

# Code Buysse III

**CORPORATE GOVERNANCE**

*Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*

# Code Buysse III

## **CORPORATE GOVERNANCE**

*Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen*

# INHOUDSTAFEL

<b>1. Inleiding en algemene principes</b>	<b>8</b>	<b>7. Betrokken aandeelhouders</b>	<b>41</b>
<b>2. Deugdelijk ondernemen</b>	<b>12</b>	▪ Principe	41
<b>3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)</b>	<b>15</b>	▪ Rol van de aandeelhouders	41
<b>4. De raad van advies</b>	<b>17</b>	▪ Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders	42
<b>5. Een actieve raad van bestuur</b>	<b>20</b>	▪ De aandeelhoudersovereenkomst	43
▪ De taak van de raad van bestuur	20	▪ Specifieke aanbevelingen omtrent private equity	43
▪ Samenstelling van de raad van bestuur	23	<b>8. Controle en risicobeheer</b>	<b>45</b>
▪ Collegialiteit	25	▪ Risicobeleid	45
▪ Werking van de raad van bestuur	26	▪ Interne controle, risicobeheer en interne audit	46
▪ Benoeming van de bestuurders	27	▪ Extern auditproces	46
▪ Rechten en plichten van bestuurders	27	<b>9. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen</b>	
▪ Vergoeding van bestuurders	29	<b>Familiale governance</b>	<b>47</b>
▪ Rol van de voorzitter	29	▪ Het familieforum	47
▪ Intern reglement	31	▪ Het familiaal charter	47
▪ Notulen	31	▪ Overleg met de aandeelhouders	48
▪ Comités	32	▪ De opvolging	49
▪ Evaluatie	34	▪ Regeling van conflicten	49
<b>6. Een performant (senior) management</b>	<b>37</b>	<b>10. Bekendmaking van de corporate governance regels</b>	<b>50</b>
▪ Definitie	37		
▪ De gedelegeerd bestuurder of CEO	37		
▪ Opdracht	38		
▪ Benoeming	39		
▪ Evaluatie	39		
▪ Remuneratie	40		

# VOORWOORD

*Dames en heren,*

*Beste vrienden,*

Onze bedrijven worden geconfronteerd met een waaier aan nieuwe en onvoorziene uitdagingen. De wervelwind die over de digitale economie raast, de wisselende markten met Brexit, Turkije en de VS voorop, onvoorspelbare financiële mutaties, koopkrachtherverdeling, armoedebestrijding... Het zijn slechts enkele van de vele elementen waartegen een bedrijfsleider vandaag moet optornen.

België is een welvarend land. Het is nu aan onze generatie om die welvarendheid verder uit te bouwen, in ieder geval te bestendigen. Dit zal een steeds zwaardere opdracht blijken te worden. Men kan immers, als bedrijfsleider, dit zo essentieel en belangrijk vernieuwingsproces slechts aanvatten indien men zich gesteund weet door een goed geolied bedrijf, dat in de wisselvalligheid van de economische stromen flexibel maar doeltreffend kan ingrijpen.

Dit is dan ook de voornaamste reden waarom wij u de Code Buysse III aanbieden. We zijn meer dan een jaar geleden begonnen met de herziening van de Code Buysse II, en hetgeen een gemakkelijke klus leek te zijn, werd in realiteit een fascinerend project. Inderdaad, bij nadere analyse bleek duidelijk dat er, sinds de publicatie van de Code Buysse II, een aanzienlijk aantal wijzigingen en veranderingen zijn opgetreden, niet alleen in de wijze waarop onze bedrijven intern stabiliteit trachten te bepalen, maar ook wat betreft externe invloeden die inspeelden op de finaliteit van onze bedrijven.

Als dusdanig vonden wij het onze plicht om met een groep enthousiaste collega's deze Code Buysse bijna volledig te herdenken.

U zal opmerken dat deze derde editie een aantal nieuwe elementen bevat, die slechts recentelijk in onze bedrijven gangbaar zijn geworden. Bovendien vonden wij het essentieel dat wij niet alleen zuiver academisch zouden werken, maar dat we aan de bedrijfsleider een pakket konden aanbieden waarmee hij zich vrijwillig kan oriënteren en die domeinen implementeren, die hij belangrijk vindt voor zijn toekomst.

