloeden.

Onverminderd de wettelijke bepalingen over de cumul van functies, besteden de leiders de nodige tijd en aandacht aan hun taken om een behoorlijke uitoefening van hun opdracht bij de financiële instelling te waarborgen.

45. De financiële instelling bepaalt een beleid voor de samenstelling van haar bestuursorganen en de selectie van bestuurders, waarin onder meer aan bod komen, aspecten zoals aantal bestuurders, diversiteit van hun kennis en ervaring gehouden tegen het licht van de ontwikkeling van de activiteiten van de instelling, cumulatie van mandaten per bestuurder, duurtijd en rotatie van de bestuursmandaten, opvolging, criteria voor onafhankelijkheid, regeling belangenconflicten, enz.

De financiële instellingen nemen passende maatregelen om de kennis van de bestuurders door middel van vormingsprogramma's te verbeteren of op peil te houden.

46. De instelling bepaalt een procedure voor de voordracht (of hernieuwing) en het ontslag (of niet-hernieuwing) van leiders.

Kennisgeving aan en toetsing door de CBFA

47. Nieuwe wetbepalingen zullen de praktijk bevestigen dat financiële instellingen de CBFA voorafgaandelijk op de hoogte te brengen van de voordracht tot benoeming of hernieuwing van benoeming, van de niet-hernieuwing van benoeming of van het ontslag van leiders van de instelling. Deze kennisgeving vermeldt de toepasselijke interne regels van de instelling als bedoeld in randnummer 46.

Wanneer nieuwe leiders worden voorgedragen, delen de instellingen de CBFA de informatie en documenten mee die haar toelaten te beoordelen of deze personen de vereiste professionele betrouwbaarheid, deskundigheid en passende ervaring bezitten.

Bij de voordracht tot benoeming of hernieuwing van benoeming van een effectieve leider, wordt het eensluidend advies van de CBFA vereist.

34 Zie het CBFA reglement van 9 juli 2002 met betrekking tot de uitoefening van externe functies door leiders (gevoegd als bijlage aan het KB van 19 juli 2002), zoals gewijzigd door het CBFA reglement van 22 augustus 2006 (gevoegd als bijlage aan het KB van 24 september 2006) evenals artikel 27 WKi, artikel 70 WBo, artikel 162 WBv, artikel 90 WVz en de artikelen 15 en 36 KBVi. Wat het groeptoezicht betreft, zie artikel 4, §4, KBFh, artikel 15, §2, KBFc, artikel 91ter1 WVz.

48. De instellingen informeren de CBFA ook over de eventuele taakverdeling (en wijzigingen daaraan) tussen de leiders in de verschillende bestuursorganen. Dit geldt zowel voor de taakverdeling onder de effectieve leiders, in voorkomend geval het directiecomité, als de taakverdeling binnen de raad van bestuur (bv. lidmaatschap van adviserende comités zoals audit-, risicobeheer-, investeringcomité).

Geschiktheidstoetsing van effectieve leiders

49. Elke effectieve leider beschikt over een onberispelijk track record en de vereiste betrouwbaarheid. Hij is beslagen in het beheer van ondernemingen en activiteiten onder toezichtstatuut en bezit passende kennis en ervaring in alle belangrijke activiteiten van de instelling, inzonderheid met betrekking tot de materies die onder zijn directe bevoegdheid vallen.

50. Personen die sleutelfuncties uitoefenen, worden niet per se als effectieve leiders beschouwd, tenzij deze personen een positie bekleden die hen een rechtstreekse en doorslaggevende invloed geven op het leiden van de ondernemingsactiviteit.

Hoewel de betrouwbaarheid en de deskundigheid van de personen belast met deze staffuncties van wezenlijk belang zijn voor de goede werking van de financiële instelling, is het de verantwoordelijkheid van de leiding om deze geschiktheidstoetsing uit te voeren. De opdracht van de CBFA beperkt zich op dit vlak tot de beoordeling van de passende organisatie van de instelling.

Geschiktheidstoetsing van niet-uitvoerende leiders

51. Niet-uitvoerende leiders moeten vooreerst betrouwbaar zijn en mogen geen veroordelingen hebben opgelopen en/of getroffen zijn door een beroepsverbod wegens overtreding van de wetsbepalingen opgesomd in de toezichtwetten.

Gelet op de tendens om de toezichtfunctie van de niet-uitvoerende leiders sterker te waarderen en het hoogste bestuursorgaan voor steeds meer beleidskwesties te responsabiliseren, neemt ook het belang toe van de deskundigheid en de ervaring van de niet-uitvoerende leiders. Om deze redenen zullen nieuwe toezichtregels vereisen dat de personen die deelnemen aan het bestuur of het beleid van een instelling, zonder deel te nemen aan de effectieve leiding, over de voor de uitoefening van hun taak vereiste deskundigheid en passende ervaring moeten beschikken.

Het is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de financiële instelling om – overeenkomstig het profiel dat zij daarvoor heeft uitgetekend (zie randnummer 45) – bewaame en deskundige niet-uitvoerende bestuurders aan te trekken, die de instelling nodig heeft om haar algemeen beleid en strategie vast te leggen en het toezicht op de effectieve leiding uit te oefenen.

52. De criteria die de CBFA voor de toetsing van de geschiktheid van niet-uitvoerende bestuurders zich voorneemt te gebruiken, zullen zowel collectief als individueel gericht zijn.

Vooreerst is er de vraag of binnen de groep van niet-uitvoerende bestuurders collectief voldoende deskundigheid en ervaring aanwezig zijn ten opzichte van de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van de instelling. Daarbij wordt niet enkel gedacht aan de financiële deskundigheid en ervaring, maar evenzeer aan competenties die in het algemeen bijdragen tot een deugdelijk bestuur van de instelling in betrokkenheid met de deelgenoten van de instelling.

