



# CORPORATE GOVERNANCE CHARTER BDO

BDO International is a worldwide network of public accounting firms, called BDO member firms, serving international clients. Each BDO Member Firm is an independent legal entity in its own country.

---



## Deel 1 Algemeen

Afdeling 1 Inleiding .....	3
Afdeling 2 Definities .....	4
Afdeling 1 Groepsniveau .....	6
1. Algemeen .....	6
2. Algemene Vergadering BDO .....	7
3. Supervisory Board .....	9
6. Remuneratiecomité (RemCom).....	33
7. Admission Comité (AdCom) .....	35
8. Secretaris-Generaal .....	36
9. Interne Audit .....	37
10. Externe Audit/Commissaris .....	38
11. Partners Advisory Comité .....	38
Afdeling 2 Niveau van de groepsvennootschappen .....	38
1. Algemeen .....	39
2. Intern .....	39
3. Extern .....	41
Bijlage 1: OVERZICHT GROEPSSTRUCTUUR .....	43
Bijlage 2: OVERZICHT GOVERNANCE STRUCTUUR NIVEAU .....	45
GROEP .....	45

## DEEL 1: ALGEMEEN

### Afdeling 1 Inleiding

- 1.1. De leden van het Economische Samenwerkingsverband BDO hechten als multidisciplinaire dienstverleners, gespecialiseerd in audit & assurance, accountancy & reporting, fiscaal en juridisch advies, interim management, corporate finance, adviesverlening inzake strategie, HRM, ICT en administratieve organisatie, adviesverlening inzake financiële planning en bedrijfsorganisatie, en alle diensten van administratieve en financiële aard in de ruimste zin van het woord, zowel in de privésector als de openbare sector, een groot belang aan volgende "Corporate Values":
  - Integriteit
  - Flexibiliteit
  - Pragmatisme
  - Proximiteit
- 1.2. Vanuit deze "Corporate Values" hechten de leden van BDO tevens een groot belang aan de principes van "Corporate Governance".
- 1.3. Een professionele dienstverlening gebaseerd op een duidelijke "Mission Statement" en "Corporate Values" is slechts mogelijk indien de beleidsstructuur van de organisatie wordt gedragen door dezelfde waarden.
- 1.4. Met onderhavig "Corporate Governance Charter" wensen de leden van BDO in hun beleidsstructuur, een verdere invulling te geven aan de door hen gedefinieerde "Corporate Values".
- 1.5. De bepalingen van onderhavig "Corporate Governance Charter" zijn een verdere uitwerking van diverse vennootschapsrechtelijke bepalingen, wettelijke bepalingen betreffende de door de leden van het samenwerkingsverband ontplooid beroepswerkzaamheden, statutaire bepalingen, het Reglement van Inwendige Orde, nationale of internationale deontologische codes, normen en aanbevelingen van nationale en internationale beroepsinstututen en beroepsverenigingen waartoe haar leden behoren.

- 1.6. Onderhavig "Corporate Governance Charter" werd voor advies voorgelegd aan de algemene vergadering BDO van 19/09/2016 en door de "Raad van Bestuur" goedgekeurd op datum van 04/10/2016, treedt in werk vanaf 1 oktober 2016, en vervangt alle voorgaande versies.

## Afdeling 2 Definities

- 2.1. "BDO": het Economisch Samenwerkingsverband BDO.
- 2.2. "Groep": het Economisch Samenwerkingsverband BDO en alle vennootschappen opgenomen in de consolidatiekring van het consortium BDO.
- 2.3. "Venoot": een "actief lid" van het ESV BDO.
- 2.4. "Partner": een bestuurder natuurlijk persoon of een vaste vertegenwoordiger van een bestuurder-rechtspersoon van één of meerdere van de professionele vennootschappen van de "Groep", in de hoedanigheid van "Venoot" of "Bestuurder niet-Venoot".
- 2.5. "Bestuurder niet-Venoot": een bestuurder van één of meerdere professionele vennootschappen van de "Groep" die niet de hoedanigheid heeft van "Venoot".
- 2.6. "Algemene Vergadering BDO": een vergadering van de actieve leden van het ESV BDO.
- 2.7. "Algemene vergadering": een gewone, bijzondere of buitengewone algemene vergadering van leden of vennoten van één van de rechtspersonen behorende tot de Groep.
- 2.8. "Supervisory Board": het toezichthoudend orgaan van de "Groep".
- 2.9. "Raad van Bestuur (RVB)": het orgaan belast met het algemeen bestuur en strategie van de "Groep".
- 2.10. "Voorzitter van de Raad van Bestuur": de Voorzitter van de "Raad van Bestuur", die tevens de titel "Chief Executive Officer (CEO)" kan dragen.

- 2.11. "Chief Executive Officer (CEO)": de Voorzitter van de "Raad van Bestuur" die tevens de titel "Voorzitter van de Raad van Bestuur" kan dragen.
- 2.12. "Directiecomité" ("DirCo"): het Comité belast met het dagelijks bestuur van de "Groep", binnen het kader van de haar door de "Raad van Bestuur" gedelegeerde bevoegdheden, op basis van de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde op basis waarvan de "Raad van Bestuur" het dagelijks bestuur aan een "DirCo" kan delegeren.
- 2.13. "Chief Operating Officer (COO)": de persoon die, ingeval van delegatie van het dagelijks bestuur door de "Raad van Bestuur" aan het "DirCo", optreedt als "Voorzitter van het DirCo" en tevens deel uitmaakt van de "Raad van Bestuur".
- 2.14. "Secretaris-Generaal": de "Venoot" die instaat voor de bewaking en de naleving van de wettelijke, statutaire en reglementaire verplichtingen van de rechtspersonen behorende tot de "Groep".
- 2.15. "Remuneratiecomité (RemCom)": het Intern Comité bevoegd voor de evaluatie en vergoedingsstructuur van "Vennoten" en "Bestuurders niet-Vennoten".
- 2.16. "Admission Comité (AdCom)": Ad hoc benaming van het Remuneratiecomité bevoegd voor de voordracht aan de "Algemene Vergadering BDO" van "kandidaat-Vennoten" en de benoeming van "Bestuurders niet-Vennoten".
- 2.17. "Business Line": een groep van activiteiten die worden gebundeld om ze gezamenlijk, efficiënt en professioneel te kunnen aansturen.
- 2.18. "Managing Partner van een Business Line": een "Venoot" die door de "Raad van Bestuur", ingeval van delegatie van het dagelijks bestuur aan het "DirCo", wordt aangesteld om een "Business Line" operationeel aan te sturen, en die in deze hoedanigheid zal zetelen als lid van het "DirCo".
- 2.19. "Reglement van Inwendige Orde": het Reglement van Inwendige Orde van het ESV BDO.
- 2.20. "Bijlage": bijlage aan onderhavig "Corporate Governance Charter" ter verduidelijking ervan en toegankelijk voor derden.

- 2.21. "Interne Bijlage": bepalingen en voorschriften met het oog op een efficiënte organisatie van de diverse organen enkel toegankelijk voor betrokken "Vennoten" en/of "Partners" onder toezicht van de "Voorzitter van de Supervisory Board" en de "Secretaris-Generaal".

### Afdeling 3 Groepsstructuur en aandeelhouderschap

- 3.0. In Bijlage 1 aan onderhavig Charter wordt de groepsstructuur en aandeelhoudersstructuur nader toegelicht.

## DEEL 2: GOVERNANCESTRUCTUUR VAN BDO

### Afdeling 1 Groepsniveau

#### 1. Algemeen

- 1.1. Naar aanleiding van de bijzondere algemene vergadering van het ESV BDO de dato 21 september 2015 werd besloten op groepsniveau volgende beleidsorganen, te weerhouden:

- Algemene vergadering
- Supervisory Board
- Raad van Bestuur
- Directiecomité (DirCo)
- Remuneratiecomité (RemCom)
- Admission Comité (AdCom)
- Secretaris-Generaal
- Interne en Externe Audit
- Partners Advisory Comité

- 1.2. De samenstelling van deze organen, hun bevoegdheden en organisatie worden hierna verder omschreven.

- 1.3. Een schematisch overzicht van deze organen wordt opgenomen in Bijlage 2.

- 1.4. Een schematisch overzicht van de diverse rollen en functies binnen het organigram van de Groep wordt opgenomen in de Interne Bijlage 1.

## 2. Algemene Vergadering BDO

- 2.0. Door de “Algemene Vergadering BDO” worden de bevoegdheden uitgeoefend die haar door de statuten en het Reglement van Inwendige Orde van het ESV of de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen worden toegekend.

### 2.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

#### 2.1.1. Samenstelling

De “Algemene Vergadering BDO” is samengesteld uit alle actieve leden van het Economisch Samenwerkingsverband BDO.