Sommigen zullen hier een zweem van een managementadvies in vinden maar laat het duidelijk zijn: het gaat hier wel degelijk om een corporate governance code die als doel heeft uw bedrijf nog beter, nog sterker, nog idealer gewapend voor de toekomst en met een maximale winstgeneratie, de volgende decennia in te loodsen.

Een heel speciaal woord van dank gaat naar meester Jozef Lievens die, zoals steeds, met zijn heel rijke ervaring en zijn collegiale opstelling, onontbeerlijk was voor de publicatie van deze Code. Economisch België is meester Lievens veel dank verschuldigd.

Ook dank aan de vele partners die zich aan onze zijde schaarden en ons lieten delen in hun ervaringen en wijsheid, onder wie prof. dr. Herman Daems, Febelfin, Guberna, het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, baron Dominique Moorkens, de heer Jean-Paul Servais, de heer Jan Smets, de UCM, de Union Wallonne des Entreprises, Unizo, het VBO, VOKA, en last but not least het Instituut voor het Familiebedrijf (meester Sofie Lerut en de heer Patrick De Schutter).

Zij waren onontbeerlijke schakels om ons mee te helpen identificeren hoe een op corporate governance gestoeld transformatieproces binnen de onderneming kan leiden tot een zeer succesvolle en stabiliserende strategie voor onze Belgische bedrijven.

Karel Van Eetvelt, gedelegeerd bestuurder van Unizo, heeft spontaan zijn medewerking aan deze Code voorgesteld om voor zijn leden een apart aantal sessies in te richten, waardoor ook kleinere bedrijven zich handig en efficiënt kunnen positioneren.

De Code is geen Code voor alleen grote bedrijven, het is ook geen Code voor kleine bedrijven. Het is een Code voor elke ondernemer, groot of klein, die zijn toekomst wil optimaliseren en voor wie sereniteit en conflictloosheid centraal staan.

Ik nodig u dan ook van harte uit aandachtig deze Code te lezen en hoop dat u na deze lezing met ons zult akkoord gaan dat dit een belangrijke bijdrage is voor winstgroei en strategische ontwikkeling; want inderdaad, een goede corporate governance laat uw bedrijf meer geld, meer winst maken.

Dat, en een passionele uitmuntendheid in de verderzetting van de realisatie van uw dromen wens ik u van harte.

*Graaf Buysse*  
*Mei 2017*

# 1

## Inleiding en algemene principes

- 1.1. Deze Code richt zich tot alle ondernemingen volgens Belgisch recht, die niet als “genoteerde vennootschappen” in de zin van het Wetboek van Vennootschappen kunnen beschouwd worden.
- 1.2. Deze Code omvat aanbevelingen inzake corporate governance of deugdelijk bestuur. Hierbij staat de wisselwerking tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management van de onderneming centraal.
- 1.3. Corporate governance is belangrijk voor alle ondernemingen. Het zorgt ervoor dat de onderneming op een goede en transparante manier wordt bestuurd, geleid en gecontroleerd.

Meer bepaald omvat corporate governance structuren en processen die de onderlinge relaties en wisselwerking tussen de diverse actoren regelen, en die hun respectieve rechten, taken en verantwoordelijkheden vastleggen.

De belangrijkste doelstelling van corporate governance is waardecreatie op lange termijn.

Corporate governance:

- leidt tot een professionalisering en het aligneren van de diverse organen en hun werking;
- leidt tot een integer en transparant besluitvormingsproces;
- leidt tot betere, meer objectieve beslissingen met het oog op het langetermijnsucces van de onderneming;
- biedt een houvast bij het bepalen en evalueren van de doelstellingen van de onderneming en de wijze waarop die doelstellingen moeten bereikt worden;
- kan een belangrijk instrument zijn om op een professionele en objectieve manier om te gaan met conflicterende belangen;
- verschaft de onderneming een professioneel imago naar alle betrokken partijen, inzonderheid banken en financiers;
- is een troef ten aanzien van de rekruteringsmarkt;

- speelt een onmisbare rol bij het verzekeren van de continuïteit van de onderneming, inzonderheid in familiebedrijven;
- kan bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

