



Memorandum voor de partijvoorzitters

Naar een nationale en internationale
alignering van de keuzevrijheid
voor bestuurs- en managementmodellen
in de financiële sector

Inhoudstafel

I.	Reflectie over de regulering voor financiële instellingen in België	3
II.	De historische verplichting inzake de integratie van (alle) directieleden in de Raad van Bestuur van een bank en verzekeringsmaatschappij	6
III.	Conceptuele aandachtspunten bij de keuze van het 'optimaal' bestuursmodel: voor- en nadelen	8
IV.	In de praktijk: 1-tier versie 2-tier model	11
V.	Voorstel van GUBERNA	12

I. De governance context noopt tot reflectie over de regulering voor financiële instellingen in België

De nieuwe wet op de vennootschappen en verenigingen (WVV)¹ biedt de ondernemingen (NV) voortaan de **keuze qua bestuurs- en managementmodel, tussen een 1-tier model** (art.7:85 ev.) en een **2-tier model** (art.7:104 ev.):

- Het 1-tier bestuursmodel was tot voor de WVV het enige bestuursmodel in België. Maar in de bestuurspraktijk gold zeker geen éénduidige invulling van dit 1-tier model, noch qua samenstelling, noch qua bevoegdheden. Wat de samenstelling van de Raad van Bestuur betreft, varieert de invulling van het ene uiterste, geen enkel lid van het managementcomité is tevens lid van de Raad van Bestuur, tot formules waarbij een aantal top managers (meestal de CEO, maar soms ook de CFO) ook lid zijn van de Raad van Bestuur, tot het andere uiterste waarbij alle leden van het managementcomité lid zijn van de Raad van Bestuur.
Qua bevoegdheden had de Raad van Bestuur (voor de instelling in 2002 van het wettelijk directiecomité) alle residuaire bevoegdheden en beperkte de wettelijke delegatie aan het management zich -in theorie in alle ondernemingen- tot het dagelijks bestuur. Omdat onderzoek van de bestuurspraktijk aantoonde dat deze beperkte vorm van delegatie niet werkbaar was voor de wat grotere ondernemingen, werd in 2002 geopteerd voor de instelling van een wettelijk directiecomité waaraan een veel grotere bevoegdheid gedelegeerd werd (in se ging de residuaire bevoegdheid naar het 'wettelijk directiecomité'²).
- De WVV voorziet nu in de mogelijkheid een duale bestuursstructuur in te stellen in de NV, met name een Raad van Toezicht en een Directieraad, beide collegiale governance organen. De samenstelling is heel duidelijk afgebakend met een afzonderlijk statuut: de Raad van Toezicht bevat enkel niet-uitvoerende bestuurders, de Directieraad omvat minimum 3 leden van het top management, die geen lid (kunnen) zijn van de Raad van Toezicht. Qua bevoegdheden van de Raad van Toezicht, is er een zekere vergelijking met deze van de Raad van Bestuur in het model waarin sprake is van een wettelijk directiecomité. De Raad van Toezicht heeft als bevoegdheid het beslissen over het algemeen beleid en de ondernemingsstrategie, het toezicht op de directieraad en alle bevoegdheden die de wet expliciet voorbehoudt aan de Raad van Bestuur. De directieraad is bevoegd voor het operationeel beleid van de onderneming, opnieuw vergelijkbaar met de (vroegere) bepalingen inzake het wettelijk directiecomité.

Gezien de optie nu bestaat om een 2-tier bestuursmodel in te stellen, en het model met vergaande delegatie (in aangepaste vorm) terug te vinden is in de directieraad van het 2-tier bestuursmodel, werd het **wettelijk directiecomité afgeschaft**. Er wordt evenwel **expliciet een (voorlopige³) uitzondering gemaakt voor de financiële sector**, waarvoor deze keuzevrijheid niet bestaat. Meer nog, daar waar niet-financiële instellingen binnen het 1-tier model alle vrijheid hebben inzake de betrokkenheid van directieleden bij de Raad van Bestuur geldt voor de banken, de verzekeringsmaatschappijen en andere financiële instellingen⁴ de verplichting dat leden van het directiecomité lid moeten zijn van de Raad van Bestuur. Er is binnen de financiële sector evenwel geen sprake van een 'level playing field':

¹ De 'Wet van 23 maart 2019' is van toepassing op nieuw opgerichte rechtspersonen vanaf 1 mei 2019. Voor bestaande rechtspersonen is het nieuwe wetboek van toepassing vanaf 1 januari 2020, maar dat kan vroeger via een statutenwijziging (opt-in). Dwingende bepalingen (bv. inzake procedure belangenconflicten) zijn steeds van toepassing vanaf het ogenblik dat het wetboek van toepassing wordt op de betreffende rechtspersoon en uiterlijk vanaf 1 januari 2020. Het wetboek voorziet een overgangsregime tot maximaal 1 januari 2024, wat het aanpassen van de statuten aan de nieuwe wetgeving betreft.

² Wet van 2 augustus 2002 (art 524bis Wetboek Vennootschappen).

³ Parl.doc.H54/3119-001, p 237.

⁴ Met verwijzing naar de speciale wetgeving op de banken en op de verzekeringsmaatschappijen: recentelijk vormgegeven in art 24 (NV) en 25 (andere vennootschapsvormen) van de wet van 25 april 2014 op het statuut en het toezicht op kredietinstellingen voor wat de banken betreft en art.212 m.b.t. (gemengde) financiële holdings en art 45 van de wet van 13 maart 2014 op de verzekeringsinstellingen; idem voor de beursvennootschappen (art 503 van dezelfde wet) en voor de vennootschappen voor vermogensbeheer en beleggingsadvies, opgericht o.v.v een NV (art 34 van de wet van 25 oktober 2016) en de beheervennootschappen van instellingen voor collectieve beleggingen (art. 210 van de wet van 3 8 2012).

- bij de banken gaat het om alle leden van het directiecomité; sommige banken werken met een holdingniveau, waarvoor volgende regel geldt;
- bij de (her-)verzekeringsmaatschappijen en de (gemengde) financiële holdings moeten minimum 3 leden van het directiecomité (CEO, CFO, CRO), ook bestuurder zijn;
- voor betalingsinstellingen⁵ is er dan weer van dergelijke verplichting geen sprake. Bovendien gelden de minima qua samenstelling van het directiecomité slechts in beperkter mate voor de betalingsinstellingen (min 2 i.p.v. minimum 3 leden voor het uitvoerend comité).