Bovendien zal worden nagegaan welke functie een bepaalde niet-uitvoerende bestuurder individueel opneemt. De beoordelingscriteria zullen inzonderheid rekening houden met het feit dat een bestuurder belast wordt met toezichtfuncties, bijvoorbeeld in adviserende comités zoals het audit-, risicobeheer- of investeringcomité, in welk geval de vereisten voor financiële deskundigheid en ervaring zwaarder zullen doorwegen.

Onafhankelijke bestuurders

53. Het is een basisregel van het gemeenrecht dat elke leider de kwaliteit bezit om een objectief en onafhankelijk oordeel te vellen in het belang van de vennootschap, na afweging van alle beschikbare informatie en meningen en los van allerlei externe invloeden.

Gelet op de aard van de activiteiten van de financiële instelling en op de prudentiële context waarin ze werkt, moet de besluitvorming evenzeer rekening houden met de belangen van de deponenten, beleggers, verzekerden en marktdeelnemers als met die van de controlerende aandeelhouders, het management van de instelling of de belangen op het vlak van de ontwikkeling van de activiteiten van de instelling. De kwaliteit van het bestuur en inzonderheid van de beleid- en toezichtfuncties nemen toe wanneer de samenstelling van de bestuursorganen de diversiteit en complementariteit van de in aanmerking te nemen belangen passend weerspiegelt.

Onverminderd de specifieke verplichtingen van de vennootschappen op grond van artikel 524 Wetboek Vennootschappen of uit aanbevelingen die voortvloeien uit de corporate governance code voor genoteerde vennootschappen, is het voor financiële instellingen een *best practice* – en een uitdrukkelijke aanbeveling van de CBFA – om een voldoende aantal onafhankelijke bestuurders aan te stellen, die met de financiële instelling, de controlerende aandeelhouders of met het uitvoerend bestuur van de instelling geen commerciële, nauwe familie- of andere banden hebben.

54. Het is de verantwoordelijkheid van de financiële instelling de criteria vast te leggen aan de hand waarvan zij de onafhankelijkheid van de betrokken bestuurders toetst. De code voor genoteerde vennootschappen kan ter zake als leidraad dienen. Wanneer dit wettelijk vereist is, past de instelling de criteria van artikel 524 Wetboek Vennootschappen toe.

De CBFA spreekt zich in het kader van de geschiktheitsmeting van een bestuurder die door de financiële instelling als een onafhankelijke bestuurder wordt gekwalificeerd, niet als zodanig uit over de toepassing die deze instelling van haar criteria in gegeven geval maakt, en oefent de CBFA evenmin permanent toezicht uit op de naleving daarvan. De onafhankelijkheid van een bestuurder doet overigens geen afbreuk aan de deskundigheid- en ervaringsvereisten zoals besproken in de randnummers 51-52.

De CBFA kan op grond van haar prudentiële bevoegdheden wel tussenkomen indien het beleid van een instelling of de toepassing van dat beleid naar haar weten kennelijk aanleiding zou geven tot betekenisvolle prudentiële risico's, inzonderheid juridische risico's.

Aanstelling van een rechtspersoon als niet-uitvoerend bestuurder

55. Een financiële instelling kan een rechtspersoon aanwijzen als niet-uitvoerend bestuurder onder de voorwaarden bepaald in artikel 61, §2, Wetboek Vennootschappen.

De bestuurder-rechtspersoon stelt een natuurlijke persoon als vaste vertegenwoordiger aan, die wordt belast met de uitvoering van de opdracht in naam en voor rekening van de bestuurder-rechtspersoon. Ter vrijwaring van de toezichtfunctie waarmee de niet-uitvoerende bestuurders bij uitstek zijn belast, kan de vaste vertegenwoordiger van een niet-uitvoerend bestuurder-rechtspersoon niet tegelijkertijd uitvoerend bestuurder zijn. Overigens zijn alle bepalingen uit de toezichtwetten in verband met geschiktheid, beroepsverbod, onverenigbaarheden en transacties met leiders gelijk van toepassing op zowel de bestuurder-rechtspersoon als op haar vaste vertegenwoordiger.

Beginstel VII: Bezoldigingsbeleid ten aanzien van de leiders

De financiële instelling hanteert voor haar leiders een bezoldigingsbeleid dat strookt met haar doelstellingen, waarden en langetermijnbelangen.

Regelgeving

56. *Zie randnummer 14*

Effectieve leiders

57. Wanneer de bezoldiging van effectieve leiders verbonden is met de individuele prestaties of met de resultaten van de instelling, hanteert de instelling relevante en objectieve criteria die ook aanzetten tot de creatie van lange-termijnwaarde. Vermeden moet worden dat dit bezoldigingsbeleid aanspoort tot het nemen van buitenissige risico's.

Niet-uitvoerende leiders

58. Het behoort tot de *best practices* van deugdelijk bestuur om niet-uitvoerende leiders, gelet op de toezichtfunctie die hen - en inzonderheid de bestuurders die zetelen in gespecialiseerde comités zoals het auditcomité - is toebedeeld, geen bezoldiging toe te kennen die ongepast verbonden is met de korte-termijnresultaten van de financiële instelling. Deze bezoldiging kan wel rekening houden met de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders.

Beginnel VIII: Strategische doelstellingen, ondernemingswaarden en beleid inzake belangenconflicten

De financiële instelling bepaalt de strategische doelstellingen en waarden die zij nastreeft, inzonderheid met betrekking tot haar integriteit, en draagt deze uit over al haar geledingen. Zij legt interne gedragscodes vast en neemt passende maatregelen voor het beheer van de belangenconflicten.

Regelgeving

59. *De toezichtwetten bepalen dat kredietinstellingen en beleggingsondernemingen interne gedragscodes opmaken om de integriteit van hun effectenbedrijf te bevorderen.*³⁵

De toezichtregels bevatten ook talrijke bepalingen met betrekking tot het voorkomen of beheren van belangenconflicten bij het verrichten van financiële diensten (kredietverlening³⁶, beleggingsadvies en individueel en collectief vermogensbeheer³⁷, wissel- en depositomakelij³⁸).