- 1.4. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de aandeelhouder(s), de onderneming, de raad van bestuur, het management, de medewerkers en andere stakeholders, is het aangewezen de visie en de missie van de onderneming duidelijk vast te stellen. Daarbij dienen ook de waarden bepaald, die richtinggevend zijn. Dit mission statement vormt een referentiekader en een baken voor de beslissingen en handelingen van wie bij de onderneming betrokken is. Het vormt ook de basis voor de langetermijnstrategie.
- 1.5. Niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn zeer divers. Daarom is het van belang dat met de eigenheden van elke onderneming wordt rekening gehouden bij het uitwerken van haar corporate governance. Inzonderheid de aard, de omvang, de groeifase en de eigendomsstructuur van de onderneming zullen in aanmerking moeten genomen worden.
- 1.6. Corporate governance evolueert in functie van diverse factoren. De evolutie die de corporate governance doormaakt, valt meestal uiteen in vier fasen, die elk verder in deze Code zullen belicht worden:

- [Fase 1: Deugdelijk ondernemen](#)

Dit is de fase waarin zich de ondernemers bevinden die hun bedrijf nog niet in een vennootschapsstructuur hebben ondergebracht. Voor hen, zoals overigens voor alle ondernemingen tijdens hun hele bestaansduur, zijn deugdelijk ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals beschreven in deel 2 en deel 3 van deze Code, belangrijk.

- [Fase 2: De raad van advies](#)

In deze fase laat de ondernemer zich bijstaan door een raad van advies, die hem een klankbord biedt met betrekking tot zijn bedrijfsvoering. Deze fase wordt toegelicht in deel 4 van deze Code.

- [Fase 3: De actieve raad van bestuur](#)

In deze fase, nader omschreven in deel 5 van deze Code, wordt de raad van bestuur geactiveerd door regelmatig te vergaderen en met belangrijke en strategische zaken bezig te zijn. De werking van de raad van bestuur wordt geoptimaliseerd wanneer ook externe bestuurders er deel van gaan uitmaken.

- [Fase 4: De verdere uitbouw van de bestuursorganen](#)

Voor grotere of snelgroeiende ondernemingen zal een verdere uitbouw van corporate governance met bijzondere aandacht voor comités nodig zijn. Ook dit komt aan bod in deel 5 van deze Code.

**1.7.** Een doorslaggevend verschil met corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen is de eigendomsstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen. De eigendom van de onderneming is bij niet-beursgenoteerde ondernemingen meestal geconcentreerd in handen van één of meerdere aandeelhouders, die dikwijls tot dezelfde familie behoren. In vergelijking met beursgenoteerde bedrijven, die een beroep doen op de open kapitaalmarkt, beslissen niet-beursgenoteerde ondernemingen zelf in welke mate zij deze aanbevelingen opvolgen en welke transparantie zij hieraan geven.

**1.8.** Corporate governance mag niet verworden tot een geheel van formele spelregels. De geest van de corporate governance aanbevelingen dient te primeren op de vorm. Bovendien is het aangewezen dat de aanbevelingen en de interne controleprocedures zoveel mogelijk geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen, in een geest van proportionaliteit en om bijkomende bureaucratistische last (en kosten) te vermijden.

Corporate governance aanbevelingen mogen in geen geval de ondernemingsdynamiek verstikken en moeten dus voldoende ruimte laten voor een flexibele invulling.

**1.9.** Deze Code bevat aanbevelingen waaraan de ondernemingen zich op vrijwillige basis onderwerpen. Met deze aanbevelingen appelleert de Code aan

de individuele verantwoordelijkheid van iedere ondernemer in de overtuiging dat een verantwoordelijk ondernemer niet zijn persoonlijk belang maar het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal stelt, en dit in een breed socio-economisch kader.

**1.10.** De hiernavolgende aanbevelingen, inzonderheid vanaf deel 4, zijn bedoeld voor ondernemingen die de rechtsvorm van een naamloze vennootschap hebben aangenomen. Zij kunnen evenwel mutatis mutandis ook toegepast worden in ondernemingen die een andere rechtsvorm hebben aangenomen, zoals in het bijzonder de bvba.

**1.11.** Deze Code is complementair aan de Belgische wetgeving en moet geïnterpreteerd worden conform het Belgisch recht.

# 2

## Deugdelijk ondernemen

**2.1.** Het is aangewezen dat ondernemingen hun strategie zo uitwerken dat zij hun aantrekkingskracht naar alle interne, maar ook externe betrokkenen duurzaam vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren.