Gezien de nieuwe WVV het wettelijk directiecomité formeel heeft afgeschaft en dit orgaan in de specifieke regeling voor de financiële instellingen een heel essentiële rol vervult, heeft men **wel een aanpassing doorgevoerd in de terminologie van de wet op kredietinstellingen en verzekeringsondernemingen**. Deze tekstuele aanpassing heeft **evenwel geen gevolgen voor het principe van de verplichte combinatie van uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders in het hoogste governance orgaan**. De memorie van toelichting is zeer summier en houdt het bij de verantwoording van de terminologische wijziging:

'Vandaag moet iedere kredietinstelling, ongeacht haar rechtsvorm, binnen het wettelijk bestuursorgaan een directiecomité oprichten. Ingevolge de aanbieder van een volwaardig duaal regime moet het bestuursorgaan worden uitgesplitst in een raad van toezicht en een directieraad.'

Toch mag dit **niet geïnterpreteerd worden als een verplichte keuze voor het duaal systeem**, zoals blijkt uit de discussie tijdens de parlementaire besprekingen:

'In de Kamercommissie werd de vraag gesteld of het niet wenselijk is dat er ook een functionele scheiding komt tussen de leden van de raad van bestuur en het directiecomité in kredietinstellingen. De huidige samenstelling kan immers minstens de schijn wekken dat de leden van het directiecomité zichzelf controleren, ook al mogen zij niet de meerderheid van de leden van de raad van bestuur uitmaken. De vertegenwoordiger van de sector antwoordde hierop dat de leden van het directiecomité van kredietinstellingen ook zitting moeten hebben in de raad van bestuur om te voorkomen dat een te grote kloof ontstaat tussen het directiecomité enerzijds en de raad van bestuur anderzijds en deze constellatie de raad van bestuur derhalve net helpt om zijn toezichtfunctie naar behoren uit te oefenen.'

Dit is toch wel een rare kronkel in de redenering van de wetgever. De financiële instellingen moeten deels (?) wel de terminologie van het 2-tier model volgen (directieraad), maar het meest essentiële kenmerk van het 2-tier model wordt totaal over hoop gehaald, met name een stringente scheiding tussen toezicht en uitvoerende verantwoordelijkheden. Bovendien wordt er **geen verklaring gegeven voor het blijvend onderscheid tussen financiële en niet- financiële ondernemingen, noch voor het totaal gebrek aan keuzevrijheid qua governance structuren**, wat toch één van drijfveren is qua innovaties in de WVV. De terminologie 'voorlopig' laat evenwel vermoeden dat er ook op wettelijk en politiek vlak de overtuiging leeft dat deze regelgeving zijn langste tijd gehad heeft.

5 Wet van 11 maart 2018 betreffende het statuut van en het toezicht op betalingsinstellingen en instellingen voor elektronisch geld, de toegang tot het bedrijf van betalingsdienstaanbieder en tot de activiteit van uitgifte van elektronisch geld, en de toegang tot betalingssystemen.

GUBERNA wenst via dit memorandum een aantal elementaire observaties te maken, die het pleidooi voor een aanpassing van de governance bepalingen voor de financiële sector in de richting van een verdere alignering kracht kunnen bijzetten.

De huidige regulering impliceert dat banken, verzekeraars en financiële holdings een veel rigider governance model opgedrongen krijgen. Vooral bij banken moet elke wijziging in het directiecomité gepaard gaan met een parallelle aanpassing in de samenstelling van de Raad van Bestuur. Maar er is meer, gezien de verplichting dat niet-uitvoerende bestuurders talrijker moeten zijn dan uitvoerende, leidt elke uitbreiding van het directiecomité de-facto tot een dubbele uitbreiding van de Raad van Bestuur. Dit leidt niet alleen tot omvangrijke raden van bestuur (die op zich problemen kunnen stellen voor de werking van de raad (board dynamics) en voor de collegiale besluitvorming⁶), maar belemmert eveneens de optimale vormgeving van het directiecomité, zeker in tijden waarin vele nieuwe specialisaties in een directiecomité aanwezig moeten zijn (denken we maar aan de digitale evoluties, maar ook aan de toenemende klantenfocus, zonder de groeiende compliance en risico-aandacht te vergeten). Maar deze puzzel wordt nog complexer omdat er daarenboven ook nog rekening dient gehouden te worden met de wettelijke verplichtingen inzake onafhankelijke bestuurders (meerderheid in de bestuurscomités in de financiële sector – cfr. infra) en de ‘gender’ evenwichten, die gelden in totaliteit voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Tenslotte moet de samenstelling van de Raad van Bestuur ook beantwoorden aan heel wat additionele criteria vanuit de ‘fit en proper’ richtlijnen, ook t.a.v. niet-uitvoerende bestuurders.

De redenering dat de financiële regelgeving terecht veel stringenter is voor financiële instellingen is op vandaag wellicht niet (integraal) houdbaar op dit punt. Bovendien is hier ook geen sprake van een internationaal level playing field, gezien in de (meeste) andere Europese lidstaten dergelijke rigiditeit niet bestaat en er doorgaans een grotere flexibiliteit bestaat bij de keuze van het bestuursmodel voor banken⁷. Zo spreekt noch de EU regelgeving, noch de aanbevelingen van de EBA enige voorkeur uit voor één of ander bestuursmodel. Integendeel, de EBA richtlijnen inzake interne governance van banken⁸ verwijst met de terminologie ‘management model’ zowel naar het 1-tier als naar het 2-tier model. Immers, er kan van uitgegaan worden dat elk bestuursmodel (management model) zijn relatieve sterktes en zwaktes heeft, zijn voor- en nadelen (cf. infra). Het is de taak van een governance model (en van het toezicht erop door de ECB en de nationale toezichthouders) om ernaar te streven dat de (potentiële) voordelen geoptimaliseerd worden en de (potentiële) nadelen zo niet geminimaliseerd, dan toch beheerst worden.

GUBERNA wenst zich daarom ook niet uit te spreken voor één of andere bestuursvorm, maar wil wel een **pleidooi houden voor meer flexibiliteit en voor een level playing field, zowel in nationaal als internationaal perspectief.**

Dit betekent zeker niet dat de governance van financiële instellingen geen additionele aandachtspunten kan opwerpen, waardoor meer omzichtigheid geboden blijft (cfr. infra). Zo gaat de academische literatuur dieper in op de specificiteit van de financiële instellingen en de nood aan een aangepast governance kader⁹. Daarbij wordt vooral gewezen op de veel grotere maatschappelijke impact van de financiële instellingen en de noodzaak om naast de klassieke governance aandacht voor de bewaking van de aandeelhoudersbelangen ook voldoende oog te hebben voor de belangen van de stakeholders, zoals de crediteuren, en niet in het minst de depositohouders. Deze overwegingen lagen trouwens al aan de grondslag van de historische keuze in België.