#### 2.1.2. Frequentie

Jaarlijks worden minimum drie (3) vergaderingen georganiseerd.

Bijkomende bijzondere of buitengewone algemene vergaderingen worden door de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” tussentijds georganiseerd, op het verzoek van de “Supervisory Board” of de “Vennoten” binnen de statutaire, reglementaire en vennootschapsrechtelijke voorzieningen.

#### 2.1.3. Oproeping

De “Algemene Vergadering BDO” wordt samengeroepen op initiatief van de “Voorzitter van de Raad van Bestuur”, volgens de bepalingen opgenomen in de statuten, het Reglement van Inwendige Orde en het Wetboek van vennootschappen.

#### 2.1.4. Bureau

Het bureau van de “Algemene Vergadering BDO” wordt als volgt samengesteld:

- Voorzitter: "Voorzitter van de Raad van Bestuur";
- Secretaris: "Secretaris-Generaal";
- Stemopnemers: één of twee stemopnemers aan te duiden door de algemene vergadering op voorstel van de "Voorzitter" en "Secretaris".

Ingeval de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" verhinderd is zijn functie waar te nemen, wordt hij vervangen door de "Voorzitter van de Supervisory Board" en ingeval deze eveneens verhinderd is door het lid van de "Algemene vergadering" met de hoogste anciënniteit als "Vennoot". Bij gelijke anciënniteit, wordt voorrang verleend aan het lid met de hoogste leeftijd.

#### 2.1.5. Quorum

De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en "Secretaris" staan in voor de naleving van de toepasselijke bepalingen in de statuten, reglement van inwendige orde en Wetboek van vennootschappen.

#### 2.1.6. Verslaggeving

De notulen worden opgesteld onder het toezicht en de verantwoordelijkheid van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en de "Secretaris-Generaal" en bewaard in het Corporate archief.

Een kopie van de notulen wordt na goedkeuring en ondertekening verspreid aan alle leden.

Alle noodzakelijke publicaties worden verzorgd door de "Secretaris-Generaal".

## 2.2. Bevoegdheden

2.2.1. Door de "Algemene Vergadering BDO" worden de bevoegdheden uitgeoefend die haar door de statuten en het Reglement van Inwendige Orde of de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen worden toegekend.



### 3. Supervisory Board

#### 3.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

##### 3.1.1. Samenstelling

De "Supervisory Board" wordt samengesteld volgens de principes opgenomen in de statuten en het Reglement van Inwendige Orde.

De leden van de "Supervisory Board" worden behoudens andersluidende bepalingen door de "Algemene Vergadering BDO" verkozen voor een hernieuwbare periode van drie (3) jaar.

De vergaderingen van de "Supervisory Board" worden bijgewoond door de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

Niettegenstaande het voorgaande, vergadert de "Supervisory Board" in ieder geval één (1) keer per jaar zonder aanwezigheid van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" naar aanleiding van de rapportering van de "Venoot" belast met de interne audit alsmede de rapportering van de "Commissaris".

De "Secretaris-Generaal" kan uitgenodigd worden om de vergadering van de "Supervisory Board" bij te wonen. Hij wordt bij het nemen van beslissingen gehoord, doch heeft geen stemrecht.

##### 3.1.2. Frequentie

De "Supervisory Board" bepaalt in het kader van de haar verleende bevoegdheden haar agenda en frequentie van de vergaderingen.

Zij vergadert in ieder geval minimaal driemaal per jaar op de bij het begin van het jaar vastgestelde tijdstippen.

Bijkomende vergaderingen worden opgeroepen conform bovenstaande procedure telkens het groepsbelang dit vereist op initiatief van de "Voorzitter van de Supervisory Board" of een verzoek daartoe ingediend door minstens twee (2) andere leden aan het adres van de "Voorzitter van de Supervisory Board", conform de bepalingen in de statuten, Reglement van Inwendige Orde of bepalingen van het Wetboek van vennootschappen.

### 3.1.3. Oproeping

De “Supervisory Board” wordt samengeroepen op initiatief van de “Voorzitter van de Supervisory Board” volgens de bepalingen opgenomen in de statuten en het Reglement van Inwendige Orde of bepalingen van het Wetboek van vennootschappen.

De “Voorzitter van de Supervisory Board” beheert en stelt de agenda op van de “Supervisory Board”. De leden maken hiertoe uiterlijk acht (8) dagen voor de vergadering hun agendapunten over aan de “Voorzitter van de Supervisory Board”.

De leden van de “Supervisory Board” ontvangen in de regel uiterlijk vijf (5) kalenderdagen voorafgaandelijk aan de vergadering de agenda met de noodzakelijke bijlagen.

De agenda is opgesplitst in punten die aan de leden worden voorgelegd ter goedkeuring, ter beraadslaging of ter kennisgeving.

### 3.1.4. Voorzitter

De vergaderingen van de “Supervisory Board” vinden plaats onder leiding van de “Voorzitter van de Supervisory Board”, die zich kan laten bijstaan door de “Secretaris-Generaal”.

De “Voorzitter van de Supervisory Board” wordt, behoudens andersluidende bepalingen, door de “Algemene Vergadering BDO” verkozen voor een hernieuwbare periode van drie (3) jaar.

De “Voorzitter van de Supervisory Board” ziet erop toe dat de “Supervisory Board” in haar samenstelling, beraadslaging en besluitvorming functioneert in overeenstemming met de bepalingen van onderhavig Charter en de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde.

De “Voorzitter van de Supervisory Board” ziet erop toe dat alle leden aan bod komen tijdens de beraadslaging en dat waar mogelijk alle besluiten met eenparigheid worden genomen.

De “Voorzitter van de Supervisory Board” draagt zorg voor een evenwichtige en transparante verhouding tussen de leden van de “Supervisory Board” en de “Raad van Bestuur”, conform de principes opgenomen in onderhavig Charter en Reglement van Inwendige Orde.

Ingeval de “Voorzitter van de Supervisory Board” verhinderd is zijn functie waar te nemen, wordt hij vervangen door het lid van de “Supervisory Board” met de hoogste anciënniteit als “Vennoot”. Bij gelijke anciënniteit, wordt voorrang verleend aan het lid met de hoogste leeftijd.

### 3.1.5. Quorum

De “Voorzitter van de Supervisory Board” staat in voor de naleving van de toepasselijke bepalingen in de statuten, Reglement van Inwendige Orde en Wetboek van vennootschappen.

Een lid van de “Supervisory Board” dat verhinderd is een vergadering bij te wonen, kan een bijzondere volmacht verlenen aan een ander lid, met dien verstande dat ieder lid slechts één ander lid van de “Supervisory Board” mag vertegenwoordigen.

### 3.1.6. Beraadslaging

De “Supervisory Board” streeft er steeds naar beslissingen te nemen met éénparigheid van stemmen. Indien voor een bepaalde beslissing geen consensus mogelijk is, wordt het besluit genomen bij gewone meerderheid.

De “Supervisory Board” kan mits een unaniem besluit van haar leden voorzien in een schriftelijke besluitvorming.

De leden van de “Supervisory Board” dienen alle niet-publieke informatie (zowel intern/extern) m.b.t. de “Groep” vertrouwelijk te behandelen.

### 3.1.7 Verslaggeving

De notulen worden opgesteld, onder het toezicht en de verantwoordelijkheid van de “Voorzitter van de Supervisory Board” en “Secretaris-Generaal” en bewaard in het “Corporate archief”.

Jaarlijks brengt de "Supervisory Board" verslag uit aan de "Algemene Vergadering BDO" over haar werking tijdens het afgelopen jaar.

Alle noodzakelijke publicaties worden verzorgd door de "Secretaris-Generaal".

## 3.2. Bevoegdheden

3.2.1. De "Supervisory Board" beschikt op groepsniveau over een toezichthoudende bevoegdheid en waakt over de naleving van de statutaire, reglementaire en deontologische regels die van toepassing zijn op de "Groep".

3.2.2. De "Supervisory Board" toetst binnen het kader van de haar op basis van het Reglement van Inwendige Orde verleende toezichthoudende bevoegdheid of de "Raad van Bestuur" bij haar beleidsvorming en delegatie van bevoegdheden handelt conform de bepalingen vastgesteld in de statuten, Reglement van Inwendige Orde, Corporate Governance Charter of iedere andere richtlijn vastgelegd tussen de leden van het ESV of één van haar organen.