**2.2.** Een onderneming wordt niet alleen opgebouwd met financieel kapitaal, maar ook met menselijk kapitaal. Een goede relatie met het *personeel* is daarom voor de continuïteit en groei van de onderneming even belangrijk als de relatie met haar bankier, leveranciers of klanten. Wederzijds vertrouwen moet de basis zijn. Een professioneel onderbouwde personeelspolitiek leidt immers tot degelijke bedrijfsresultaten.

Daartoe verdient het aanbeveling dat:

- de nodige aandacht wordt besteed aan de motivatie van de medewerkers;
- de positieve en constructieve betrokkenheid van de medewerkers bij het ondernemingsbeleid wordt gestimuleerd.

**2.3.** Een duurzame relatie met *bankiers en de bij het financieel beleid betrokken partijen* is voor elke ondernemer van belang.

Daartoe is het belangrijk dat de ondernemer:

- zorgt voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankiers en financiers;
- de boekhouding van de onderneming gebruikt als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering;
- regelmatig een update maakt van het financieel plan dat bij de opstart van de onderneming werd opgesteld;
- een duidelijk onderscheid maakt tussen de middelen van de onderneming en zijn<sup>1</sup> privévermogen;
- in de regelmatige strategische oefening een kapitaal- en investeringsprognose maakt.

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid werd in de mannelijke vorm geschreven, maar hiermee wil de Code zowel naar vrouwelijke als naar mannelijke ondernemers verwijzen.

**2.4.** Teneinde een duurzame relatie met *leveranciers* te ontwikkelen, verdient het aanbeveling dat de ondernemer:

- zorgt dat de bevoegdheden binnen de onderneming en de bevoegdheid om de onderneming contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn;
- duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen afspreekt;
- zorgt voor correcte financiële informatie die de geloofwaardigheid en de aantrekkingskracht van de onderneming vergroot;
- schriftelijk aangeeft wat hij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden;
- de hoogste ethische normen nastreeft.

Economische afhankelijkheid van een te beperkt aantal leveranciers dient vermeden te worden.

**2.5.** In elke onderneming staat de *klant* centraal. Teneinde een optimale relatie met klanten uit te bouwen, is het aangewezen dat de ondernemer:

- de nodige aandacht besteedt aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming;
- zorg besteedt aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten;
- gemaakte afspraken nakomt;
- klantvriendelijk is.

Economische afhankelijkheid van een te beperkt aantal klanten dient vermeden te worden. Ook dient de ondernemer regelmatig de kredietwaardigheid van de klanten te onderzoeken.

**2.6.** De onderneming dient rekening te houden met haar *concurrenten*. In bepaalde gevallen kan een strategische samenwerking nuttig of zelfs noodzakelijk zijn, vanzelfsprekend mits de toepasselijke regels inzake mededinging worden nageleefd.



**2.7.** *Externe adviseurs* kunnen een belangrijke rol spelen in het kader van de noodzakelijke objectivering van de besluitvorming binnen de onderneming.

De ondernemer heeft er dan ook belang bij zich zo te organiseren dat hij een beroep kan doen op (een netwerk van) deskundige adviseurs die de nodige ondersteuning geven om de onderneming in alle onafhankelijkheid te leiden en beslissingen te nemen die onderbouwd en doordacht zijn. Zo kan een klankbord of reflectiekader ontstaan.

Met het oog op een goede relatie met de externe adviseur, verdient het aanbeveling dat de ondernemer:

- ervoor zorgt dat de externe adviseur over actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt;
- regelmatige, vaste contactmomenten met de adviseurs afspreekt.

Van zijn kant dient een extern adviseur garant te staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Hij respecteert te allen tijde de discretie en vertrouwelijkheid die met zijn opdracht gepaard gaan.

**2.8.** Een goede relatie met diverse *overheidsinstellingen* (gaande van de fiscus tot de milieustructuur) is van groot belang voor de continuïteit en groei van de onderneming. De overheid kan ook een belangrijke partner zijn, zowel in het kader van subsidie- of steunmaatregelen als in een commerciële relatie.

Het verdient daarom aanbeveling dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding ten aanzien van overheidsinstellingen.