⁶ Voor een bespreking van de trade-off tussen omvang en efficiëntie zie bv. Rudi Vander Vennet & Elien Meuleman: ‘Board composition and bank performance in Belgium’, Liber Amicorum Lutgart Van den Berghe, Intersentia, 2

⁷ Wel kan er sprake zijn van een nadrukkelijke voorkeur voor één specifiek bestuursmodel, zoals het 2-tier model in Duitsland en Oostenrijk en in afnemende mate in Nederland, maar dan geldt dit voor alle sectoren.

⁸ EBA Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU. Final Report 26 September 2017 (EBA/GL/2017/11).

⁹ Zie in dit verband bv.: Marco Becht, Patrick Bolton & Aisa Roëll: ‘Why bank governance is different’, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 27, n°3, 2011; Daniël Ferreira, Tom Kirchmaier & Daniël Metzger: ‘Boards of Banks’, Working Paper September 2012; Christoph Van der Elst ‘Corporate Governance and Banks: how justified is the match?’, ECGI Law Working Paper n°284/2015, February 2015;

II. Is de historische verplichting inzake de integratie van (alle) directieleden in de Raad van Bestuur van een bank en verzekeringsmaatschappij niet langer noodzakelijk?

Als we terug gaan naar het ontstaan van de verplichting in de financiële sector om alle leden van het directiecomité op te nemen in de Raad van Bestuur van de banken¹⁰, dan zien we dat daarbij heel wat **maatschappelijke overwegingen** speelden, stellende dat de bankfunctie heel dicht staat bij het algemeen belang. De maatschappelijke rol die banken spelen in de economie (betalingsverkeer, kanaliseren spaardeposito's naar kredietverlening enz.) was daarbij een heel belangrijk streefdoel en noopte de toenmalige toezichthouder (Bankcommissie) om het evenwicht te bewaken tussen de promotie van het (lange termijn) ondernemingsbelang en de belangen van de aandeelhouders. Navenant geldt deze redenering ook voor de verzekeringssector t.a.v. het bewaken van de belangen van de verzekeringsnemers, die hun premies vooraf betalen en zelfs over een heel lange termijn (levensverzekeringen) garanties moeten hebben dat de verzekeraar zijn engagementen zal kunnen nakomen. Tevens spelen verzekeraars een belangrijke maatschappelijke rol als institutioneel belegger.

Dit werd vooral bewerkstelligd door de verplichting tot het invoeren van een directiecomité met vergaande delegatiebevoegdheden en de verplichting om alle leden van dit comité op te nemen in de Raad van Bestuur. Doel was immers om enerzijds de 'autonomie van de bankfunctie' veilig te stellen (directiecomité bevoegd voor de operationele leiding van de bank; 'de effectieve leiding van bankzaken dient in handen te zijn van het directiecomité') en anderzijds om de Raad van Bestuur niet alleen de emanatie te laten zijn van de aandeelhouders, die toen het gros van het bestuursorgaan van de bank uitmaakten. Hun overwicht hield het potentieel gevaar in, zeker in een tijd dat er veel minder sprake was van de verplichtingen inzake onafhankelijke bestuurders, dat de bank kon bestuurd worden met de (korte termijn) belangen van de aandeelhouders als prioritaire, ja zelfs als enige doelstelling. Vandaar dat het protocol op de bankautonomie stelt dat de bestuurders, die benoemd zijn op voorstel van de belangrijkste aandeelhouders, niet in de meerderheid mogen zijn.

Het verplicht opnemen van alle leden van het **directiecomité** kon daarom gezien worden als een **belangrijk tegengewicht** op dit vlak en een **aanscherping van het bewaken van het ondernemingsbelang op langere termijn**. Het top management van de bank werd immers geacht om daarbij ook de belangen van haar depositohouders en andere geldschieters evenals de vele maatschappelijke implicaties van een bank mede in overweging te nemen. Vandaar de grote druk vanuit de toenmalige toezichthouder (Bankcommissie) om te zorgen voor de nodige evenwichten in de Raad van Bestuur via de verplichte integratie van alle leden van het directiecomité in de Raad van Bestuur van de banken.

De bezorgdheden van de toenmalige Bankcommissie zijn ondertussen ook erkend door de nationale en internationale regelgevers in de financiële sector en zijn zelfs een onderdeel van de algemene governance beweging wereldwijd.

¹⁰ Protocol inzake de autonomie van de bankfunctie van 1974 en de wet van 30 juni 1975, later aangepast via de Bankwetgeving van 22 maart 1993.

- **Diverse governance remedies werden ontwikkeld om ervoor zorg te dragen dat alle ondernemingen meer aandacht hebben voor de maatschappelijke belangen en de lange termijn duurzaamheid** van de bedrijfswereld. Sinds kort wordt wereldwijd steeds meer de nadruk gelegd op de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid van de ondernemingen en hun Raden van Bestuur, zelfs in de Angelsaksische landen¹¹. In de financiële sector hebben maatschappelijke belangen en lange termijn duurzaamheid al vroeger intensieve aandacht gekregen (cfr. supra - het Bankprotocol van de Bankcommissie in de zeventiger jaren). Maar de remediërende regels zijn heel sterk toegenomen in de nasleep van de financiële crisis. Zo heeft de financiële wetgeving strengere eisen geformuleerd over de rol en werking van de governance organen en gaan de toezichthouders via een stringente bewaking focussen op de lange termijn stabiliteit en de maatschappelijke 'footprint' van de financiële instellingen. De uitgebreide regelgeving i.v.m. de rol van banken en andere financiële instellingen in de preventie van fraude en witwaspraktijken is daar maar één voorbeeld van.

- Om dit doel te bereiken gaat prioritair aandacht naar methodes om een **onafhankelijke besluitvorming in de Raad van Bestuur** te verzekeren, en dit in alle soorten ondernemingen. Binnen de financiële sector wordt dit streefdoel o.a. bewerkstelligd via de verplichte vertegenwoordiging van **onafhankelijke bestuurders** in de Raad van Bestuur en in de bestuurscomités (waar een meerderheid van onafhankelijken verplicht is voor het audit- en remuneratiecomité en aanbevolen wordt voor de overige comités). Meer algemeen, kan de receptuur van onafhankelijke bestuurders aangezien worden als een essentiële factor voor het bewaken van het maatschappelijk belang van de onderneming, eerder dan deze bewaking enkel via de directie te laten bewerkstelligen (zoals in het oorspronkelijk Bankprotocol het geval was). Bovendien biedt de focus op onafhankelijke bestuurders eveneens een hefboom voor het bewaken van de lange termijn en de maatschappelijke rol van financiële instellingen omdat zij een tegengewicht kunnen zijn t.o.v. diegenen die de machtsfactor uitmaken (en de beslissingen kunnen beïnvloeden), ongeacht of dit de aandeelhouders zijn (in een model met geconcentreerd aandeelhouderschap, zoals vele banken in België kennen¹²) of de top directie (in een model met sterk verspreid aandeelhouderschap). Dit streven naar onafhankelijke besluitvorming kreeg nog een belangrijke aanvulling via de **wettelijke assumptie dat alle bestuurders enkel het ondernemingsbelang mogen promoten** (met o.a. wetgeving inzake conflicterende belangen). Zo vereist de nieuwe Code Beursgenoteerde Ondernemingen (Code 2020) expliciet dat alle bestuurders zich onafhankelijk opstellen, in het belang van de onderneming, en dit ongeacht wie hen heeft voorgedragen¹³.