*Nieuwe regelgeving bevat bepalingen die financiële instellingen verplichten om in verband met hun beleggingsactiviteit klachtenregisters bij te houden.*³⁹

Strategische doelstellingen, waarden en interne gedragscodes

60. Deugdelijk bestuur kan niet worden gerealiseerd door organisatiestructuren, procedures en controlemechanismen alleen, maar steunt in belangrijke mate op het engagement en de toewijding van alle medewerkers van de instelling.

Daarom is het belangrijk dat de leiding de strategische doelstellingen en de ondernemingswaarden van de financiële instelling vastlegt, alsook interne gedragscodes of formele voorschriften, die bepalen hoe de activiteiten worden gevoerd in integriteit en betrokkenheid met de deelgenoten van de instelling. Deze doelstellingen, waarden en codes worden doorheen de instelling meegedeeld en gepromoot. Voor de toepassing van deze waarden is het belangrijk dat de leiding zichzelf hoogstaande en strikte gedragsregels oplegt en het goede voorbeeld geeft (*'tone at the top'*).

De interne gedragscodes snijden onder meer onderwerpen aan zoals corruptie, ontvangen of toekennen van ongeoorloofde geschenken of voordelen in geld of in natura, oneigenlijke zelfbediening in transacties tussen medewerkers en de instelling (toekenning van kredieten, voorkeurtarieven, ...) en allerlei onethische of illegale gedragingen in activiteiten binnen of buiten de bank.

De compliancefunctie vervult een belangrijke rol in de handhaving van het door de instelling vastgelegde beleid.

35 Zie artikel 62 WBo; artikel 27 van de wet van 2 augustus 2002 en de uitvoeringsbepalingen. Toekomstige regelgeving (omzetting van de Europese bankrichtlijnen 2006/48/EG en 2006/49/EG en de Europese richtlijn financiële markten 2004/39/EG en 2006/73/EG) zal de instellingen onder meer opleggen een omvattend integriteitbeleid in te stellen waarop een onafhankelijke compliancefunctie toeziet.

36 Zie artikel 28 van de wet van 22 maart 1993 en circulaire D1 94/5 van 28 november 1994 inzake leningen aan leiders en aan vennootschappen waarin deze leiders of hun partners belangen hebben; zie artikel 71 van de wet van 6 april 1995; zie artikel 9bis van de wet van 9 juli 1975 en circulaire D98 van 7 februari 1992 (toestaan van leningen aan bestuurders, zaakvoerders of directeurs).

37 Zie artikelen 36, 79 en 127 WBo, artikel 26, 4°, van de wet van 2 augustus 2002, artikel 20 KB van 5 augustus 1991, artikel 172 en 241 WBv. Vanaf 1 november 2007 wordt deze materie geregeld door de Europese richtlijnen 2004/39/EG en 2006/73/EG die in artikel 27 en volgende van de wet van 2 augustus 2002 zullen worden omgezet.

38 Zie artikel 15 van het KB van 25 november 1991 over de wissel- en depositomakelij.

39 Zie artikel 27 van de wet van 2 augustus 2002 en de uitvoeringsbepalingen. Een reglement van de CBFA zal specifieke regels bevatten voor de klachtenbehandeling van (potentiële) niet-professionele cliënten.

Belangenconflictenbeleid

61. Het bedrijf van een financiële instelling wordt gekenmerkt door de samenloop van velerlei belangen, vaak gelijklopende maar even dikwijls uiteenlopende of conflicterende belangen, die passende omkadering vereisen.

Zonder exhaustiviteit te betrachten, kunnen belangenconflicten bestaan tussen:

- de aandeelhouders en de instelling;
- de bestuurders en de instelling (zie regeling voor de persoonlijke zakelijke belangen in het wetboek vennootschappen);
- de medewerkers en de instelling en, bij uitbreiding, de cliënten van die instelling;
- de instelling en zijn cliënten als gevolg van het toegepaste bedrijfsmodel en/of de verschillende diensten en activiteiten die de instelling aanbiedt;
- cliënten onderling;
- de instelling en haar moeder, dochter of andere verbonden ondernemingen bij intragroepverrichtingen.

62. Onverminderd de toepassing van bepalingen van het wetboek van vennootschappen of van andere specifieke reglementering (beleggingsdiensten; marktmisbruik), legt de financiële instelling een omvattend beleid vast, met inbegrip van organisatorische en administratieve regelingen (inclusief het bijhouden van gegevens over de toepassing ervan) en procedures, om belangenconflicten te identificeren, te voorkomen of, indien het redelijkerwijze niet mogelijk is de belangenconflicten te beheren zonder schade voor de belangen van de cliënten, hen een passende informatie daarover te geven.

63. De middelen om belangenconflicten te beheren variëren naar gelang de aard, omvang en complexiteit van de instelling en van haar activiteiten. Zo kan een instelling:

- informatiebarrières instellen of afdelingen fysisch scheiden;
- conflicterende schakels in een ketting van transacties of diensten aan verschillende personen toevertrouwen;
- toezichtverantwoordelijkheden en rapporteringslijnen voor conflicterende activiteiten aan verschillende personen toewijzen;
- vermijden van een rechtstreekse band tussen de bezoldiging van relevante personen en inkomsten uit conflicterende activiteiten;
- vermijden dat personen van binnen of buiten de instelling met conflicterende belangen ongepaste invloed uitoefenen op een activiteit van de instelling;
- externe activiteiten van relevante personen beperken.

64. Het behoort tot de *best practices* om de algemene aard en de bronnen van de belangenconflicten aan de belanghebbende deelgenoten mee te delen, alsook het beleid van de financiële instelling om deze te identificeren, voorkomen of te beheren.