**2.9.** Het is van belang dat de onderneming constructieve relaties onderhoudt met *professionele verenigingen, vakbonden, belangenverenigingen (zoals verenigingen die consumenten- of milieubelangen behartigen), universiteiten en onderzoekscentra*.

# 3

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

**3.1.** De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming is ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen een integrerend deel van het bedrijfsbeleid. Niet in het minst door de schaal van niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn de persoonlijke waarden en verantwoordelijkheden van de bedrijfsleider nauw verbonden met de waarden en verantwoordelijkheid van de onderneming. Interne waardengedrevenheid en sterke maatschappelijke inbedding van de niet-beursgenoteerde onderneming zijn de motor voor een MVO-beleid. De toenemende externe druk voor de ondernemingen waarbij zachte waarden veranderen in harde waarden, zowel in de regelgeving als in de markt (bijvoorbeeld milieubewustzijn, mensenrechten, sociale rechten), versterkt de noodzaak van een systematisch MVO-beleid in niet-beursgenoteerde ondernemingen.

**3.2.** Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen is ondernemen met oog voor de maatschappij waarin de onderneming actief is. Dit is een continu proces waarbij de onderneming moet openstaan voor en inspelen op maatschappelijke tendensen en drijfveren in het verlengde van haar kernactiviteiten. Overleg met de stakeholders of belanghebbenden is een belangrijk onderdeel in dit proces.

**3.3.** De niet-beursgenoteerde onderneming is sterk ingebed in en afhankelijk van de lokale omgeving. Een onderneming die op lange termijn succesvol wil zijn, begrijpt en erkent de noden en verwachtingen van haar stakeholders. Stakeholdermanagement veronderstelt derhalve dat de onderneming identificeert:

- wie haar stakeholders zijn;
- wat hun belangen, noden en verwachtingen zijn;
- welke opportuniteiten en uitdagingen de stakeholders bieden;
- wat de impact is van de bedrijfsactiviteiten op elke belanghebbende en hoe deze impact wordt waargenomen;
- welke strategieën en acties de onderneming kan ontwikkelen om aan dit alles tegemoet te komen.

**3.4.** Concreet impliceert de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming:

- de sociale, economische en ecologische impact kennen van het productie- of dienstverleningsproces en in overleg met belanghebbenden de prestaties verbeteren op sociaal, ecologisch en bedrijfseconomisch vlak;
- de werknemers betrekken bij het beleid van de onderneming met aanmoediging van actieve participatie. MVO wordt gedragen indien iedere werknemer zijn eigen verantwoordelijkheid neemt conform de waarden van het bedrijf;
- rekening houden met de noden en verwachtingen van de klant;
- antwoord kunnen bieden aan overheden en andere ondernemingen die duurzaamheidscriteria invoeren in hun aankoopbeleid;
- wederzijdse communicatie en vertrouwensrelatie opbouwen met zakenrelaties en de buurt;
- inspelen op maatschappelijke tendensen en drijfveren en ze vertalen naar opportuniteiten.

# 4

## De raad van advies

**4.1.** Op initiatief van het bestuur van de onderneming kan een raad van advies worden opgericht, die advies verleent omtrent de bedrijfsvoering. In de raad van advies worden geen beslissingen genomen, er worden hoogstens aanbevelingen geformuleerd.

**4.2.** De oprichting van de raad van advies heeft als voordeel dat:

- de ondernemer over een klankbord beschikt;
- er meer systematisch aandacht wordt besteed aan de langetermijnvisie en de strategie van de onderneming;
- de transparantie en de continuïteit van de besluitvorming worden bevorderd;
- het evenwicht tussen het belang van de onderneming en het belang van de ondernemer, de familie en andere aandeelhouders bewaakt wordt.

De raad van advies kan ook een initiërende en objectiverende rol spelen bij scharniermomenten zoals, in het geval van familiebedrijven, de opvolging.

**4.3.** De onderneming dient bij de samenstelling van de raad van advies aandacht te hebben voor een evenwichtige verhouding tussen interne en externe leden van de raad van advies. Er moet tussen de leden van de raad van advies ook voldoende complementariteit zijn. De verscheidenheid aan expertise zal immers de kwaliteit van het globaal advies bevorderen.