3.2.3. Op basis van artikel 12.3 van het Reglement van Inwendige Orde, behoren volgende taken tot de bevoegdheden van de "Supervisory Board":

### 3.2.3.1. Algemene bevoegdheden:

- a) In overleg met en op voorstel van het REMUNERATIECOMITÉ overgaan tot de vaststelling van het economisch draagvlak, met het oog op de toetreding van nieuwe "Vennoten" en de bewaking van de financiële positie van de "GROEP".
- b) In samenspraak met de "Raad van Bestuur", bepalen welke strategische beslissingen onderworpen dienen te worden aan een debat of een stemming van de "Algemene Vergadering BDO".
- c) Op verzoek van de "Algemene Vergadering BDO" advies verlenen op het gebied van wijzigingen aan het Reglement van Inwendige Orde.

d) De voordracht van de "Commissaris" aan de "Algemene Vergadering BDO".

e) De toekenning van de titel "Ere-Bestuurder".

3.2.3.2. De "Supervisory Board" ziet als toezichhoudend orgaan tevens toe op:

a) De naleving van de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde en de op basis hiervan genomen uitvoeringsbepalingen.

b) De naleving en invoering van onderhavige CORPORATE GOVERNANCE CHARTER.

c) De naleving van de bepalingen inzake belangenconflicten van de leden ten aanzien van de "Groep", volgens een procedure vastgelegd en goedgekeurd door de "Supervisory Board".

d) De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de "Groep" ten aanzien van al haar stakeholders.

3.2.4. Voor de concrete invulling van de bevoegdheden opgesomd onder artikel 3.2.3 van onderhavig Charter, behoren volgende taken eveneens tot de verantwoordelijkheden van de "Supervisory Board" :

a) Het bewaken van de relaties en verstandhouding tussen de "Vennoten" en de medewerkers van de "Groep".

b) Het bewaken dat de "Raad van Bestuur" handelt naar, in en vanuit het belang van de "Groep" en haar leden.

c) Het bewaken van de realisatie en implementatie van de strategie van de "Groep" door de "Raad van Bestuur".

d) Het bewaken van de zorg voor integriteit en deontologische voorschriften.

e) Het bewaken van de kwaliteit van de interne audit en externe controle van de "Groep".

- f) De "Supervisory Board" kan op verzoek van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" optreden op als adviseur en klankbord van de "Raad van Bestuur".

### 3.3. Vergoeding

- 3.3.1. Het mandaat van lid van de "Supervisory Board" wordt onbezoldigd uitgeoefend.

### 3.4. Informatie-uitwisseling Communicatie

#### 3.4.1. Informatie-uitwisseling en transparantie "Supervisory Board" - "Raad van Bestuur"

De "Voorzitter van de Supervisory Board" en de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" zorgen voor een goed overleg tussen de "Raad van Bestuur" en de "Supervisory Board", zodat deze laatste de haar toevertrouwde taken in optimale omstandigheden kan uitoefenen.

Met het oog hierop draagt de "Raad van Bestuur" zorg voor een tijdige en adequate informatieverstrekking aan de "Supervisory Board", onverminderd het recht van de "Supervisory Board" - daar waar gewenst - zich bijkomend te laten informeren.

Alle vragen van de "Supervisory Board" met betrekking tot informatie, rapportering of toelichtingen worden door de "Voorzitter van de Supervisory Board" overgemaakt aan de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

De "Supervisory Board" zal erop toezien dat zij de door de "Raad van Bestuur" verstrekte informatie intern en extern aanwendt op een wijze die de goede werking van de "Raad van Bestuur" niet verstoort of de belangen van de "Groep" in gevaar brengt.

De "Supervisory Board" en de "Raad van Bestuur" zullen in onderling overleg een aantal Key Performance Indicatoren definiëren waarover de "Raad van Bestuur" op periodieke basis zal rapporteren aan de "Supervisory Board".

De "Supervisory Board" ziet erop toe dat, in uitvoering van artikel 13.5.1. van het Reglement van Inwendige orde, de notulen van de "Raad van Bestuur" binnen de dertig (30) dagen na de vergadering worden overgemaakt aan alle "Vennoten".

De voorbereidende stukken en eventuele andere vertrouwelijke bijlagen van de agenda kunnen uitsluitend worden geconsulteerd door de "Voorzitter van de Supervisory Board", in overleg met de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

### 3.4.2. Informatie-uitwisseling naar de "Vennoten"

De "Supervisory Board" zal er in het kader van de haar verleende bevoegdheden, in overleg met de "Raad van Bestuur", over waken dat de "Vennoten" toegang hebben tot volgende informatie:

- Rapportering op kwartaalbasis van de geconsolideerde cijfers.
- Samenvatting van het goedgekeurde Budget.
- Kopie van de notulen van de "Raad van Bestuur", "Supervisory Board" en de "Algemene vergaderingen BDO".

De "Voorzitter van de Supervisory Board" en de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" zullen in onderling overleg het tijdstip en wijze van communicatie van deze informatie vaststellen.

De "Voorzitter van de Supervisory Board" zal er in dit kader op toezien dat zowel het belang van de organisatie als het recht op informatie van de "vennoten" maximaal wordt gegarandeerd.

De "Supervisory Board" zal er bovendien op toezien dat er minstens drie (3) algemene vergaderingen van het ESV per jaar worden georganiseerd.

### 3.4.3. Communicatie:

Behoudens in de gevallen hierna gemeld communiceert de "Supervisory Board" niet rechtstreeks naar de "Groep", haar organen, "vennoten" en medewerkers.

Alle interne communicatie en rapporteringen worden principieel beheerd door de "Raad van Bestuur".

De "Supervisory Board" is uitsluitend gerechtigd een rechtstreekse communicatie te voeren in volgende gevallen:

- Eénmaal per jaar brengt de "Voorzitter van de Supervisory Board" verslag uit aan de "Algemene Vergadering BDO" over de werking van de "Supervisory Board" en de uitoefening van de haar toevertrouwde bevoegdheden.
- Communicatie met de Vennoten in het kader van de bewaking van de naleving van alle statutaire en reglementaire bepalingen van het partnership.
- De organisatie en rapportering van de interne audit van de "Groep".

Onverminderd bovenstaande informeert de "Supervisory Board" de "Raad van Bestuur" steeds op een gepaste en tijdige wijze over contacten van de leden van de "Supervisory Board" met de "vennoten" als deze contacten buiten de "Raad van Bestuur" omgaan.

De "Voorzitter van de Supervisory Board" kan in het jaarverslag van de groep, in overleg met de "Voorzitter van de Raad van Bestuur", een communicatie aan alle stakeholders verzorgen over het door de "Supervisory Board" uitgeoefende toezicht tijdens het voorbije boekjaar. De "Supervisory Board" als intern toezichtsorgaan, evenals haar leden, onthouden zich in het algemeen van iedere externe communicatie, onder welke vorm dan ook.

## 4. Raad van Bestuur (RVB)

### 4.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

#### 4.1.1 Samenstelling

De "Raad van Bestuur" is samengesteld uit minimum volgende leden die, behoudens andersluidende bepalingen, voor een hernieuwbare periode van drie (3) jaar rechtstreeks worden verkozen door de "Algemene Vergadering BDO", volgens de principes en procedures van het Reglement van Inwendige Orde en haar Bijlagen:



- De "Voorzitter van de Raad van Bestuur", die tevens de titel van CEO kan voeren.
- Minstens één (1) lid van de Business Lines van het ESV BDO.
- De "Chief Operating Officer (COO)", ingeval van delegatie van het dagelijks bestuur door de "Raad van Bestuur" aan een "Dirco".
- Eventueel één of meerdere externe en/of onafhankelijke bestuurders zoals voorzien in het Reglement van Inwendige Orde.

De "Secretaris-Generaal" kan uitgenodigd worden om iedere vergadering van de "Raad van Bestuur" bij te wonen. Hij wordt bij het nemen van beslissingen gehoord, doch heeft geen stemrecht.

De leden dienen te voldoen aan de voorwaarden opgenomen in het Reglement van Inwendige Orde van het ESV BDO.

De leden van de "Raad van Bestuur" kunnen onderling taken verdelen en de "Raad van Bestuur" kan binnen de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde hun bevoegdheden delegeren.

#### 4.1.2 Frequentie

De "Raad van Bestuur" vergadert op uitnodiging van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur", volgens een schema dat door de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" op basis van de noodwendigheden wordt vastgesteld.

Ingeval de "Raad van Bestuur" is overgegaan tot de delegatie van het dagelijks bestuur aan een directiecomité ("Dirco"), zal dit schema opgesteld worden in gemeenschappelijk overleg tussen de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en de "COO".

Daarnaast komt de "Raad van Bestuur" bijeen telkens wanneer bepaalde beslissingen dienen genomen te worden voor de geplande datum van de volgende vergadering.