Klokkenluiderregeling

65. De naleving van de ondernemingswaarden en de interne gedragscodes en de effectiviteit van de interne controle van de financiële instelling worden bevorderd wanneer medewerkers kanalen ter beschikking hebben om te goeder trouw legitieme bekommernissen inzake betekenisvolle inbreuken op deze ondernemingswaarden en codes of inzake onethisch of illegaal gedrag in verband met aspecten die binnen de bevoegdheid en controle van de instelling liggen, intern mee te delen.

De instelling kan daartoe een beleid en procedures uitwerken waarbij klachten rechtstreeks of onrechtstreeks (ombudsman, compliance, interne audit) aan de leiding (bijvoorbeeld via het auditcomité) worden gerapporteerd, buiten de normale hiërarchische kanalen. Bona fide klokkenluiders worden beschermd tegen rechtstreekse of onrechtstreekse disciplinaire maatregelen of beslissingen met gelijke werking.

Het goed functioneren van de klokkenluiderregeling hangt af van duidelijke regels en procedures, die precies aanduiden waarover meldingen kunnen worden gedaan en welke stappen en escalatieregels in de regeling zijn voorzien. De leiding ziet er op toe dat de informatie die via klokkenluiders wordt aangebracht, effectief wordt onderzocht en dat de nodige maatregelen worden getroffen om mistoestanden aan te pakken.

66. De regeling dient in overeenstemming te zijn met de wetgeving inzake de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Adviezen van de ter zake bevoegde autoriteiten kunnen instellingen helpen om hun regeling aan die bepalingen te toetsen.

Behandeling van cliëntenklachten

67. De financiële instelling stelt effectieve en transparante procedures in voor de behandeling van klachten van cliënten. Zij registreert de klachten en de behandeling die er aan werd gegeven.

De leiding wordt periodiek geïnformeerd over de klachtenbehandeling.

Beginnel IX: Ken-uw-structuur, ken-uw-activiteiten

De leiding heeft inzicht in de operationele structuur en de activiteiten van de instelling. Zij heeft ook inzicht in de risico's die verbonden zijn aan de dienstverlening en producten die zij aanbiedt.

Regelgeving

68. *De toezichtwetten bepalen dat financiële instellingen beschikken over een voor de voorgenomen activiteit passende organisatie.*⁴⁰

*De financiële instellingen moeten hun cliënten kennen, zowel in het licht van de zorgplicht⁴¹ waartoe zij – naar gelang de categorie waartoe de belegger behoort en de aard van de verleende diensten – gehouden zijn, als in het licht van de antiwitwasreglementering.*⁴²

*De CBFA heeft de financiële instellingen bij circulaire kennis gegeven van een lijst van typeverrichtingen en praktijken die als “bijzondere mechanismen” moeten worden beschouwd. Het verbod om “bijzondere mechanismen” in te stellen, wil voorkomen dat financiële instellingen handelingen stellen die belastingontduiking door de cliënten bevorderen en die niet te verantwoorden zijn in het kader van de normale en correcte financiële verrichtingen of diensten die door financiële instellingen worden geleverd.*⁴³ *De CBFA heeft de instellingen ook gevraagd een voorkomingsbeleid vast te leggen dat ertoe strekt in alle opzichten te streven naar een fiscaal zuiver handelen en niet rechtstreeks of onrechtstreeks samen te werken met cliënten die zich tot hen wenden om zich te onttrekken aan hun fiscale verplichtingen.*⁴⁴

*Bij verzekeringsondernemingen en pensioenfondsen geven de aangewezen actuarissen een oordeel over de actuariel-technische methoden die worden gehanteerd bij de tarifiering, samenstelling van technische voorzieningen, herverzekeringen en rendabiliteit van de producten.*⁴⁵

40 Zie artikel 20 WKi, artikel 62 WBo, artikel 153 WBv, artikel 14bis WVz. Voor groeptoezicht, zie artikel 4, § 1, 2°, KBFh, artikel 13 KBFc, artikel 91quater WVz.

41 Zie artikel 26 e.v. van de wet van 2 augustus 2002 en de uitvoeringsbesluiten.

42 Zie de wet van 11 januari 1993 tot voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van terrorisme, en het reglement van 27 juli 2004 van de CBFA zoals goedgekeurd bij koninklijk besluit van 8 oktober 2004, zoals toegelicht in punt 13 van de gecoördineerde versie van 12 juli 2005 van de circulaire van de CBFA over de waakzaamheidsverplichtingen met betrekking tot de cliënteel en de voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van terrorisme (circulaire PPB 2004/8 en D.250 van 22 november 2004, gewijzigd door circulaire PPB 2005/5 en D.258 van 12 juli 2005).

43 Zie circulaire D1 97/9 van 30 juni 1997, D4 97/4 van 18 december 1997 en D207 van 30 november 2001.

44 Zie circulaire D1 97/10 van 30 december 1997.

45 Zie circulaire D133 van 15 maart 1995 en D206 van 9 november 2001.

Kennis van de operationele structuur

69. Financiële instellingen die een breed gamma van financiële diensten en producten aanbieden (bank-, verzekering-, beleggingsproducten), die complexe diensten en producten aanbieden en/of grensoverschrijdend actief zijn, zetten passende structuren op om de risico's die daaruit voortvloeien, op te volgen.

70. De leiding van de financiële instelling moet een passend inzicht hebben in de operationele structuur van de instelling. De sleutelfuncties krijgen alle specifieke informatie die zij nodig hebben om hun respectieve taken naar behoren te vervullen.

Financiële instellingen die deel uitmaken van een groep, moeten hun toezichthouder informatie kunnen verstrekken over de groepstructuur waartoe ze behoren, met inbegrip van de mechanismen voor groeepaansturing en -controle die op hen van toepassing zijn.

Een instelling die zelf aan het hoofd van een groep staat, beschikt over informatie in verband met alle relevante entiteiten van de groep, inclusief hun mogelijke risico-impact voor de groep.