**4.3.1.** Op het interne vlak verdient het aanbeveling om naast de bedrijfsleider ook de voornaamste aandeelhouders te betrekken bij de vaste kern van de raad van advies. Wanneer specifieke thema's worden behandeld, kan de verantwoordelijke medewerker worden uitgenodigd om op de raad van advies het punt toe te lichten. Bij familiale opvolging kan het ook interessant zijn om de eventuele familiale opvolgers uit te nodigen voor één of meerdere vergaderingen van de raad van advies.

**4.3.2.** De externe leden van de raad van advies zijn personen die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. Het verdient aanbeveling om minstens twee externe leden op te nemen in de raad van advies.

Het externe lid van de raad van advies dient over volgende competenties te beschikken:

- hij is bereid om ervaring en inzichten te delen;
- hij is in staat om een beleid te evalueren en bij te sturen;
- hij stelt altijd het belang van de onderneming centraal;
- hij is in staat om de eigen beroepsachtergrond te overstijgen;
- hij heeft empathie voor de bedrijfsleiding.

Daarnaast moet hij bereid zijn en in de mogelijkheid zijn om voldoende tijd te besteden aan deze taak.

Een extern lid van de raad van advies heeft geen belangen in een concurrerend bedrijf en heeft, ingeval van belangenconflict, een meldingsplicht aan de raad van advies.

**4.4.** De raad van advies is vooral een denktank, waar de voornaamste uitdagingen van de onderneming worden besproken. De aandacht gaat vooral naar het bespreken van de strategie.

**4.5.** De raad van advies moet met voldoende regelmaat worden bijeengeroepen om de continuïteit ervan en de betrokkenheid van de leden te garanderen. Het verdient aanbeveling dat de raad van advies minstens vier maal per jaar vergadert. De bedrijfsleider stelt jaarlijks samen met de leden van de raad van advies een planning op en hij bepaalt welke agendapunten zullen worden behandeld.

**4.6.** Het is van belang dat de onderneming over de geagendeerde thematiek relevante en correcte informatie bezorgt aan de leden van de raad van advies.

**4.7.** Het voorafgaand overleg, de uitgewisselde informatie en de adviezen zijn vertrouwelijk.

**4.8.** Het verdient aanbeveling om de externe leden van de raad van advies correct te vergoeden. Bij de aanvang moeten hierover concrete afspraken gemaakt worden.

**4.9.** De raad van advies wordt bij voorkeur opgericht voor een periode van twee jaar. Daarna zal men evalueren of men verdergaat met hetzelfde team of een ander team, dan wel of men klaar is om over te stappen naar een actieve raad van bestuur met externe bestuurders.

**4.10.** Het is aangewezen dat de raad van advies elk jaar zijn werking en samenstelling evalueert.

# 5

## Een actieve raad van bestuur

**5.1.** Een actieve raad van bestuur vergadert regelmatig en houdt zich bezig met belangrijke en strategische zaken. De werking van de raad van bestuur wordt versterkt wanneer ook externe bestuurders er deel van uitmaken.

De overstap naar een actieve raad van bestuur met externe bestuurders veronderstelt vanwege de bedrijfsleider de juiste attitude:

- er moet een bereidheid zijn om zeggenschap te delen;
- er moet een bereidheid zijn om naar externen te luisteren en op transparante wijze informatie met hen te delen;
- er moet openheid zijn voor professionalisme;
- men moet afstand kunnen nemen van de dagdagelijkse, operationele agenda;
- men moet bereid zijn governance correct toe te passen, onder meer door de overeengekomen regels en afspraken na te komen.

### De taak van de raad van bestuur

**5.2.** De raad van bestuur dient zich met de juiste zaken in te laten. Er dient een onderscheid gemaakt tussen de taken van de raad van bestuur en deze van:

- de algemene vergadering, die bevoegd is voor de wijziging van de kapitaalstructuur, de benoeming en herroeping van de bestuurders, de goedkeuring van de jaarrekeningen, de vaststelling van het dividend e.d.m.;
- het management, dat gelast is met de operationele leiding van de onderneming;
- het directiecomité, waaraan de raad van bestuur zijn bevoegdheden grotendeels kan overdragen<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Sedert de Wet Corporate Governance (Wet van 2 augustus 2002 houdende wijziging van het Wetboek van Vennoetschappen) is de term 'directiecomité' wettelijk erkend. Het directiecomité is een facultatief bestuursorgaan met een specifieke wettelijke omschrijving, en mag derhalve niet verward worden met het 'executive committee', het 'managementcomité' en andere benamingen die verwijzen naar het topmanagement van de onderneming.