#### 4.1.3 Oproeping

De "Raad van Bestuur" wordt samengeroepen door de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

Elk lid van de “Raad van Bestuur” kan onderwerpen agenderen en brengt hiertoe alle relevante informatie in. De leden van de “Raad van Bestuur” maken hiertoe uiterlijk acht (8) dagen voor de vergadering hun agendapunten over aan de “Voorzitter van de Raad van Bestuur”.

De leden van de “Raad van Bestuur” ontvangen in de regel uiterlijk vijf (5) kalenderdagen voorafgaandelijk aan de vergadering de agenda met de noodzakelijke bijlagen.

De agenda is opgesplitst in punten die aan de leden worden voorgelegd ter goedkeuring, ter beraadslaging of ter kennisgeving.

#### 4.1.4. Voorzitterschap

De vergaderingen van de “Raad van Bestuur” vinden plaats onder leiding van de “Voorzitter van de Raad van Bestuur”.

Ingeval de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” verhinderd is, wordt hij vervangen door het lid van de “Raad van Bestuur” met de hoogste anciënniteit als “Vennoot”. Bij gelijke anciënniteit wordt voorrang verleend aan het lid met de hoogste leeftijd.

Tot de verantwoordelijkheden van de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” behoren onder andere volgende taken:

- a) De “Voorzitter van de Raad van Bestuur” ziet erop toe dat de “Raad van Bestuur” in haar samenstelling en besluitvorming functioneert overeenkomstig de bepalingen van het Corporate Governance Charter, statuten en het Reglement van Inwendige Orde.
- b) De “Voorzitter van de Raad van Bestuur” beheert en stelt de agenda op voor de vergaderingen van de “Raad van Bestuur”. Ingeval de “Raad van Bestuur” is overgegaan tot de delegatie van het dagelijks bestuur aan een “Dirco”, zal deze agenda opgesteld worden in nauw overleg met de “COO”.

- c) Tijdens de vergaderingen van de "Raad van Bestuur", ziet de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" erop toe dat alle bestuurders aan bod komen tijdens de beraadslaging en dat, conform de bepalingen van artikel 4.1.6 van onderhavig Charter, waar mogelijk de beslissingen met consensus worden genomen.
- d) De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" draagt zorg voor een permanente en transparante dialoog tussen de bestuurders, de leden van de "Supervisory Board" en van het "DirCo", ingeval van een delegatie van het dagelijks bestuur.
- e) Tijdens de "Algemene Vergadering BDO" ziet de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" erop toe dat de aanwezige "Vennoten" vragen kunnen stellen aan de bestuurders, de "Voorzitter van de Supervisory Board" en aan de "Commisaris", en dat de betrokkenen hierop een afdoend antwoord verlenen.
- f) De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" draagt er zorg voor dat de bestuurders een passende toelichting krijgen bij:
- De kernpunten en KPI's van het door hem ingediende beleidsplan, toegelicht aan de "Algemene Vergadering BDO" in het kader van de verkiezings- en benoemingsprocedure.
  - De waarden en doelstellingen van de "Groep".
  - De werking van de diverse organen van de "Groep".
  - De specifieke verantwoordelijkheden en interne taakverdeling van de bestuurders, zowel binnen de Raad van Bestuur, als van de overige organen waarvan de leden deeluitmaken, conform de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde en onderhavig Corporate Governance Charter.

- g) De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" ziet er ook op toe dat de "Groep" de nodige middelen ter beschikking stelt voor de "Raad van Bestuur" en/of haar individuele leden om hun kennis van de "Groep" of andere kennis of vaardigheden die van nut kunnen zijn voor de uitoefening van hun mandaat, te verbeteren.

#### 4.1.5. Quorum

De "Raad van Bestuur" kan slechts geldig beraadslagen en vergaderen indien minstens de meerderheid van haar leden aanwezig of vertegenwoordigd is.

Een bestuurder die verhinderd is een vergadering bij te wonen, kan een bijzondere volmacht verlenen aan een andere bestuurder, met dien verstande dat iedere bestuurder slechts één bestuurder mag vertegenwoordigen.

#### 4.1.6. Beraadslaging

De "Raad van Bestuur" streeft er steeds naar beslissingen te nemen met éénparigheid van stemmen. Indien voor een bepaalde beslissing geen consensus mogelijk is, wordt het besluit genomen bij gewone meerderheid, tenzij de statuten of het Reglement van Inwendige Orde een bijzondere meerderheid voorzien.

De "Raad van Bestuur" kan, mits een unaniem besluit van haar leden, voorzien in een schriftelijke besluitvorming.

Toelichtingen bij de agendapunten en presentaties aan de "Raad van Bestuur" worden, op voorstel en onder toezicht van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" gegeven door één of meerdere bestuurders, die zich desgevallend kunnen laten bijstaan door één of meerdere leden van het "DirCo".

De leden van de "Raad van Bestuur" dienen alle niet-publieke informatie (zowel intern/extern) m.b.t. de "Groep" vertrouwelijk te behandelen.

#### 4.1.7 Verslaggeving

De notulen worden opgesteld onder toezicht en verantwoordelijkheid van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

De notulen worden na ondertekening en goedkeuring verspreid aan alle leden van het ESV.

De notulen worden onder toezicht van de "Secretaris-Generaal" bewaard in het Corporate archief.

#### 4.2. Bevoegdheden

4.2.1. De "Raad van Bestuur" staat - als College van Zaakvoerders - in voor het algemeen bestuur en de strategie van de "Groep".

4.2.2. De "Raad van Bestuur" is het hoogste bestuursorgaan van de "Groep", en legt verantwoording af aan de "Algemene Vergadering BDO". De "Raad van Bestuur" beschikt over de volledige bestuursbevoegdheid, voor de verwezenlijking van het doel van de "Groep", behoudens die bevoegdheden die door het Reglement van Inwendige Orde aan de "Algemene Vergadering BDO" zijn voorbehouden, of door de wet aan de algemene Vergaderingen van de diverse vennootschappen van de "Groep".

4.2.3. Zowel de beleidsbepaling, als de beleidscontrole behoren tot de taken van de "Raad van Bestuur".

In dit kader focust de "Raad van Bestuur" in de eerste plaats op de uitwerking en de realisatie van de strategie van de "Groep", met bijzondere aandacht voor het financieel lange termijn rendement en de marktpositie van de "Groep". Waarbij door de "Raad van Bestuur" een evenwicht wordt nagestreefd tussen de belangen van de diverse belanghebbenden, in het licht van de continuïteit, rendabiliteit en ontwikkeling van de "Groep".

4.2.4. Onverminderd de bevoegdheden die krachtens, het Reglement van Inwendige Orde, de statuten of het Wetboek van vennootschappen toekomen aan de "Raad van Bestuur", kunnen de de belangrijkste taken van de "Raad van Bestuur" in het kader van haar algemene bestuursbevoegdheid als volgt worden samengevat:

- a) Het bepalen en realiseren van de visie, missie, doelstellingen en strategie van de "Groep".
- b) De prestaties van de "Groep" ten aanzien van deze strategische doelstellingen, planning en budgetten (bij)sturen en evalueren.
- c) Het sturen, structureren en evalueren van de organisatie van de "Groep", met inbegrip van de delegatie van bevoegdheden aan één of meerdere organen, conform de bepalingen van de artikelen 13.3 en 13.4 van het Reglement van Inwendige Orde.
- d) De benoeming en het ontslag van de leden van het "Dirco", ingeval van een delegatie van het dagelijks bestuur op grond van artikel 13.4 van het Reglement van Inwendige orde, evenals de vaststelling van hun verantwoordelijkheden, vergoeding en contractvoorwaarden.
- e) De uitoefening van toezicht op de werking van het "DirCo", waarbij de "Raad van Bestuur" er zal op toezien dat zij voldoende autonomie bieden aan het "DirCo", zodat zij haar gedelegeerde taken in het kader van het dagelijks bestuur van de "Groep" naar behoren kan uitvoeren.
- f) Beoordeling en evaluatie van de prestaties van het "DirCo", aan wie zij haar bevoegdheid inzake het dagelijks bestuur van de "Groep" heeft gedelegeerd, conform de bepalingen van de artikel 13.4 van het Reglement van Inwendige Orde, en in het bijzonder de door het "DirCo" geboekte resultaten in de uitvoering en verwezenlijking van de strategie van de "Groep".
- g) Beoordeling en evaluatie van de doeltreffendheid en resultaten van andere Comité's aan wie de "Raad van Bestuur", in uitvoering van artikel 13.3 van het Reglement van Inwendige Orde een of meerdere bevoegdheden heeft gedelegeerd.
- h) Goedkeuring van (des)investeringen van de "Groep".