- Sedert de financiële crisis zijn er ondertussen nog **andere additionele recepten ontwikkeld** om ook het management en de aandeelhouders te verplichten meer aandacht te besteden aan de maatschappelijke impact en de duurzaamheid van financiële instellingen. Zo zijn er binnen de **reguleringen inzake managementvergoedingen** heel wat remedies ontwikkeld om de lange termijn te promoten (denken we maar aan de uitgestelde uitbetaling van de variabele vergoeding, de integratie van malus- en claw back elementen). Extra aandacht voor maatschappelijke- en stakeholderbelangen wordt gestimuleerd via het verplicht integreren van niet-financiële performantiemaatstaven, die mede bepalend zijn voor het berekenen van de variabele vergoeding van managers.

11 Zie bv. de intentieverklaringen van de Business Roundtable in de VS: 'Statement of Purpose of a Corporation' van Augustus 2019

12 Uit het onderzoek van Vander Vennet & Meuleman (op.cit.) blijkt dat de Belgische banken overwegend werken met een controlerend aandeelhouder (gemiddeld 92,42%).

13 Belgische Corporate Governance Code 2020, principe 6, p20

- Ook wordt ondertussen wereldwijd erkend dat **het type aandeelhouder een belangrijk verschil maakt voor de tijdshorizon waarmee de onderneming wordt aangestuurd**. Recentelijk gaan steeds meer stemmen op, ook in landen met een verspreid aandeelhouderschap (zoals de UK¹⁴) om te streven naar een mix van aandeelhouders, waarbij ook bij beursgenoteerde ondernemingen sprake zou moeten zijn van lange-termijn stabiele aandeelhouders. Deze zouden meer garanties bieden voor een scherpere aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, gezien hun focus op de langere termijn.

Met andere woorden, het eerdere streefdoel van de Bankcommissie om te komen tot een evenwichtig governance model, is ondertussen gerealiseerd via de Europese financiële regelgeving en controle en de meer algemene governance regelgeving en aanbevelingen.

Dit geldt voor elk bestuursmodel en dus evenzeer voor een 1-tier als een 2-tier bestuursmodel.

Dus een reden te meer om een pleidooi te houden voor het afschaffen van de eerdere regelgeving, die ondertussen niet langer essentieel is om het doel van goed bestuur te bereiken, maar bovendien nu ook een ongelijk speelveld opwerpt, zowel in nationaal als internationaal perspectief.

Tenslotte is er zeker **nog een bijkomende factor die aanleiding kan geven tot het in heroverweging nemen van de regulering in de financiële sector: het gebrek aan een 'level playing field' wat des te belangrijker wordt naarmate de concurrentie van niet-financiële instellingen toeneemt**. Vooral de concurrentie van de zogenaamde fin tech en big tech ondernemingen (zoals Google, Facebook, Apple e.a.) wordt steeds meer voelbaar in de praktijk. Bewijs daarvan de talrijke nieuwe licenties die deze instellingen aanvragen om bv. als betalingsinstelling actief te worden in België.

III. Flexibiliteit impliceert een weloverwogen keuze van het 'optimaal' bestuursmodel - Overzicht van een aantal 'conceptuele' aandachtspunten bij deze keuze

Ondanks het pleidooi voor meer flexibiliteit bij de keuze van het bestuursmodel in financiële instellingen, wil GUBERNA toch onderstrepen dat het **essentieel blijft om zorgzaam om te gaan met de keuze van het gepaste governance model**. Immers, in zijn algemeenheid geldt er niet zoiets als het optimale model, gezien de beste keuze sterk contextueel gedreven is en elk model zijn potentiële voor- en nadelen heeft.

Als startpunt bij deze analyse is het belangrijk even in herinnering te brengen dat governance tot doel heeft om structuren en processen te ontwikkelen, die de onderneming moeten toelaten te komen tot de beste beslissingen, in het langetermijnbelang van de onderneming en alle erbij betrokken stakeholders en daartoe de nodige checks & balances moet inbouwen. Zelfs in een tijdperk van groeiende aandacht voor stakeholder belangen hebben de aandeelhouders nog steeds een prioritaire impact. Bijgevolg **speelt de aandeelhoudersstructuur en -typologie een heel belangrijke rol bij het uittekenen van het beste governance model**. In de academische literatuur komt de impact van het aandeelhoudersmodel duidelijk naar voor bij de definitie van het zogenaamde 'agency conflict', waardoor governance mechanismen moeten ontwikkeld worden die er zorg voor dragen dat de belangen van de 'principal' (meestal de aandeelhouder) door de 'agent' (de directie, of het bestuur) bevorderd worden, o.a. via de alignering van de vergoedingen van de top directie met de creatie van aandeelhouderswaarde. Het beste praktijkvoorbeeld vinden we in de definitie van onafhankelijke bestuurders. Als sprake is van een geconcentreerd aandeelhouderschap met aandeelhouders die ook deel uitmaken van de Raad van Bestuur, zal

¹⁴ Zie bv. Colin Mayer, 'Prosperity – Better business makes the greater good', Oxford University Press 2018.

onafhankelijkheid vooral bewerkstelligd moeten worden t.o.v. de controlerende aandeelhouders. Vandaar dat de Code 2020 ook speciale aandacht opeist voor dit soort ondernemingen¹⁵. Als daarentegen sprake is van wijd verspreid aandeelhouderschap en er geen 'insiders' zijn, die als aandeelhouder ook bestuurder zijn, ligt de echte beslissingsbevoegdheid veel meer bij de CEO en de top directie. In deze ondernemingen moeten onafhankelijke bestuurders vooral onafhankelijk zijn van de leiders van de onderneming. Met andere woorden, de checks & balances, die onafhankelijke bestuurders moeten waarmaken zijn sterk context gedreven. Dit impliceert ook dat de assumptie in de eerdere regulering van de Bankcommissie, met name dat de directie garant staat voor het nodige tegengewicht t.o.v. aandeelhouders-bestuurders het meest evident lijkt in een model met geconcentreerd aandeelhouderschap. In financiële instellingen met een wijd verspreid aandeelhouderschap is dit minder vanzelfsprekend, en ook systemen met hoge variabele vergoedingen voor de top directie, gelinkt aan korte termijn incentives (zoals opties), houden een beperking in voor het waarmaken van de assumptie van de Bankcommissie.