**5.3.** In hoofdzaak heeft de raad van bestuur zes taken:

### 5.3.1. De wettelijke bevoegdheden

De raad van bestuur neemt de taken waar die hem wettelijk zijn opgedragen. Het gaat onder meer om:

- de jaarlijkse vaststelling van de (geconsolideerde) jaarrekening;
- de opstelling en goedkeuring van het (geconsolideerd) jaarverslag;
- de redactie van bijzondere verslagen die wettelijk worden voorgeschreven (bijvoorbeeld bij kapitaalverhoging in natura of opheffing van voorkeurrecht);
- het toepassen van de alarmbelprocedure bij daling van het nettoactief in de door de wet bepaalde mate.

Daarnaast kunnen de statuten of de algemene vergadering bepaalde machtigingen geven aan de raad van bestuur, onder meer inzake kapitaalverhoging, interimdividend en inkoop van eigen aandelen.

### 5.3.2. Het algemeen bestuur

De raad van bestuur neemt de beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals:

- de goedkeuring van de strategie van de onderneming;
- de opvolging van strategische projecten;
- de goedkeuring van budgetten;
- de goedkeuring van belangrijke investeringen;
- de goedkeuring van de wijze van financiering, waaronder het aangaan van kredieten;
- de goedkeuring van acquisities en desinvesteringen;
- de vaststelling van beleidslijnen inzake human resources, IT, sales en marketing;
- de bepaling van het risicobeleid van de onderneming.

### 5.3.3. Toezicht

De raad van bestuur oefent toezicht uit op de wijze waarop de bedrijfsactiviteit wordt gevoerd teneinde te evalueren of dit behoorlijk gebeurt. Daarbij wordt de kwaliteit van het management beoordeeld op basis van zijn beslissingen en vooral van de resultaten. Het toezicht omvat ook de financiële en operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem.

### 5.3.4. Klankbord

De raad van bestuur oefent niet enkel toezicht uit op het management, maar fungeert ook als klankbord en adviseur van het management.

### 5.3.5. Werkgever

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities binnen de onderneming. Zo staat de raad van bestuur in voor:

- de benoeming en het ontslag van de gedelegeerd bestuurder, de leden van het directiecomité en het managementcomité, en de belangrijkste kaderleden;
- de vaststelling van de vergoeding van deze personen, desgevallend op voorstel van het remuneratiecomité;
- de evaluatie van deze personen;
- de voorbereiding en organisatie van de opvolging van deze personen.

### 5.3.6. Ambassadeur

De raad van bestuur is de ambassadeur van de onderneming. De bestuurders belichamen de waarden van de onderneming en hebben in die zin een voorbeeldfunctie, zowel binnen de onderneming als naar de buitenwereld.

**5.4.** Een actieve raad van bestuur fungeert als spil tussen aandeelhouders, management en andere stakeholders.

De raad van bestuur zal erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren en zal voor het management en de aandeelhouders een aanspreekpunt zijn.

## **Samenstelling van de raad van bestuur**

### Eigenschappen van een goede bestuurder

**5.5.** Integriteit en normbesef zijn essentieel als basisingesteldheid van elke bestuurder.

Daarnaast dient een goede bestuurder blijk te geven van:

- betrokkenheid en dienstbaarheid aan het doel en de belangen van de onderneming;
- beschikbaarheid qua tijd en kennis;
- onafhankelijkheid in optreden en meningsvorming;
- algemene deskundigheid: een brede kijk en gezond verstand;
- specifieke deskundigheid: opleiding, kennis, ervaring en netwerken;
- teamgeest.

### Complementariteit en diversiteit

**5.6.** Bij de samenstelling van de raad van bestuur dient rekening te worden gehouden met de noodzakelijke complementariteit op het vlak van bekwaamheden, achtergrond, ervaring, kennis en persoonlijkheidsaspecten. Het verdient daarnaast aanbeveling diversiteit na te streven op andere vlakken, zoals gender en leeftijd.