- i) Goedkeuren van wijzigingen aan de vennootschaps-of organisatie structuur van de "Groep" en/of de vennootschappen van de "Groep."
- j) Goedgekeuren van eventuele acquisities, integraties, alliances, joint-ventures of andere samenwerkingsverbanden, onder welke vorm dan ook door één of meerdere vennootschappen van de Groep, met inbegrip van de besluiten omtrent de wijziging van de voorwaarden en/of beëindiging van dergelijke overeenkomsten of samenwerkingsverbanden.
- k) Opvolging van de activiteiten, participaties, joint-ventures of samenwerkingsverbanden van de diverse vennootschappen van de "Groep", middels de periodieke of bijzondere verslaggeving door het "DirCo".
- l) Het goedkeuren van de door het "DirCo" voorbereide budgetten, en het evalueren van de allocatie van de voornaamste middelen.
- m) Het beheer van de financieringsnoden en financieel draagvlak van de "Groep", in overleg met de "Supervisory Board".
- n) Het treffen van de nodige maatregelen om de integriteit en het tijdig openbaar maken te waarborgen van de jaarrekeningen en van de andere financiële en niet-financiële informatie aan de "Algemene Vergadering".
- o) De goedkeuring van een kader van interne controle en risicobeheer, gebeurlijk voorbereid en opgesteld door het "DirCo" en ter validatie voorgelegd aan de "Supervisory Board".
- p) Voorbereiding, in overleg met de "Supervisory Board", van alle strategische besluiten die dienen voorgelegd te worden aan de "Algemene Vergadering".
- q) Het beheer van de interne en externe communicatie.

- r) Het extern vertegenwoordigen van de "Groep", rekeninghoudende met de statutaire en vennootschapsrechtelijke bepalingen inzake externe vertegenwoordiging van de diverse vennootschappen van de "Groep".
- s) Het naleven van de wet-en regelgeving.

Deze opsomming van bevoegdheden is niet-limitatief en doet geen afbreuk aan de algemene bestuursbevoegdheid van de "Raad van Bestuur".

### 4.3. Gedragsregels op het gebied van belangenconflicten

4.3.1. Alle transacties tussen "BDO" en een lid van de "Raad van Bestuur", of een met hem/haar verbonden onderneming of familielid geschieden steeds onder marktconforme voorwaarden.

4.3.2. Het is de taak van iedere lid van de "Raad van Bestuur" om, binnen zijn/haar mogelijkheden, er op toe te zien dat dergelijke belangenconflicten kunnen worden vermeden.

4.3.3. Indien een lid van de "Raad van Bestuur -lid" in een materie die behoort tot de verantwoordelijkheid van de "Raad van Bestuur" een conflicterend belang heeft, dient hij/zij onverwijld de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" hiervan op de hoogte te stellen.

De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" zal de overige leden van de "Raad van Bestuur" informeren.

Ingeval van enig belangenconflict in hoofde van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur", zal deze onverwijld de overige leden van het "Raad van Bestuur" hiervan op de hoogte brengen.

4.3.4. In voorkomend geval zullen de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en/of de leden erop toezien dat de procedures opgesteld door de "Supervisory Board", in uitvoering van artikel 12.3.2 van het Reglement van Inwendige Orde, nauwgezet zullen worden nageleefd.



4.3.5. In dit kader zal de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” - of de plaatsvervangende Voorzitter - onverwijld de “Voorzitter van de Supervisory Board” op de hoogte stellen van het belangenconflict, zodat de “Supervisory Board” op een correcte wijze haar toezicht op de naleving van de door haar gedefinieerde procedures kan uitoefenen.

#### 4.4. Vergoeding

4.4.1. Het mandaat van lid van de “Raad van Bestuur”, die tevens lid en vennoot is van het ESV BDO, wordt onbezoldigd uitgeoefend.

4.4.2. Het mandaat van externe/onafhankelijke bestuurders kan bezoldigd uitgeoefend worden, volgens de modaliteiten vastgelegd en goedgekeurd door de “Algemene Vergadering”.

4.4.3. Jaarlijks wordt in het budget een voorziening getroffen om de nodige werkingsmiddelen ter beschikking te stellen van het “Raad van Bestuur”, met het oog op een vlotte en efficiënte organisatie van haar werking.

4.4.4. De terugbetaling van onkosten gebeurt volgens voorafgaandelijk intern goedgekeurde procedures en bedragen.

4.4.5. Deze bedragen en procedures worden op initiatief van de “Voorzitter van de Supervisory Board” jaarlijks opgevolgd door de “Supervisory Board”.

#### 4.5. Informatie uitwisseling -Communicatie

##### 4.5.1. Informatie uitwisseling:

De “Voorzitter van de Raad van Bestuur” zal erop toezien dat door de “Raad van Bestuur” in relatie tot de “Supervisory Board” en het “DirCo” de bepalingen van respectievelijk de artikelen 3.4 en 5.5 van onderhavig Charter worden gerespecteerd en nageleefd.

##### 4.5.2. Communicatie

Alle interne communicatie en rapporteringen worden principieel beheerd door de “Raad van Bestuur”, behoudens hetgeen vermeld in artikel 3.4.3 van onderhavig Charter alsmede de bevoegdheid om bepaalde aspecten van de interne communicatie te delegeren aan het “DirCo”.

Alle externe communicatie behoort tot de exclusieve bevoegdheid van de "Raad van Bestuur", inclusief haar bevoegdheid om bepaalde aspecten van de externe communicatie te delegeren aan het "DirCo".

De "Raad van Bestuur" zal in haar communicatie naar buiten toe waken over alle belangen van de "Groep" en haar "vennoten".

Ieder perscommuniqué zal verzorgd worden door de "Voorzitter van de Raad van Bestuur", in overleg met de "Voorzitter van de Supervisory Board" en/of "COO".

## 5. Directiecomité (DirCo)

- 5.1. Conform artikel 13.4 van het Reglement van Inwendige Orde en haar beleidsplan ingediend en goedgekeurd door de "Algemene Vergadering BDO" van 25 mei 2016 is de "Raad van Bestuur", overgegaan tot installatie van een "Directiecomité (DirCo)", aan wie zij haar bevoegdheden op het gebied van het dagelijks bestuur van de "Groep" heeft gedelegeerd.
- 5.2. Ongeacht de rechtsvorm van de verschillende vennootschappen van de "Groep", wordt voor een goed begrip van de externe lezer van onderhavig "Corporate Governance Charter" verduidelijkt dat deze delegatie is gebeurd op basis van de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde, en er geen gebruik werd gemaakt van de mogelijkheid zoals omschreven in artikel 524bis W. Venn..

### 5.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

#### 5.1.1 Samenstelling

Met uitzondering van de functie van "COO", die door de "Algemene Vergadering BDO" wordt aangesteld en ontslagen, worden de leden van het "DirCo" aangesteld en ontslagen door de "Raad van Bestuur".

Het aantal leden, evenals de aard en de omvang van de gedelegeerde bevoegdheden worden vastgesteld door het "Raad van Bestuur".

De “Raad van Bestuur” tracht het aantal leden van het “DirCo” beperkt te houden om een efficiënte beraadslaging en besluitvorming binnen dit orgaan mogelijk te maken.

Onverminderd bovenvermeld principes draagt de “Raad van Bestuur” er zorg voor dat het “DirCo” steeds is samengesteld uit één vertegenwoordigende “Vennoot” van iedere Business Line van de “Groep” (die de titel “Managing Partner van de Business Line” voert), aangevuld met één of meerdere personen, al dan niet “Vennoot”, die beschikken over de vereiste kennis en ervaring, en aan de vertegenwoordigers van de Business Lines complementaire bekwaamheden (o.a. op het vlak van algemeen management of financieel, HR en juridisch gerelateerde bekwaamheden), om een performant dagelijks bestuur van de “Groep” te garanderen.

De leden van het “DirCo” worden in beginsel door de “Raad van Bestuur” benoemd voor bepaalde duur van drie (3) jaar, behoudens andersluidende bepalingen opgenomen in het Reglement van Inwendige Orde.

#### 5.1.2 Frequentie

Het “DirCo” vergadert op uitnodiging van de “COO”, volgens een schema dat door de “COO”, in nauw overleg met de “CEO”, op basis van de noodwendigheden wordt vastgesteld.

Daarnaast komt het “DirCo” bijeen wanneer bepaalde beslissingen geen uitstel dulden.

#### 5.1.3 Oproeping

Het “DirCo” wordt samengeroepen door de “COO”.

Elk lid van het “DirCo” kan onderwerpen agenderen en brengt hiertoe alle relevante informatie in. De leden van het “DirCo” maken hiertoe “ uiterlijk vijf (5) dagen voor de vergadering hun agendapunten over aan de “COO.

De leden van het “Dirco” ontvangen in de regel uiterlijk drie (3) kalenderdagen voorafgaandelijk aan de vergadering de agenda met de noodzakelijke bijlagen.