Maar de **behoefte aan maatwerk bij de keuze van het optimaal bestuursmodel gaat verder dan het afstemmen op het aandeelhoudersmodel**. Er moet niet alleen aandacht zijn voor de respectieve positie van aandeelhouder, bestuur en directie, maar evenzeer voor de persoonlijkheid van de bestuurders en leiders, niet in het minst de respectieve voorzitters.

Met andere woorden, een goed bestuur is maatwerk in functie van de doelstellingen van de organisatie, haar prioriteiten, maar ook haar maturiteit en complexiteit. Vandaar dat **GUBERNA pleit voor meer flexibiliteit om het juiste 'maatpak' te kiezen, eerder dan te opteren voor een 'one size fits all' benadering zoals dit nu het geval is**.

Goed bestuur impliceert dat men de potentiële voordelen probeert te optimaliseren en de mogelijke nadelen en gevaren zoveel mogelijk neutraliseert of compenseert met tegenmaatregelen. Vandaar het belang om de **potentiële voor- en nadelen kritisch te onderzoeken en op basis daarvan het gepaste maatpak te ontwikkelen**:

Potentiële voordelen van een 2-tier model:

- Een duidelijke afbakening tussen de verantwoordelijkheden en functies inzake toezicht en bedrijfsvoering.
- Een grotere onafhankelijkheid van het toezicht op de uitvoering, gezien er – althans in theorie- geen interferentie is van het uitvoerend management, dat geen lid is van het hoogste governance orgaan. Het hoogste governance orgaan kan op een éénduidige wijze toezicht uitoefenen op het uitvoerende management, zonder dat er sprake moet zijn van zogenaamde 'executive sessions' van de raad, omdat er geen sprake meer is van dubbele functies van het top management (en de ermee verbonden conflicterende belangen). Dit speelt niet enkel op het vlak van het toezicht op de uitvoering van de strategie maar evenzeer op het vlak van remuneratie- en successiedebatten.
- Het gevaar op inmenging van het niet-uitvoerend orgaan in operationele aangelegenheden is minder aanwezig omdat de afstand van het toezichtsorgaan t.o.v. deze aangelegenheden heel wat explicieter is.

¹⁵ Belgische Corporate Governance Code 2020, principe 6.8, p20

Potentiële nadelen van een 2-tier model:

- Door de grotere klemtoon van het top orgaan op de toezichtfunctie kan de belangrijke rol inzake strategie en de bepaling van het algemeen beleid (die ook in een 2-tier model een essentieel onderdeel is van de verantwoordelijkheden van het toezichtsorgaan) wat achtergesteld worden of eerder oppervlakkig en met te weinig diepgang en betrokkenheid verlopen.
- Door minder betrokken te zijn bij de operationele gang van zaken, kunnen niet-uitvoerende bestuurders minder inzicht verwerven in het reilen en zeilen van de organisatie.
- Door de totale dissociatie van niet-uitvoerende bestuurders en executives kan een grotere afstand ontstaan, die de samenwerking stroever kan maken.

Potentiële voordelen van een 1-tier model (waarin directieleden ook bestuurder zijn):

- Een grotere betrokkenheid van het hoogste bestuursorgaan bij de ontwikkeling van de strategie en een nauwere kijk op de gang van zaken bij de organisatie: vooral voor niet-uitvoerende bestuurders, die so wie so, iets verder afstaan van de dagelijkse gang van zaken is dit een belangrijke troef. Bestuurders, ook de niet-uitvoerende, zijn immers solidair verantwoordelijk voor het welslagen van de strategie en de levensvatbaarheid van de onderneming. Het is daarom heel essentieel dat ook de niet-uitvoerende bestuurders degelijk geïnformeerd en betrokken zijn bij het reilen en zeilen van de onderneming. Dit geldt des te meer in de financiële sector, waar de regelgeving hoge governance verwachtingen heeft gecreëerd.
- Er kan sprake zijn van een grotere solidariteit en collegialiteit tussen niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders, omdat zij beiden solidair de verantwoordelijkheid dragen voor het algemeen beleid van de onderneming.
- Voor de uitvoerende bestuurders kan het een troef zijn dat zij lid zijn van het hoogste bestuursorgaan en aldus ook een stem in het kapittel hebben bij de finale beslissing over de grote beleidslijnen en de strategische keuzes.

Potentiële nadelen van een 1-tier model (waarin directieleden ook bestuurder zijn):

- Door de grotere collegialiteit kan het gevaar ontstaan dat het toezicht op het management iets minder stringent verloopt, minder diepgang heeft, minder onafhankelijk is of toch in ieder geval minder op afstand/arms' length verloopt.
- Bij modellen, waar alle directieleden ook bestuurder zijn (zoals bij de banken), kan deze combinatie ertoe leiden dat de uitvoerende bestuurders één blok vormen, met sterk gealigneerde voorstellen, t.o.v. een minder goed geïnformeerd en zeker veel minder gealigneerde groep van niet-uitvoerende bestuurders. Dit kan wegen op de besluitvormingsdynamiek binnen de Raad van Bestuur, die geacht wordt als college te fungeren om een consensus te bereiken.
- Gezien de top directie ook vertegenwoordigd is in de Raad van Bestuur, is het soms wat complex voor de directieleden, om strategische projecten voor te stellen. Zij dragen immers twee petten: zij moeten een dossier voorstellen als directielid, maar het ook kritisch bekijken als bestuurder en mee de beslissing nemen. Dit geldt zeker in dossiers die over aanzienlijke investeringen gaan (met grote opportuniteitskosten voor specifieke directieleden of afdelingen) of desinvesteringen (zoals: waar afbouwen, bezuinigen?).

- Voor de niet-uitvoerende bestuurders geldt dat zij in een 1-tier model bijzonder alert moeten zijn voor potentiële conflicterende belangen bij directieleden. Dit manifesteert zich in belangrijke mate wanneer sprake is van de vergoeding van de directie, de discussie over hun performantie en hun variabele vergoeding, hun carrièreverloop enz.
- Tenslotte kan de 'opportuniteitskost' om alle directieleden ook integraal aan alle bestuursvergaderingen te laten deelnemen hoog oplopen. Dit is des te meer het geval in de financiële sector waar, mede onder druk van de regelgeving en de toezichthouder, een sterke groei op te merken valt van het aantal bestuursvergaderingen en bestuurscomités. Dat dit niet alleen een Belgische vaststelling is moge blijken uit het internationaal onderzoek van Nestor Advisors (op.cit.) dat wijst op een toename van het gemiddelde aantal raadsvergaderingen bij banken over de periode 2007-2016 van 11,5 naar 14. Dit cijfer ligt bovendien veel hoger dan in niet-financiële ondernemingen (zo lag het gemiddeld aantal raadsvergaderingen bij beursgenoteerde ondernemingen in België in 2018 op 9).