Beleid inzake *off-shore* centra en complexe structuren

71. Financiële instellingen zijn als gevolg van de globalisering steeds meer grensoverschrijdend actief. De beslissing om activiteiten te ontplooiën in welbepaalde jurisdicties wordt bepaald door allerhande factoren en omstandigheden, die legitieme strategische, commerciële of financiële doelen nastreven. Buitenlandse activiteiten van de instelling, inzonderheid in *off-shore* financiële centra of in jurisdicties die transparantie ontberen, kunnen echter financiële, juridische en/of reputatierisico's met zich brengen.

72. Financiële instellingen maken in hun bedrijf ook in toenemende mate gebruik van complexe dienstverlening en structuren (opzetten van vennootschappen, *special purpose vehicles*, trusts), soms voor eigen rekening, soms om deze aan cliënten aan te bieden. De druk aan de vraagzijde en de bijdrage van deze dienstverlening tot de resultaten van de instelling moeten worden afgewogen tegenover de juridische en reputatierisico's die de instelling kan lopen wanneer cliënten deze dienstverlening en/of structuren misbruiken voor illegale of onethische doeleinden.

73. De leiding moet passend inzicht hebben in deze activiteiten en dienstverlening. Overeenkomstig de taakverdeling als bedoeld in randnummer 22, bepaalt zij een beleid voor het gebruik van buitenlandse jurisdicties en het aanwenden voor eigen rekening of het verkopen aan cliënten van complexe structuren. De leiding legt de nagestreefde doelstellingen vast en ziet erop toe dat de bedoelde activiteiten in overeenstemming zijn met de toepasselijke wettelijke bepalingen. Het opstarten van activiteiten in buitenlandse jurisdicties en/of opzetten of verkopen van nieuwe complexe structuren wordt onderworpen aan een intern goedkeuringsproces, waarin compliance en/of actuariaat worden betrokken.

De interne controle op deze activiteiten is evenredig met het belang en de risico's ervan. De onafhankelijke controlefuncties van de instelling en de commissaris moeten onbelemmerde toegang hebben tot de informatie en de structuren, als vereist voor de vervulling van hun respectieve opdrachten. Zij worden geïnformeerd wanneer zich betekenisvolle ontwikkelingen voordoen in de bedoelde activiteiten.

74. Periodiek worden deze activiteiten geëvalueerd in het licht van het vastgelegde beleid en wordt daarover verslag uitgebracht aan de leiding.

Beginsel X: Openbaarmaking

De financiële instelling communiceert met haar deelgenoten over de beginselen die zij toepast voor haar bestuur en controle.

Regelgeving

75. *Zie randnummer 14*

Transparantie

76. Openbaarmaking en transparantie zijn hoekstenen waarop deugdelijk bestuur steunt. Publieke informatie bevordert de marktdiscipline, ongeacht of de financiële instelling al dan niet genoteerd is. Prudentieel toezicht is bovendien geen substituut voor openbaarmaking: aandeelhouders, deponenten, beleggers, verzekerden, cliënten of marktdeelnemers zijn immers belangrijke eerstelijnbewakers van de integriteit en de professionaliteit van de financiële instellingen met wie ze handelen. Publieke informatie is dus een noodzakelijk instrument voor bedoelde deelgenoten om de kwaliteit van het bestuur en de gezondheid van de financiële instelling te beoordelen.

77. Onverminderd de openbaarmaking van informatie krachtens wettelijke bepalingen of aanbevelingen uit codes, is de volgende informatie relevant:

- aandeelhouder- en controlestructuur en waar toepasselijk, de groepstructuur;
- beleidstructuur en, waar toepasselijk, de impact van de groepdimensie;
- organisatiestructuur en, waar toepasselijk, de impact van de groepdimensie;
- doelstellingen en ondernemingswaarden van de instelling en de krachtlijnen van haar beleid met betrekking tot belangenconflicten, vergoedingstructuur, ...

Deze informatie kan via verschillende kanalen publiek worden gemaakt, zoals de website van de instelling, een mededeling als onderdeel van de bekendmaking van de financiële verslaggeving, ...

De instelling waakt erover dat de bekend gemaakte informatie strookt met de regelingen die in het governance memorandum zijn beschreven (zie hierover randnummers 96-99).

F. DEUGDELIJK BESTUUR IN EEN GROEPSCONTEXT

Individueel en groeptoezicht

78. De beginselen van deugdelijk bestuur vinden ook toepassing wanneer de financiële instelling deel uitmaakt van een groep.

Groepen streven er doorgaans naar om de ondernemingsactiviteit van de verschillende entiteiten doeltreffend aan te sturen en te controleren vanuit één groepsvisie en –strategie, die de mogelijke synergie ten volle benutten. Dit streven binnen een groep met gereglementeerde ondernemingen is als zodanig niet onverenigbaar met de belangen van de deelgenoten, noch met de doelstellingen van het prudentieel toezicht dat van het groeptoezicht en de opvolging van de positie en de risico's op geconsolideerde basis inderdaad een belangrijke pijler van het toezichtstatuut maakt.

79. Het prudentieel toezicht op groepsbasis behelst, behalve aspecten van solvabiliteit en risicoconcentratie, in principe ook relevante aspecten van deugdelijk bestuur, zoals (i) de intragroepverrichtingen, (ii) de passende risicobeheer- en interne controleprocedures, (iii) de geschiktheid van het aandeelhouderschap, (iv) de meerhoofdigheid, betrouwbaarheid en geschiktheid van de effectieve leiding, (v) de commissarisopdracht.⁴⁶

Anderzijds blijft het vereiste dat de groep, in hoofde van de moeder en haar dochters, terdege rekening houdt met het bestaan van zelfstandige rechtspersonen en met de noodzaak dat zowel de moeder als de dochters over een adequate beleidstructuur beschikken.