De agenda is opgesplitst in punten die aan de leden worden voorgelegd ter goedkeuring, ter beraadslaging of ter kennisgeving.

#### 5.1.4. Voorzitterschap

De vergaderingen van het "DirCo" vinden plaats onder leiding van de "COO".

Ingeval de "COO" verhinderd is, wordt hij vervangen door het lid van het "DirCo" met de hoogste anciënniteit als "Vennoot". Bij gelijke anciënniteit, wordt voorrang verleend aan het lid met de hoogste leeftijd.

#### 5.1.5. Quorum

Het "DirCo" kan slechts geldig beraadslagen en vergaderen indien minstens de meerderheid van haar leden aanwezig of vertegenwoordigd is.

Een lid dat verhinderd is om een vergadering bij te wonen, kan een bijzondere volmacht verlenen aan een ander lid van het "DirCo", met dien verstande dat iedere lid slechts één ander lid mag vertegenwoordigen.

#### 5.1.6. Beraadslaging

Het "DirCo" streeft er steeds naar beslissingen te nemen met éénparigheid van stemmen. Indien voor een bepaalde beslissing geen consensus mogelijk is, wordt het besluit genomen bij gewone meerderheid, tenzij het intern reglement van het "DirCo" in een bijzondere meerderheid voorziet.

Het "DirCo" kan, mits een unaniem besluit van haar leden, voorzien in een schriftelijke besluitvorming.

#### 5.1.7 Verslaggeving

De notulen worden opgesteld onder toezicht en verantwoordelijkheid van de "COO".

De notulen worden na ondertekening en goedkeuring verspreid aan alle leden van het ESV.

De notulen worden onder toezicht van de "Secretaris-Generaal" bewaard in het "Corporate archief".

## 5.2. Bevoegdheden

5.2.1. Het collegiaal orgaan "DirCo" is, binnen het kader en de grenzen van de aan haar door de "Raad van Bestuur" gedelegeerde bevoegdheden, verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de "Groep".

5.2.2. Het "DirCo" zal, bij de uitoefening van de aan haar gedelegeerde bevoegdheden, nauwgezet de door de "Raad van Bestuur" gedefinieerde strategie en richtlijnen naleven en in uitvoering brengen.

5.2.3. Het "DirCo" zal op regelmatige basis rapporteren aan de "Raad van Bestuur" en haar beleidsplannen en werkingsbudgetten ter goedkeuring voorleggen.

5.2.4. Binnen de grenzen van de haar gedelegeerde bevoegdheden, is het "DirCo" verantwoordelijk voor:

- a) Het dagelijks bestuur van de "Groep", in uitvoering en binnen de grenzen van de besluiten van de "Raad van Bestuur" en/of de voorafgaandelijk door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde beleidsplannen voorbereid door het "DirCo".
- b) De uitwerking van voorstellen en beleidsplannen aan de "Raad van Bestuur" omtrent de te volgen strategie en operationele leiding van de "Groep".
- c) De uitwerking van (des)investeringsvoorstellen aan de "Raad van Bestuur" en de opvolging en uitvoering van de besluiten van de "Raad van Bestuur" inzake (des)investeringen en externe groei.
- d) De voorstelling aan de "Raad van Bestuur" van een actuele, accurate en bevattelijke kijk op de operationele en financiële ontwikkelingen van de "Groep".

- e) De voorbereiding van het budget voor de besluitvorming binnen de "Raad van Bestuur", en de opvolging en uitvoering van de door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde budgetten.
- f) De opvolging van de thesaurietoestand van de "Groep" en de bewaking van de door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde financiële en niet-financiële KPI's en doelstellingen.
- g) De uitwerking, evaluatie en bijsturing van een performant en aangepast operationeel organigram in overeenstemming met de door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde organisatiestructuur.
- h) De voorbereiding van tussentijdse financiële rapporteringen voor de "Raad van Bestuur" en de voorbereiding van de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening die na vaststelling door de "Raad van Bestuur", zal worden voorgelegd aan de "Algemene Vergadering BDO".
- i) Het opzetten van de nodige interne ICT systemen en rapporteringsprocedures, rekening houdende met het voorafgaandelijk door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde organisatiestructuur en het door het "DirCo" op basis van dit besluit en beleidsplan geïmplementeerd Organigram.
- j) De operationele opvolging en bewaking van door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde projecten en beleidsplannen.
- k) De vaststelling van de vergoedingen van personeelsleden en zelfstandige medewerkers van de "Groep", op basis van het voorafgaandelijk door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde HRM beleidsplan en Salarisstrategie. Dit met uitzondering van de vergoeding voor de "DirCo-leden", waarvan de vaststelling tot de exclusieve bevoegdheid van de "Raad van Bestuur" behoort.
- l) De aanwerving en ontslag van personeel/zelfstandige medewerkers en het bewaken van het operationeel personeelsbestand, andere dan de leden van het "DirCo", in uitvoering van de voorafgaandelijk door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde beleidsplannen en budgetten.

- m) Het zorgen voor de tot standkoming van interne controles en interne controle procedures, gebaseerd op het onder toezicht van de "Supervisory Board" goedgekeurde beleidsplan van de "Raad van Bestuur" en het intern auditbeleid van de "Supervisory Board".
- n) De voorbereiding en de uitvoering van een door de Raad van Bestuur goedgekeurd beleidsplan inzake Quality & Risk Management, aangepast aan de diverse activiteiten van de "Groep".
- o) De operationele voorbereiding- en de naleving van alle wettelijke en deontologische voorschriften waaraan de "Groep," de vennootschappen van de "Groep" en/of haar "Vennoten" of medewerkers onderhevig zijn.
- p) In het algemeen de voorbereiding van alle beslissingen die door de "Raad van Bestuur" in het belang van de "Groep" moeten genomen worden om haar verplichtingen te kunnen vervullen en haar beleidsplan te realiseren.

Bovenstaande bevoegdheden kunnen verder worden uitgewerkt en aangepast bij besluit van de "Raad van Bestuur".

5.2.5. De Raad van Bestuur kent aan het "DirCo" de nodige operationele vrijheid en middelen toe om voormelde taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

5.2.6. Naar aanleiding van de voorbereiding en vaststelling van de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening door de "Raad van Bestuur" die doorgaans plaatsvindt in de loop van de maand februari, legt het "DirCo" verantwoording af aan de "Raad van Bestuur" voor de uitoefening van haar taken tijdens het afgelopen boekjaar. Dit alles onverminderd het recht van de "Raad van Bestuur" om tussentijds een evaluatie uit te voeren van het door het "DirCo" gevoerde beleid.

### 5.3. Gedragsregels op het gebied van belangenconflicten

5.3.1. Alle transacties tussen "BDO" en een lid van het "DirCo", of een met hem/haar verbonden onderneming of familielid geschieden steeds onder marktconforme voorwaarden.

5.3.2. Het is de taak van ieder "DirCo-lid" om, binnen zijn/haar mogelijkheden, er op toe te zien dat dergelijke belangenconflicten kunnen worden vermeden.

5.3.3. Indien een "DirCo-lid" in een materie die behoort tot de verantwoordelijkheid van het "DirCo" een conflicterend belang heeft, dient hij/zij onverwijld de "COO" hiervan op de hoogte te stellen.

De "COO" zal de overige leden van het "DirCo" informeren.

5.3.4. Ingeval van enig belangenconflict in hoofde van de "COO", zal deze onverwijld de overige leden van het "DirCo" hiervan op de hoogte brengen.

5.3.5. In voorkomend geval zullen de "COO" en/of de leden van het "DirCo" erop toezien dat de procedures opgesteld door de "Supervisory Board", in uitvoering van artikel 12.3.2 van het Reglement van Inwendige Orde, nauwgezet zullen worden nageleefd.

5.3.6. In dit kader zal de "COO" - of de plaatsvervangende Voorzitter - onverwijld de "Voorzitter van de Supervisory Board" op de hoogte stellen van het belangenconflict, zodat de "Supervisory Board" op een correcte wijze haar toezicht op de naleving van de door haar gedefinieerde procedures kan uitoefenen.

#### 5.4. Vergoeding

5.4.1. Het mandaat van lid van het "DirCo", die tevens de hoedanigheid bezit van "Venoot", wordt onbezoldigd uitgeoefend.

5.4.2. De bezoldiging van de andere leden van het "DirCo" zal worden vastgesteld door de "Raad van Bestuur".

5.4.3. De "Raad van Bestuur" zal de nodige werkingsmiddelen ter beschikking te stellen van het "DirCo", met het oog op een vlotte en efficiënte organisatie van haar werking.