Maar deze flexibiliteit impliceert dan wel dat elke financiële instelling op periodieke basis **een heel stringente reflectie moet doen over het gepaste governance model, en ter zake aan de aandeelhouders, de toezichthouder en alle relevante stakeholders ook de nodige verantwoording zal moeten afleggen** over de gemaakte keuze en de garanties op een onafhankelijke besluitvorming in het lange termijn belang van de organisatie. Inspiratie kan in dit verband gevonden worden in de Code 2020 voor beursgenoteerde bedrijven, die dergelijke reflectie en verantwoording als haar eerste governance principe aanbeveelt¹⁶.

IV. Het 1-tier versus het 2-tier model in de praktijk

Governance onderzoek zowel als de governance praktijk hebben aangetoond dat bovenstaande **conceptuele verschillen in de praktijk minder zwart-wit zijn**, omdat er heel wat factoren spelen die vele tinten grijs opleveren en finaal het onderscheid, behalve formeel, minder aanzienlijk maken:

- Zelfs in een 2-tier model is het gangbaar dat de vergaderingen van het toezichtsorgaan bijgewoond worden door alle leden van het uitvoerend orgaan, zeker als dit orgaan als 'college' opereert (wat in de vroegere Belgische wetgeving op het directiecomité en in de nieuwe WVV op het 2-tier model het geval is). Het fysieke onderscheid tussen de aanwezigheden in een meeting van een 1-tier en een 2-tier board in de financiële sector is dan ook beperkt. Het gevaar dat de niet-uitvoerende bestuurders de executives onvoldoende kennen is hierdoor dan ook veel minder dan in 1-tier model waar alleen vergaderd wordt met de CEO (of met de CEO en CFO).
- De governance praktijk krijgt vorm via de mensen die de governance organen bevolken. Nog veel meer dan de formele structuren zijn het de persoonlijkheden van mensen en de groepsdynamiek die finaal kleur geven aan de werking van de governance organen. Dit geldt zeker voor principes inzake collegiale besluitvorming, leiderschap, maatschappelijke betrokkenheid en dergelijke. Vandaar dat de toezichthouders in de financiële sector ook veel meer aandacht zijn gaan besteden aan de persoonlijkheid van bestuurders en de debatten binnen de governance organen, dan enkel te vertrouwen op een uitgebreid cv ter toetsing van de zogenaamde 'fit en proper' status.
- Door het verplicht instellen van een hele reeks bestuurscomités binnen de financiële sector (naast de klassieke audit-, nominatie- en remuneratiecomités (die verplichtend 2 afzonderlijke comités moeten zijn), ook risicocomité) is de afstand tussen de toezichtsfunctie en de uitvoerende verantwoordelijkheden 'so-wie-so' kleiner geworden

¹⁶ Belgische Corporate Governance Code 2020, principe 1, p7

en is sprake van een heel frequent overleg en interactieve samenwerking tussen executives en niet-uitvoerende bestuurders.

- Door de hoge frequentie van bestuursvergaderingen worden niet-uitvoerende bestuurders ook veel intensiever geïnformeerd over de gang van zaken van hun financiële instelling.
- Gezien efficiënte besluitvorming in een Raad van Bestuur, diepgaande discussies en collegiale beslissingen moeilijker zijn in een omvangrijke Raad van Bestuur waarin ook alle leden van het directiecomité moeten vertegenwoordigd zijn (zoals in de banksector), is in België in de loop der tijd druk ontstaan om zowel de niet-uitvoerende, maar zeker de uitvoerende bestuurders in aantal te beperken. Zo toont recent onderzoek van Vander Vennet & Meuleman (op.cit.) aan dat de gemiddelde omvang van een Raad van Bestuur in de Belgische banksector verminderde tussen 2005 en 2015 van 13,5 naar 12,4 en dit ondanks het feit dat er sprake is van veel meer bestuurscomités en de beperkte cumul ter zake. Maar de daling is nog het meest spectaculair bij de grotere raden van bestuur, die teruggingen van meer dan 20 naar 14 à 16 leden. De daling van het aantal niet-uitvoerende bestuurders in de financiële sector blijkt een wereldwijde trend te zijn¹⁷. Daar waar de laatste jaren in veel landen het aantal directieleden sterk is toegenomen, vooral dan na de financiële crisis, blijkt deze trend niet in België merkbaar. Integendeel, in België is eerder sprake van een stabilisering tot zelfs een achteruitgang van het aantal uitvoerende bestuurders/uitvoerende managers.

Mede door de verplichte opname van het uitvoerend management in de raden van bestuur van financiële instellingen, blijven deze raden heel wat omvangrijker dan de gemiddelde Raad van Bestuur van andere ondernemingen. Tegenover cijfers van 12 à 14 bestuurders in financiële instellingen ligt het gemiddelde voor beursgenoteerde ondernemingen (in 2018 in België) op 9 bestuurders. Dit lagere cijfer is enkel te verklaren door het geringer aantal uitvoerende bestuurders, met name gemiddeld 1 per Raad van Bestuur, en 8 niet-uitvoerende bestuurders, waaronder 4 onafhankelijke bestuurders. Deze vaststellingen geven een indicatie van de uitdagingen die de Belgische wetgeving meebrengt voor de vormgeving van het bestuur en top management in de financiële sector.

V. Het voorstel van GUBERNA

Vanuit bovenstaande analyse en geruggesteund door jarenlange ervaring en governance onderzoek is het duidelijk dat de structurering van de governance organen en besluitvormingsprincipes idealiter moeten aangepast worden aan de aard van de organisatie, haar doelstellingen, haar aandeelhoudersstructuur en -typologie, haar context en uitdagingen, maar ook aan haar complexiteit en maturiteit, ja zelfs aan de persoonlijkheden die het leiderschap moeten waarmaken en de governance organen tot leven brengen. Van daaruit is het logisch om te pleiten voor meer flexibiliteit in de keuze van het governance model.

Maar men moet zich er wel van bewust zijn dat elk systeem voor- en nadelen heeft. Goed bestuur impliceert dan ook dat men probeert optimaal gebruik te maken van de voordelen, maar de potentiële nadelen niet negeert, integendeel dat men poogt daar een mouw aan te passen.

Het debat gaat evenwel niet enkel over 'structuren'. Het zijn de mensen die de structuren doen leven en daarbij de belangrijkste stempel drukken op de invulling van de governance in de praktijk. Vandaar dat het voorstel dat GUBERNA wil formuleren niet enkel aandacht besteedt aan de structurele aanpassingen maar nog meer aan de complementaire correctie-elementen, ook vanuit het oogpunt van personele interacties.