Bovendien is het de opdracht van elke toezichthouder toe te zien op de bescherming van de deponenten, verzekeren en beleggers van de gereglementeerde groepsentiteiten die onder zijn toezicht staan. In dit opzicht mag de groepsdimensie een passend toezicht door de toezichthouder, en in voorkomend geval, door bevoegde overheden in andere jurisdicties, niet belemmeren.

Toepassing beginselen op een grensoverschrijdende groep

80. Hoewel het groeptoezicht op internationaal actieve groepen met gereglementeerde ondernemingen die onder het recht van verschillende jurisdicties ressorteren, uit zijn aard een stuk complexer is dan bij louter nationale groepen, blijven de uitgangspunten geldig. Niettemin vereist dergelijk groeptoezicht internationaal overleg en zal het, overeenkomstig de bepalingen vastgelegd in de toezichtwetten en/of in bilaterale of multilaterale akkoorden, passend rekening moeten houden met de andere regels en toezichtstelsels waaraan sommige ondernemingen zijn onderworpen.

81. Concreet worden de beginselen van deze circulaire toegepast op de onder CBFA-toezicht gestelde moederondernemingen en hun Belgische gereglementeerde dochters. Met het oog op de opvolging op geconsolideerde basis van de risico's waaraan de groep in zijn geheel is onderworpen, verwacht de CBFA dat de mechanismen die een groepswijde opvolging van de risico's beogen, ook ten aanzien van de buitenlandse al dan niet gereglementeerde dochters worden uitgerold. Dit betekent echter niet dat deze buitenlandse dochters onderworpen worden aan Belgische toezichtregels. De groepsaansturing en –controle doen bovendien geen afbreuk aan de toepassing van de lokale toezichtregels waaraan deze buitenlandse dochters in voorkomend geval zijn onderworpen.

⁴⁶ Zie artikel 49 en 49bis WKi, artikel 95 en 95bis WBo, artikel 189 WBv, artikelen 91ter-91octodecies WVz, evenals de koninklijke besluiten van 21 november 2005 (aanvullend groeptoezicht op kredietinstellingen, verzekeringsondernemingen, beleggingsondernemingen en beheerverenootschappen van ICB's in een financiële dienstengroep), van 22 februari 1991 (verzekeringsgroepen) en 12 augustus 1994 (bankgroepen).

82. Voor de in België gevestigde gereguleerde dochters van buitenlandse moederondernemingen geldt de circulaire op vennootschappelijke basis. De door de buitenlandse groep op de Belgische dochter toegepaste mechanismen voor groepeeren en –controle kunnen gelden in de mate dat zij de toets van de beginselen van deze circulaire doorstaan. Uiteraard blijven Belgische dwingende bepalingen onverkort van toepassing op de Belgische gereguleerde ondernemingen.

Basisprincipes

83. De prudentiële beoordeling van de beleidstructuur van de moeder, de dochter en de groep vertrekt van het standpunt dat deze onderscheiden structuren passend op elkaar worden afgestemd en functioneren in een transparant en evenwichtig geheel dat is gericht op een optimaal bestuur van de ondertoezichtgestelde instellingen en een passende opvolging van de risico's waaraan de afzonderlijke instellingen en de groep in zijn geheel zijn onderworpen.

De CBFA zal daarbij rekening houden met de kenmerken die eigen zijn aan de groep en aan de instellingen die er deel van uitmaken, zoals onder meer de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van elk van de betrokken ondernemingen, de aard van hun deelgenoten en de draagwijdte en de juridische en praktische afdwingbaarheid van de financiële solidariteit die tussen de entiteiten van de groep bestaat.

Taakverdeling moeder-dochter

84. Hoewel de praktijk van groep tot groep kan verschillen, bepaalt de moeder veelal het algemeen beleid en de strategie van de groep en van de samenstellende entiteiten, met inbegrip van de beleidstructuur van de financiële instellingen die dochter zijn, terwijl de dochters instaan voor het voeren van de hun toegewezen ondernemingsactiviteit binnen de krijtlijnen bepaald door de moeder.

85. In zoverre de moeder haar dochter via de verschillende middelen van groepeeren opdrachten kan geven en de dochter die zal uitvoeren, moeten de bestuursorganen van de dochter erover waken dat de uitvoering van deze opdrachten niet ingaat tegen de regels en verplichtingen waaraan de dochter als zelfstandige rechtspersoon en gereguleerde instelling is onderworpen.

Het kan gaan over groepbeslissingen of -praktijken, die ingaan tegen (i) wettelijke en reglementaire bepalingen, of tegen prudentiële regels waaraan de dochter is onderworpen; (ii) regels en technische voorschriften of codes, die de activiteit onder statuut beheersen; (iii) het gezond en voorzichtig beleid en het financieel evenwicht van de instelling; of nog (iv) de belangen van haar eigen deelgenoten, de bescherming van haar deponenten, verzekeren of beleggers en de integriteit van de markt.

86. In de uitoefening van hun vennootschappelijke opdracht moeten de bestuurders van de dochters beschikken over passende middelen om het belang van de vennootschap in betrokkenheid met haar deelgenoten te vrijwaren. Daartoe dienen groepsinterne mechanismen te worden ingesteld die toelaten om bepaalde groepsbeslissingen of –praktijken in dit licht te identificeren en onder de aandacht van de bestuursorganen van de dochter en de moeder te brengen.

Afhankelijk van het bestuursmodel dat een groep hanteert, zullen deze interne mechanismen bijvoorbeeld steunen op een robuuste toezichtfunctie binnen de raad van bestuur van de dochter (vb. auditcomité), op de aanwezigheid in de bestuursorganen van de dochter van bestuurders die onafhankelijk zijn van de moederonderneming, op het bestaan van effectieve onafhankelijke controlefuncties bij de dochter.