5.4.4. De terugbetaling van onkosten gebeurt volgens voorafgaandelijk interne goedgekeurde procedures en bedragen.



## 5.5. Informatie-uitwisseling en transparantie

### 5.5.1. Informatie-uitwisseling en transparantie "Raad van Bestuur" - "DirCo"

De "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en de "COO" zorgen voor een goed overleg tussen de "Raad van Bestuur" en het "DirCo", zodat deze laatste de haar toevertrouwde taken in optimale omstandigheden kan uitoefenen en de "Raad van Bestuur" op haar beurt correct en tijdig geïnformeerd is over het beleid en de besluitvorming in het "DirCo".

Met het oog hierop draagt het "DirCo" zorg voor een tijdige en adequate informatieverstrekking aan de "Raad van Bestuur", onverminderd het recht van de "Raad van Bestuur" - daar waar gewenst - zich bijkomend te laten informeren.

Alle vragen van de "Raad van Bestuur" met betrekking tot informatie, rapportering of toelichtingen worden door de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" overgemaakt aan de "COO".

### 5.5.2. Communicatie:

Inzake de bevoegdheidsverdeling tussen de "Raad van Bestuur" en het "DirCo", met betrekking tot de interne en externe communicatie, zal de "COO" toezien op het respecteren van de afspraken opgenomen onder punt 4.5., hiervoor.

## 6. Remuneratiecomité (RemCom)

### 6.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

#### 6.1.1 Samenstelling

Het "Remuneratiecomité" is samengesteld uit:

- o de "Chief Executive Officer (CEO)" / "Voorzitter van de Raad van Bestuur"; De leden van de Raad van Bestuur, die tevens lid zijn van het ESV BDO.
- o de "Voorzitter van de Supervisory Board".

De “Secretaris-Generaal” wordt uitgenodigd om iedere vergadering van het “RemCom” bij te wonen. Hij wordt bij het nemen van de beslissingen gehoord, doch heeft geen stemrecht.

#### 6.1.2. Frequentie

Het “RemCom” vergadert zo vaak als vereist binnen het kader van de haar verleende bevoegdheden.

#### 6.1.3. Oproeping

De oproeping van het “RemCom” gebeurt door de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” .

#### 6.1.4. Voorzitter

Het “RemCom” wordt voorgezeten door de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” .

Ingeval de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” verhinderd is wordt het “RemCom” voorgezeten door de “Voorzitter van de Supervisory Board” .

#### 6.1.5. Quorum

Het “RemCom” kan slechts rechtsgeldig vergaderen en besluiten indien alle leden aanwezig of vertegenwoordigd zijn.

Een lid van het “Remcom” kan maximaal één (1) ander lid rechtsgeldig bij bijzondere volmacht vertegenwoordigen.

#### 6.1.6. Beraadslaging

Het “RemCom” streeft er steeds naar beslissingen te nemen met éénparigheid van stemmen. Indien voor een bepaalde beslissing geen consensus mogelijk is, wordt het besluit genomen bij gewone meerderheid, tenzij de statuten of het Reglement van Inwendige Oorde van het “RemCom” een bijzondere meerderheid voorzien.

#### 6.1.7. Verslaggeving

De notulen worden opgesteld onder toezicht en verantwoordelijkheid van de "Voorzitter van de Raad van Bestuur".

De notulen van het "RemCom" zijn strikt vertrouwelijk en kunnen onder geen enkel beding ter inzage of kennisgeving overgemaakt worden aan "niet-leden van het RemCom".

### 6.2. Bevoegdheden

6.2.1. Het "RemCom" is bevoegd voor de evaluatie en vergoedingsstructuur van de "Vennoten" en de eventuele bonustoekenning aan de "Bestuurders niet-Vennoten", conform de statutaire en reglementaire bepalingen van de "Groep".

### 6.3. Vergoeding

6.3.1. Het mandaat van lid van het "RemCom" wordt onbezoldigd uitgeoefend.

## 7. Admission Comité (AdCom)

### 7.1. Organisatie, beraadslaging en besluitvorming

#### 7.1.1 Samenstelling

Het "AdCom" heeft dezelfde samenstelling als het "RemCom".

#### 7.1.2. Organisatie en besluitvorming

De bepaling opgenomen onder de nummers 6.1.2. tot en met 6.1.7 zijn mutatis mutandis van toepassing op het "AdCom".

## 7.2 Bevoegdheden

7.2.1. Het “AdCom” is conform de statutaire en reglementaire bepalingen bevoegd voor de aanvaarding en toetreding van “Bestuurders niet-Vennoten” en de voordracht van “kandidaat-Vennoten” aan de “Algemene Vergadering BDO”.

## 8. Secretaris-Generaal

8.1. De “Secretaris-Generaal” wordt, behoudens andersluidende bepalingen, benoemd door de “Algemene vergadering BDO” voor een hernieuwbare periode van drie (3) jaar. Hij oefent de functie uit van secretaris van de “Groep”.

8.2. Hij adviseert de leden van de “Raad van Bestuur”, “DirCo” en de andere door het Reglement van Inwendige Orde ingestelde organen inzake de juridische en administratieve aspecten van alle corporate aangelegenheden.

8.3. Onder leiding van de “Voorzitter van de Raad van Bestuur” en de “Voorzitter van de Supervisory Board”, zorgt hij mee voor een goede doorstroming van informatie binnen en tussen de diverse organen van de “Groep”.

8.4. Hij ziet samen met de “Voorzitter van de Supervisory Board” toe op de naleving van de bepalingen van onderhavig Charter, het Wetboek van vennootschappen, statuten en het reglement van inwendige orde.

8.5. De “Secretaris-Generaal” kan uitgenodigd worden om iedere vergadering van de “Raad van Bestuur”, “RemCom/AdCom” en “Supervisory Board” bij te wonen. Hij zal bij het nemen van beslissingen door deze organen worden gehoord, doch heeft in zijn/haar hoedanigheid geen stemrecht.

8.6. Hij brengt minimaal éénmaal per jaar verslag uit aan de “Supervisory Board” over de naleving van de regels met betrekking tot Corporate Governance en de werking van de vennootschapsorganen.

Hij staat in voor de organisatie van het Corporate Archief.

- 8.7. De "Raad van Bestuur" kan indien zij dit wenst en opportuun acht het "Secretariaat-Generaal" conform de bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde uitbesteden aan een derde, die geen bediende van de "Groep" mag zijn.

Alle uitbestede taken die in onderhavig Reglement van Inwendige Orde aan de "Secretaris-Generaal" worden toegekend, worden door deze persoon in onderaanneming uitgevoerd.

De modaliteiten en voorwaarden van deze onderaannemingsovereenkomst, met inbegrip van de aard en omvang van de uitbestede taken, zullen bepaald worden door de Raad van Bestuur.

## 9. Interne Audit

- 9.1. De "Algemene vergadering BDO" benoemt een "Venoot" belast met de organisatie van de interne audit.
- 9.2. Behoudens andersluidende bepalingen, wordt dit mandaat verleend voor een hernieuwbare periode van drie (3) jaar.
- 9.3. De "Venoot" belast met de "interne audit" kan, na overleg met de "Raad van Bestuur", zich laten bijstaan door één of meerdere medewerkers.
- 9.4. De "interne audit" organiseert haar opdracht op eigen initiatief. Ze beschikt over dezelfde bevoegdheden dan deze die aan de commissaris (in het kader van zijn controlemandaat) zijn toevertrouwd.
- 9.5. De "Supervisory Board" is gemachtigd voorstellen tot onderzoek te formuleren. Deze voorstellen kunnen eveneens 'ad hoc' onderzoeken inhouden (vb. een onderzoek naar aanleiding van een bepaalde gebeurtenis of activiteit). De "interne audit" motiveert bij haar periodieke verslaggeving waarom al dan niet op deze voorstellen werd ingegaan.
- 9.6. De "interne audit" is een onafhankelijke beoordelings- en adviesfunctie binnen BDO.

9.7. Haar activiteiten zijn hoofdzakelijk gericht op het onderzoek en de beoordeling van de goede werking, de effectiviteit en de efficiëntie van de interne controle. Daarnaast heeft de "interne audit" een adviserende rol door het maken en/of geven van analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie over de onderzochte activiteiten.

9.8. De "interne audit" rapporteert op regelmatige tijdstippen aan de "Supervisory Board".

## 10. Externe Audit/Commissaris

10.1. De externe controle op de financiële staten van het consortium "BDO" wordt toevertrouwd aan een "Commissaris".

10.2. De "Commissaris", lid van het Instituut van Bedrijfsrevisoren, wordt benoemd door de "Algemene Vergadering(en)" op voordracht van de "Supervisory Board".

## 11. Partners Advisory Comité

11.1. Met het oog op het bewerkstellen van een goede samenwerking en informatie-uitwisseling tussen "Vennoten" en "Bestuurders niet-Vennoten" wordt op periodieke basis een Partners Advisory Comité georganiseerd.