¹⁷ Zie bv. Nestor Advisors: 'Governance of the 25 Largest European Banks a Decade after the Crisis', in Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, June 2018

Rekening houdende met bovenstaande overwegingen wenst GUBERNA volgend voorstel te formuleren:

1. **Afschaffen van de huidige beperking op de keuzevrijheid** waardoor elke financiële instelling kan zoeken naar het meest geschikte governance model; dit impliceert gewoon dat er een aligering komt met de principes van de nieuwe WVV qua keuzeopties.
2. **Afschaffen van de verplichting dat alle leden van het directiecomité, het top management of uitvoerend comité** lid moeten zijn van het toporgaan; in het 2-tier model is dit expliciet in de WVV ingeschreven; in het 1-tier model impliceert dit dat niet alle leden van het uitvoerend comité (directieraad) ook uitvoerend bestuurder moeten zijn en dus lid van de Raad van Bestuur. Als men toch dergelijke combinatie zou willen overeind houden, dan is het zeker aan te bevelen om enige flexibiliteit te behouden en de verplichting dan te beperken tot minimaal 3 leden, zoals dit op vandaag al het geval is voor verzekeringsondernemingen en (gemengde) financiële holdings (en waardoor er althans binnen de financiële sector dan toch al sprake zal zijn van een level playing field, behalve dan wat de betalingsinstellingen betreft). Maar wat deze laatste betreft, lijkt het toch noodzakelijk om in voorkomend geval te rechtvaardigen waarom de betalingsinstellingen niet aan deze verplichting onderworpen zijn. Dit is des te meer belangrijk omdat in de digitale wereld heel wat nieuwe spelers actief worden in het betalingsverkeer. Een level playing field lijkt daarom ook op dat terrein wenselijk.
3. Er is ook **nood aan een verdere aligering van de definitie van 'onafhankelijk' bestuurder tussen de financiële wetgeving en de nieuwe WVV.** Nu verwijst de financiële wetgeving nog steeds naar het art 526ter van de oude vennootschapswetgeving. In de nieuwe WVV is de definitie van onafhankelijk bestuurder op een andere leest geschoeid:
 - Art. 7.87 §1 van de WVV geeft een definitie van de onafhankelijk bestuurder in een genoteerde vennootschap, met name een bestuurder die geen relatie onderhoudt met de vennootschap of met een belangrijke aandeelhouder ervan, die zijn onafhankelijkheid in het gedrang kan brengen. Om na te gaan of een kandidaat bestuurder aan deze voorwaarde voldoet, worden de criteria toegepast uit de code voor deugdelijk bestuur, die de koning overeenkomstig artikel 3:6, §2, vierde lid, aanduidt. Een kandidaat bestuurder die aan deze criteria beantwoordt, wordt, tot bewijs van het tegendeel, vermoed onafhankelijk te zijn.
 - De bij KB erkende Code 2020 voor beursgenoteerde ondernemingen detailleert in art 3.5 de criteria waaraan een onafhankelijk bestuurder moet voldoen. Gezien de Code onderhevig is aan het 'comply or explain'-principe wordt een bijkomende taak gelegd op de aandeelhoudersvergadering om kritisch toe te kijken op de onafhankelijkheid van de voorgedragen kandidaat-bestuurder en moet ze zich daar ook expliciet over uitspreken (zie o.a. de bepalingen 5.4 en 5.6 omtrent additionele informatie over onafhankelijkheidscriteria en 5.7. over de afzonderlijke stemming per kandidaat bestuurder).

GUBERNA stelt voor dat de financiële wetgeving verder in lijn gebracht wordt met deze nieuwe aanpak uit de WVV, waardoor ook op dit vlak sprake is van een 'level playing field', zowel tussen niet-financiële en financiële instellingen, als binnen de financiële sector, tussen genoteerde en niet-genoteerde vennootschappen.

4. Omwille van de specifieke uitdagingen die de financiële sector stelt, zijn een aantal **additionele aanbevelingen** op hun plaats. Gezien de uitgebreide wetgeving en reguleringen die gelden voor de financiële instellingen zou GUBERNA willen **pleiten voor een sectorale soft law aanpak**, bv. via de ontwikkeling van een specifieke governance code voor de financiële instellingen. Dergelijke code wordt dan **van toepassing zowel op beursgenoteerde als niet-genoteerde ondernemingen**. Inspiratie kan zeker gevonden worden in de Code 2020 voor beursgenoteerde ondernemingen, maar ook een aantal specifieke 'sectorale' aanbevelingen zullen bijzondere aandacht moeten krijgen. Immers, zowel de academische literatuur¹⁸ als de uitgebreide Europese en internationale wetgeving wijzen erop dat governance in de financiële sector extra aandacht en maatregelen vergt. Omwille van de maatschappelijke rol en het potentiële systeemrisico moet er immers extra aandacht gaan naar de behartiging van het lange termijn succes van de financiële instellingen en naar de behartiging van de belangen van de relevante stakeholders, niet in het minst de depositohouders, verzekeringsnemers en meer algemeen de klanten en crediteuren. Meer zelfs, er kan voor **gepleit worden om de aanpak op dit vlak, zoals ontwikkeld voor de financiële sector, als inspiratiebron te laten fungeren voor de invulling van het wereldwijde pleidooi naar een beter verankering van de brede maatschappelijke rol van alle ondernemingen**.

Belangrijke ingrediënten, die GUBERNA hierbij naar voor wil halen zijn:

- 4.1. Onafhankelijke besluitvorming** in het hoogste governance orgaan (Raad van Bestuur in een 1-tier model en toezichtsraad in een 2-tier model); verplichting van een voldoende aantal onafhankelijke bestuurders en adequate procedures voor onafhankelijke opstelling van alle bestuurders, inclusief de bewaking van de naleving ervan.
- 4.1. Voldoende autonomie voor het uitvoerend orgaan:** ook in een 1-tier bestuursmodel is het aan te raden een duidelijke delegatie te doen aan het uitvoerend management voor wat de operationele leiding van de financiële instelling betreft; bijkomend aandachtspunt is de mate waarin de collegialiteit binnen het uitvoerend comité kan bewaakt worden indien geen sprake is van een 2-tier model.
- 4.3. Voldoende autonomie voor het bestuurs-/toezichtsorgaan:** In een instelling met controlerende aandeelhouders is het van essentieel belang dat **de controlerende aandeelhouders op een omzichtige manier omgaan met hun 'machtspositie' en de autonomie van de directie en de Raad van Bestuur blijven garanderen**. Inspiratie hierbij kunnen we vinden in de internationale academische literatuur¹⁹, die in toenemende mate ervoor pleit dat bestuurders niet langer alleen oog hebben voor het aandeelhoudersbelang maar ook de maatschappelijk rol en impact van de onderneming sturen en bewaken. Het pleidooi voor meer autonomie voor de Raad van Bestuur om ook het ondernemingsdoel te definiëren en de nodige trade-offs ter zake te doen, gaat wellicht een stap te ver. Maar de controlerende aandeelhouders die opdracht toebedelen en dit verankeren in de statuten is een trend die zelfs op regulerend vlak (binnen de EU) heel veel aanhang wint. Een complementaire route hierbij kan gevonden worden in de Code 2020, die aanbeveelt dat de Raad van Bestuur moet overwegen of de onderneming er baat bij heeft om een 'relationship agreement' tussen de onderneming en haar controlerende aandeelhouders te ontwikkelen. De vroegere regelingen inzake de autonomie van de bankfunctie kunnen ter zake zeker als inspiratiebron gelden. Zo stelt het protocol van 1974 dat de belangrijke aandeelhouders de algemene principes inzake de autonomie van de