Technieken voor groepsaansturing

87. Matrix en *business line* management waarbij operationele bevoegdheden met betrekking tot activiteiten van gereguleerde dochters niet op hun niveau worden uitgeoefend, maar bij de moederonderneming in het kader van een groepsaansturing, zijn vaak gebruikte technieken om binnen de groep een doeltreffende aansturing van de activiteiten te betrachten. De groepsaansturing doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de bestuursorganen van die dochters voor hun activiteit (zie randnummer 29).

88. De personen die vanuit de groep een *business line* of een centraal beheerde ondersteunende dienst leiden, worden gelijkgesteld aan effectieve leiders indien zij een rechtstreekse en doorslaggevende invloed uitoefenen op het beslissingsproces van de moeder en/of de dochters. Bijgevolg worden zij aan een deskundigheids- en betrouwbaarheidstoetsing en de ermee verbonden sanctiemogelijkheid onderworpen.⁴⁷

89. De intragroepuitbesteding van operationele functies en centraal beheer van ondersteunende diensten beantwoorden aan de algemene regels inzake uitbesteding⁴⁸, waarbij weliswaar passend rekening kan worden gehouden met de groepsdimensie en de mate waarin de uitbestedende onderneming zeggenschap heeft over de dienstverlener of invloed kan uitoefenen op diens handelingen. Overigens moeten bepaalde prudentiële vereisten inzake uitbesteding, zoals de *due diligence* op de dienstverlener, het bestaan van een uitstapstrategie en de verplichting tot het monitoren, in een groepscontext op een evenredige manier worden toegepast.

90. Belangrijke delegaties van bevoegdheden tussen entiteiten van de groep worden vastgelegd in schriftelijke overeenkomsten en/of SLA's.

91. Tot slot dient vermeld dat de totale impact van de groepsdimensie (matrix en *business line* aansturing, intragroepuitbesteding, centralisatie van functies) niet die omvang mag krijgen dat de gereguleerde dochter de kenmerken vertoont van een lege schelp die zelf niet langer in staat is om haar vergunning- en bedrijfsuitoefeningvoorwaarden na te leven.

Onafhankelijke controlefuncties in een groepscontext

92. De onafhankelijke controlefuncties van een gereguleerde dochter kunnen functioneel vanuit de groep worden aangestuurd en georganiseerd, op voorwaarde dat deze groepsgewijze organisatie, samen met de bij de dochters aanwezige functies en werkzaamheden, alle activiteiten van de dochters dekken.

Deze functies moeten ook effectief zijn op het niveau van de dochters. Dit betekent dat bij de gereguleerde dochter een verantwoordelijke voor elk van deze functies wordt aangewezen, dat de leiding van de dochter de mogelijkheid van medeaansturing behoudt en opdrachten kan geven, en de op haar betrekking hebbende rapportering ontvangt (onverminderd de functionele rapportering naar het groepsniveau).

⁴⁷ Zie onder beginsel VI (randnummers 49-50).

⁴⁸ Zie circulaire PPB 2005/5 van 22 juni 2005 (kredietinstellingen, beleggingsondernemingen) en PPB 2006/1 CPA van 6 februari 2006 (verzekeringsondernemingen) inzake uitbesteding.

De organisatie op groepsniveau doet evenmin afbreuk aan de verplichting die de geregementeerde ondernemingen krachtens de antiwitwasregelgeving hebben om een vennootschappelijke verantwoordelijke voor de toepassing van die regelgeving aan te stellen.⁴⁹

Beheer van belangenconflicten

93. Divergerende belangen op het niveau van de groep worden geïdentificeerd, voorkomen of beheerd. Het kan gaan over:

- i. belangenconflicten als gevolg van het uitoefenen van activiteiten die onderling conflicten kunnen genereren (handel voor eigen rekening, *asset management*, *corporate finance*), die afdoende zijn beheerd op het niveau van de dochters overeenkomstig de *best practices* vermeld in de randnummers 61-63, maar opnieuw samenvloeien op het niveau van de groep, bijvoorbeeld in de organen, *business lines* of controlefuncties;
- ii. intragroepverrichtingen en kapitaalverdeling binnen de groep;
- iii. divergerende belangen tussen moeder en dochters of dochters onderling, vb. inzake de toewijzing van *corporate opportunities*;
- iv. groepsbeslissingen die voor de verschillende métiers uitgeoefend door verschillende dochters verschillende impact hebben op het beheer van hun financiële positie, respectievelijk de bank-, verzekerings- en de beleggingspositie, vb. met betrekking tot (des)investeringen, waarderingmethoden, enz.

94. Vorderingen op verbonden partijen moeten worden opgevolgd en behandeld overeenkomstig het vastgelegd beleid en maken het voorwerp uit van een passende rapportering aan de organen van de instelling en van de groep.

Cumulatie van functies

95. Met het oog op het vrijwaren van de noodzakelijke *checks & balances* binnen de groep, moet de concrete invulling van mandaten in de organen, van sleutelfuncties en matrix of *business line* bevoegdheden, passend rekening houden met de gebeurlijke cumulatie van functies. De voorgenomen scheiding van conflicterende functies of belangen mag immers niet ongedaan worden gemaakt door cumulatie van verschillende functies binnen de groep door één persoon.

G. HET GOVERNANCE MEMORANDUM

Vennootschappelijk governance memorandum

96. Zoals hoger gesteld, is de financiële instelling zelf verantwoordelijk om een passende beleidstructuur aan te nemen en te handhaven in het licht van de aard, omvang, complexiteit en risicoprofiel van haar bedrijf, en evalueert deze structuur in het licht van deze circulaire.

Elke financiële instelling beschrijft en documenteert haar aandeelhouder- en groepstructuur, haar beleid voor de samenstelling van de bestuursorganen, haar beleidstructuur en haar integriteitbeleid in haar governance memorandum.⁵⁰ Wanneer de financiële instelling deel uitmaakt van een groep waarop de CBFA toezicht houdt, mag het vennootschappelijk memorandum van de financiële instelling deel uitmaken van het groepsmemorandum (zie randnummer 99).