## Afdeling 2 Niveau van de groepsvennootschappen

In uitvoering van de bepalingen opgenomen in het Wetboek van vennootschappen en de statuten van de respectieve vennootschappen zijn volgende vennootschapsorganen geïnstalleerd:

- Algemene vergadering
- Raad van Bestuur
- Commissaris

Hun bevoegdheden en samenstelling worden gedefinieerd in de statuten en de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen.

## DEEL 3: GEDRAGSCODE INTERN EN EXTERN

### 1. Algemeen

- 1.1. Het "DirCo" zal er over waken dat de organisatie BDO, haar "Vennoten", partners, personeelsleden en zelfstandige medewerkers in hun interne en externe relaties de "Corporate Values" van BDO verspreiden en respecteren.
- 1.2. Het "DirCo" kan hiertoe nadere richtlijnen uitwerken en op de naleving ervan toezien.

### 2. Intern

- 2.0. De gedragscode "intern" zal o.a. rekening dienen te houden met volgende basisprincipes:

#### 2.1. Algemeen

- 2.1.1. BDO kan zich niet inmengen in de persoonlijke vrijheidssfeer van de haar medewerkers
- 2.1.2. Toch streeft BDO ernaar erover te waken dat het imago en de waarden van BDO niet in het gedrang komen.
- 2.1.3. Er dient gewaakt te worden over volgende zaken:
  - kunnen handelingen/houdingen/uitlatingen leiden tot een conflict;
  - kunnen handelingen/ houdingen/uitlatingen leiden tot opmerkingen.

#### 2.2. Vennoten

- 2.2.1. De verhoudingen tussen de "Vennoten" worden geregeld door de statuten en het Reglement van Inwendige Orde.

2.2.2. Aanverwanten (bloedverwanten tot in de tweede graad of samenwonenden en hun afstammelingen) kunnen, deel uitmaken van het personeel van BDO. Indien dit aanleiding kan geven tot een belangenconflict, dan zal het "DirCo" passende maatregelen en besluit uitwerken om deze belangenconflicten te vermijden.

2.2.3. "Vennoten" dienen een voorbeeldfunctie uit te oefenen welke in overeenstemming is met de waarden en het imago van BDO.

2.2.4. Alle besluiten genomen door de vennootschapsorganen op basis van de statutaire bepalingen, bepalingen van het Reglement van Inwendige Orde of onderhavige Charter zullen door alle "Vennoten" onmiddellijk en onverkort worden uitgevoerd en verdedigd.

### 2.3. "Bestuurders niet-Vennoten"

2.3.1. Een transparante en eerlijke communicatie naar de "Bestuurders niet-Vennoten" is vereist.

2.3.2. Voor het gedrag van een "Bestuurder niet-Vennoot" wordt verwezen naar deze van een "Vennoot".

2.3.3. Op initiatief en onder toezicht van het "RemCom" wordt er op periodieke basis een evaluatie georganiseerd.

### 2.4. Personeel en zelfstandige medewerkers

2.4.1. Tevreden, gemotiveerd en bekwaam personeel en zelfstandige medewerkers zijn een conditio sine qua non voor de continuïteit van BDO.

2.4.2. Daarom worden volgende principes gehanteerd:

- a) een uniform aanwervingsbeleid;
- b) functionerings- en evaluatiegesprekken gekoppeld aan een eerlijk verloningsbeleid;
- c) een aangepast opleidingsprogramma;
- d) het werken naar het verlagen van 'negatieve' stress;
- e) personeel betrekken bij de uitgroei/ontwikkeling.

2.4.3. Een transparante en eerlijke communicatie naar het personeel is vereist.



#### 2.4.4. Dit wordt als volgt ingevuld:

- Een duidelijke samenvatting van de voornaamste besluiten van de vennootschapsorganen;
- Een gestructureerd overleg éénmaal per jaar (n.a.v. de jaarlijkse personeelsvergadering) waarbij strategie, beleidsdoelstellingen, ... worden toegelicht.

#### 2.4.5. Elke medewerker kan een coach toegewezen krijgen die hem/haar volgens een intern coachingprogramma zal begeleiden en bijstaan.

### 3. Extern

#### 3.1. Algemeen

3.1.1. Elke overeenkomst die verder gaat dan het vastleggen van een normale "dienstverleningsovereenkomst" en waarbij BDO een financieel of ander aanzienlijk risico kan lopen moet voorafgaandelijk aan het "DirCo" worden voorgelegd.

3.1.2. Het "DirCo" zal desgevallend hieromtrent dan het advies en de goedkeuring van de "Raad van Bestuur" opvragen.

#### 3.2. Klanten en relaties

3.2.1. Tevreden klanten zijn een conditio sine qua non voor de continuïteit van BDO.

3.2.2. Daarom worden volgende principes gehanteerd:

- a) BDO is compliant met alle deontologische voorschriften van toepassing op de door haar ontplooidde activiteiten, dit inclusief het "transparantieverslag" voor wat betreft de Business Line "Audit & Assurance".
- b) BDO voorziet op een gepaste wijze in de dekking van haar "beroepsaansprakelijkheid".

- c) het stipt navolgen van de acceptance-procedure is een absolute must. Het "DirCo" zal via het steeksproefsgewijze nazicht de naleving van deze procedure nagaan en jaarlijks zijn bevindingen rapporteren aan de "Raad van Bestuur".
- d) binnen de door de "Raad van Bestuur" goedgekeurde beleidsplannen staat het "DirCO" in voor een periodiek tevredenheid-onderzoek bij de medewerkers en cliënten van de "Groep".
- e) claims die worden ingediend of die dreigen ingediend te worden dienen door de "Partners" onmiddellijk te worden meegedeeld aan de "Voorzitter van de Raad van Bestuur" en de "COO" en dit in het kader van het risk management.
- f) de deontologische regels van en de wettelijke bepaling op de door BDO uitgevoerde activiteiten dienen strikt te worden nageleefd. Problemen dienaangaande dienen in eerste instantie gemeld te worden aan "DirCo" dat desgevallend de "Raad van Bestuur" op de hoogte stelt van de problematiek.

### 3.3. Andere Derden

3.3.1. Relaties met derden dienen gestoeld te zijn op de waarden die wij dragen d.w.z. dat afspraken, overeenkomsten, handelingen of zelfs voorstellen getuigen van ethisch en professioneel gedrag.

3.3.2. Gemaakte afspraken worden nagekomen.

3.3.3. Onze relaties in business dienen te voldoen aan onze eigen waarden.

Naleving van de deontologie van toepassing op de activiteiten van de Groep is een onomkeerbare voorwaarde in ons handelen met derden.

3.3.4. Alle relaties met toeleveranciers van goederen en diensten zullen geschieden in overeenstemming het "Procurement-beleid" uitgewerkt en goedgekeurd door de "Raad van Bestuur".



## Bijlage 1: OVERZICHT GROEPSSTRUCTUUR

### A. Groepsniveau

- BDO ESV (0873.371.667)
- BDO Services CVBA (0407.716.932)
- BDO Management Burg. CVBA (0464.893.383)
- BDO Investments Burg. CVBA en al haar dochtervennootschappen (0404.055.478)
- BDO Academy Burg. CVBA (0828.105.529)
- BDO Academy Public Sector VZW (0470.631.429)
- BDO Reporting Burg. CVBA (0533.817.526)

### B. Business Lines

#### B.1. Audit & Assurances

- BDO Bedrijfsrevisoren Burg. CVBA/ BDO Réviseurs d'Entreprises Soc Civ SCRL (0431.088.289)
- BDO OBV Bedrijfsrevisoren Burg. BVBA (0473.185.893)
- BDO Risk & Assurance Services Burg. CVBA (0874.840.624)

#### B.2. Accounting & Reporting

- BDO Accountants Burg. CVBA/ BDO Experts Comptables Soc. Civ. SCRL (0448.895.115)

#### B.3. Tax & Legal

- BDO Belastingconsulenten Burg. CVBA/ BDO Conseillers Fiscaux Soc. Civ. SCRL (0438.475.137)
- BDO Legal Burg. CVBA/ BDO Legal Soc. Civ. SCRL (0892.456.715)
- BDO C4T Burg. CVBA (0545.824.641)



#### B.4. Advisory Services

- BDO Corporate Finance Burg. CVBA (0888.644.120)
- BDO Interim Management Burg. CVBA (0896.962.166)
- BDO Management Advisory Burg. CVBA (0459.910.454)
- BDO Adforum CVBA (0878.644.905)
- BDO Cockpit NV (0437.649.845)

## Bijlage 2: OVERZICHT GOVERNANCE STRUCTUUR NIVEAU GROEP