¹⁸ Zie in dit verband bv. Marco Becht, Patrick Bolton & Aisa Roëll: 'Why bank governance is different', Oxford Review of Economic Policy, Vol. 27, n°3, 2011; Daniël Ferreira, Tom Kirchmaier & Daniël Metzger: 'Boards of Banks', Working Paper September 2012; Christoph Van der Elst 'Corporate Governance and Banks: how justified is the match?', ECGI Law Working Paper n°284/2015, February 2015;

¹⁹ Zie bv. Collin Mayer (op.cit); Roger Barker, 'Unfinished Work in UK Company Law Reforms: a normative and European perspective to addressing the gaping holes in directors' duties', European Company Law Journal 15, n°6, 2018; ICAEW, 'What should companies be responsible for?', Chartered Accountants Worldwide, 2013.

bankfunctie onderschrijven, een regeling ondertekenen inzake het institutionele karakter van hun participatie en een concertatie aangaan met de toezichthouder inzake de benoeming en het ontslag van bestuurders en de eventuele wijziging van hun kapitaalsparticipatie.

4.4. Voldoende aandacht voor de grotere betrokkenheid van de niet-uitvoerende bestuurders bij de werking van de financiële instelling: de noodzaak hiervan blijkt niet enkel uit de vrij hoge vergaderfrequentie (die veel hoger ligt dan in niet-financiële instellingen – cfr. supra) en de ermee verbonden omvangrijke analyse en informatie, maar evenzeer uit de grotere rol en betrokkenheid in diverse comités; meer algemeen, moeten niet-uitvoerende bestuurders in financiële instellingen zich kwijten van een vrij zwaar takenpakket en aanzienlijke verantwoordelijkheden, ook t.a.v. de toezichthouder. Wat ook het governance model moge zijn (maar dit geldt des te meer voor een 2-tier model met enkel ‘outsiders’ in de toezichtsraad), er moet expliciete aandacht gaan naar voldoende expertise en ervaring in de financiële sector en dit in alle relevante beleidsdomeinen (dus niet enkel financieel of risico, maar ook op vlak van strategie, HR, digitaal, operationeel en maatschappelijk verantwoord ondernemen).

4.5. Een duidelijke profilering van de toezichtsrol van niet-uitvoerende bestuurders in een 1-tier bestuursmodel: Bij de analyse van de voor- en nadelen van de diverse governance modellen is naar voor gekomen dat in een 2-tier model sprake is van een heel duidelijke aflijning van de toezichts- versus de uitvoerende taken; in een 1-tier model ligt dit complexer, zeker wanneer veel/alle directieleden ook deel uitmaken van de Raad van Bestuur. Alhoewel de huidige wetgeving dit verplicht en dus in praktijk al een aangepast toezichtsmodel is ontwikkeld (o.a. ook met uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders in de bestuurscomités en zogenaamde ‘executive sessions’) zal een grotere flexibiliteit qua governance modellen toch extra aandacht noodzaken voor een duidelijke profilering van de toezichtsrol van niet-uitvoerende bestuurders, wanneer men opteert voor het 1-tier model.

4.6. Voldoende interactie tussen het niet-uitvoerend en het uitvoerend niveau, wat ook de keuze van het governance model moge zijn. Wil men de voordelen van het huidig stringente governance model bewaren, dan dient de financiële instelling erover te waken dat er sprake is van een intensieve interactie tussen het uitvoerend en het niet-uitvoerend orgaan (niet enkel essentieel voor de rol op strategisch vlak, maar eveneens heel belangrijk voor de toezichtsrol, ook inzake leiderschap en successie); men moet er immers over waken dat niet-uitvoerende bestuurders goed op de hoogte blijven van het reilen en zeilen van de onderneming.

- Of men dit dan formeel vorm geeft via afzonderlijke dan wel geïntegreerde organen is minder essentieel dan de realisatie van een effectieve samenwerking en interactie. In se bestaan beide governance modellen nu al in zekere zin in de praktijk en kunnen zij beide op een interactieve manier invulling krijgen. Hierbij verwijzen we naar de vergelijking van de huidige werking van de Raad van Bestuur versus deze van de bestuurscomités. Gezien binnen de huidige Raad van Bestuur van financiële instellingen sprake is van een geïntegreerd governance orgaan, met zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, lijkt actieve samenwerking evident. Binnen de bestuurscomités is sprake van een gedifferentieerd orgaan, waarvan alleen niet-uitvoerende bestuurders effectief lid kunnen zijn. Maar ook in dit geval nemen (sommige) uitvoerende bestuurders (en hun experten) wel aan de vergaderingen deel en gaan zij in debat met de leden/ niet-uitvoerende bestuurders.

- Maar interactie in een 1-tier formule zoals de Raad van Bestuur kan ook de nodige aanpassingen vergen in het samenwerkingsmodel. Wanneer er nu binnen de Raad van Bestuur dossiers ter discussie staan, bv. op strategisch vlak, zitten de leden van het directiecomité daar met een dubbele pet op, enerzijds als verdediger van het dossier, dat zij voorstellen en anderzijds als kritische discussant binnen het debat op de raadsvergadering. Daar geldt dus het omgekeerde: effectief lid, maar toch een duale rol. Dit leidt er trouwens toe dat de Raad van Bestuur in het huidige 1-tier model ook 'executive sessions' organiseert, zonder de uitvoerende bestuurders. Dit is zelfs een must wanneer sprake is van potentiële belangenconflicten (bv. remuneratie directieleden, carrièrepad directieleden enz.).
- Ongeacht het governance model (maar des te belangrijker in een 2-tier board) zal de voorzitter van het hoogste orgaan een heel belangrijke rol moeten spelen om de interactie tussen niet-uitvoerende bestuurders en het executief niveau te promoten, te bevorderen en te bewaken. Met andere woorden een **'involved chairman' is essentieel voor het realiseren van deugdelijk bestuur in financiële instellingen.**