49 Zie de wet van 11 januari 1993 tot voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van terrorisme, en het reglement van 27 juli 2004 van de CBFA zoals goedgekeurd bij koninklijk besluit van 8 oktober 2004, zoals toegelicht in punt 13 van de gecoördineerde versie van 12 juli 2005 van de circulaire van de CBFA over de waakzaamheidsverplichtingen met betrekking tot de cliënteel en de voorkoming van het gebruik van het financiële stelsel voor het witwassen van geld en de financiering van terrorisme (circulaire PPB 2004/8 en D.250 van 22 november 2004, gewijzigd door circulaire PPB 2005/5 en D.258 van 12 juli 2005).

50 In bijlage wordt een model van inhoudsopgave gegeven.

97. De leiding van de instelling, in casu de raad van bestuur in overleg met het directiecomité, keurt het governance memorandum goed. Indien dit memorandum in een groepsmemorandum is geïntegreerd, moet de leiding van elk van de onder CBFA toezicht gestelde instellingen waarop het memorandum van toepassing is, het memorandum goedkeuren.

Het governance memorandum is een prudentieel document dat integraal deel uitmaakt van het toezicht/vergunningsdossier van een instelling bij de CBFA en heeft in deze context een vertrouwelijk karakter.

98. Het memorandum wordt aangepast telkens zich betekenisvolle wijzigingen voordoen die de beleidstructuur en organisatie van de instelling beïnvloeden en wordt minstens éénmaal per jaar door de leiding geëvalueerd.

Groepsmemorandum

99. Het memorandum van de groep behelst, behalve de relevante aspecten van de dochterondernemingen die deel uitmaken van de groep, de situatie van de moederonderneming-holding en van de groep als zodanig, zoals:

- i. omschrijving van het groepsdoel en het groepsbelang versus de activiteitsdomeinen en de belangen van de dochters;
- ii. vastlegging van de groepsaansturing en van de organisatie van het groeptoezicht op de dochters;
- iii. concrete taakverdeling tussen moeder en dochters, met onder meer de afbakening van de eigen bevoegdheden van de dochters;
- iv. organigram met aanduiding van alle organen en/of personen die verantwoordelijkheid dragen voor het bestuur en de strategie, de operationele leiding van de groep en zijn entiteiten, voor de *business lines* en de centraal beheerde diensten, alsook voor alle prudentieel relevante functies van de moeder en de dochters (interne audit, compliance, risicobeheer, aangewezen actuaris, accounting, ...);
- v. beleid en regels die de groep in acht neemt inzake intragroepuitbesteding, beheer van de divergerende belangen, ... zoals boven besproken.

Toetsing CBFA

100. Het memorandum en zijn betekenisvolle wijzigingen worden aan de CBFA meegedeeld.

De CBFA beoordeelt het memorandum, na dialoog met de instelling, in het licht van de beginselen van deze circulaire, met inbegrip van de dwingende bepalingen van het toezichtstatuut van de instelling en de prudentiële voorwaarden waaraan haar vergunning en bedrijfsuitoefening zijn onderworpen.

In geval de beleidstructuur van de instelling ondermaats is, zal de CBFA gebruik maken van haar bevoegdheden zoals bepaald in de toezichtwetten, om de financiële instelling er toe te brengen een passende organisatie op te zetten.



Bijlage: Model van governance memorandum

1. Aandeelhouderstructuur
2. Groepstructuur indien toepasselijk (juridische en functionele structuur; organigram;)
3. Beleid voor de samenstelling en de werking van de bestuursorganen (eventueel met groepsimpact)
 - (a) aantal, duur mandaat, rotatie, leeftijd, opvolging, ...
 - (b) selectiecriteria;
 - (c) procedure voordracht (nieuwe mandaten/hernieuwing) en ontslag/niet-hernieuwing;
 - (d) onafhankelijke bestuurders;
 - (e) bezoldigingbeleid
 - i. effectieve leiders
 - ii. niet-uitvoerende leiders
4. Beleidstructuur en organigram (eventueel met groepsimpact)
 - (a) wettelijk bestuursorgaan (i.c. raad van bestuur)
 - i. samenstelling
 - ii. werking (reglement van interne orde)
 - iii. gespecialiseerde comités
 - samenstelling
 - werking
 - (b) effectieve leiding (i.c. directiecomité)
 - i. samenstelling
 - ii. werking (reglement van interne orde)
 - iii. personen die effectieve leider zijn, maar geen bestuurder
 - iv. interne taakverdeling van de effectieve leiders
 - (c) andere comités
5. Sleutelfuncties (eventueel met groepsimpact)
 - (a) staffuncties
 - (b) onafhankelijke controlefuncties
 - i. interne audit
 - ii. compliance
 - iii. risicobeheer
 - iv. aangewezen actuaris
6. Organisatiestructuur (eventueel met groepsimpact)
 - (a) operationele structuur, business lines, matrix management en toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden
 - (b) uitbesteding
 - (c) producten en dienstengamma
 - (d) geografische perimeter van de activiteit
 - i. vrije dienstverlening
 - ii. bijkantoren
 - iii. dochters, joint ventures, ...
 - (e) gebruik van off-shore centra
7. Integriteitbeleid (eventueel met groepsimpact)
 - (a) strategische doelstellingen en ondernemingswaarden
 - (b) interne codes en reglementen, voorkomingsbeleid, ...
 - (c) belangenconflictenbeleid
 - (d) klokkenluiderregeling
 - (e) behandeling cliëntenklachten
8. Beleid voor de openbaarmaking van de toegepaste beginselen
9. Statuut governance memorandum met datum
 - (a) opstelling
 - (b) laatste aanpassing
 - (c) laatste evaluatie
 - (d) goedkeuring door de leiding