Het verdient ook aanbeveling te streven naar een goede verhouding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Op die manier kunnen, vanuit uiteenlopende invalshoeken, een open debat en een betere besluitvorming worden gerealiseerd. De optimale graad van diversiteit binnen de raad van bestuur is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de onderneming.

### Externe bestuurders

- 5.7.** Ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen verdient het aanbeveling externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Idealiter heeft iedere onderneming meerdere externe bestuurders. Hierbij moet echter steeds rekening worden gehouden met de omvang, structuur en groeifase van de onderneming.

Onder externe bestuurders wordt voor de toepassing van deze Code begrepen: bestuurders die noch tot het management, noch tot de controlerende aandeelhouder behoren. Bestuurders die aan die omschrijving beantwoorden zullen in het merendeel van de gevallen als onafhankelijk kunnen beschouwd worden, doch het is mogelijk dat hun relatie met het management of de aandeelhouders van die aard is dat daaraan kan getwijfeld worden. Hoewel onafhankelijkheid van de externe bestuurders aanbevelenswaardig is, moet worden benadrukt dat zeker in kleine en middelgrote ondernemingen hun competentie belangrijker is dan hun onafhankelijkheid in strikte zin. Cruciaal is het neutrale gezag dat zij op grond van die competentie en hun vertrouwde met de ondernemingsleiding kunnen laten gelden in het belang van de onderneming.

Externe bestuurders:

- zorgen voor een objectieve en kritische kijk op de onderneming;
- geven op onpartijdige wijze raad;
- zijn een klankbord voor de ondernemer;
- doen discipline en verantwoordelijkheidszin toenemen, onder meer op het vlak van rapportering;
- kunnen een belangrijke rol spelen in crisissituaties;

- delen met de onderneming hun netwerken en relaties;
- zorgen voor ervaring en kennisoverdracht.

In familiebedrijven waken zij over een adequate rolverdeling en het onderscheid tussen familie- en bedrijfsproblemen.

Externe bestuurders moeten, zoals alle bestuurders, een objectieve kijk hebben op de onderneming. Dit veronderstelt dat de onderneming hen de nodige opleiding, informatie en middelen ter beschikking stelt om hun opdracht naar behoren te vervullen.

Anderzijds hebben zij de verantwoordelijkheid om hun eigen objectiviteit op regelmatige tijdstippen te evalueren.

Het verdient aanbeveling bij de benoeming van een externe bestuurder de verwachtingen van de onderneming ten aanzien van de externe bestuurders duidelijk af te spreken en eventueel schriftelijk vast te leggen.

### Collegialiteit

- 5.8.** Het collegiaal karakter van de raad van bestuur moet worden benadrukt.

Externe bestuurders nemen collegiaal met de overige bestuurders de taken waar die aan de raad van bestuur zijn toevertrouwd. De meerwaarde van een actieve raad van bestuur zit precies in de wisselwerking tussen externe en overige bestuurders. Er moet vermeden worden dat er binnen de raad van bestuur een tweedeling zou ontstaan tussen externe en overige bestuurders, ook al moet het mogelijk zijn voor de externe bestuurders om afzonderlijk te vergaderen wanneer de nood daartoe zich voordoet.

Beslissingen van de raad van bestuur moeten tot stand komen na overleg en in een voortdurend streven naar consensus. De voorzitter moet erover waken dat de individuele en onafhankelijke opinies van alle bestuurders aan bod komen.

## Werking van de raad van bestuur

**5.9.** Opdat de raad van bestuur zijn opdrachten naar behoren zou kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er op regelmatige basis vergaderd wordt. Er dienen minstens vier vergaderingen per jaar te worden gehouden.

Bovendien moet de raad van bestuur bij deze vergaderingen afstand kunnen nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering teneinde de uitvoering van de ondernemingsstrategie te beoordelen en vanuit een langetermijnvisie deze – waar nodig – bij te sturen. Een boordtabel met een overzicht van alle relevante parameters kan hierbij een leidraad zijn.

Daarnaast dient minstens eenmaal per jaar een bijzondere vergadering gehouden te worden, waar enkel het langetermijndenken op de agenda staat.

Het verdient aanbeveling de vergaderingen van de raad van bestuur minstens een jaar vooraf te plannen. Naargelang de omstandigheden het vereisen, zal vanzelfsprekend de agenda wijzigen of aangevuld worden, of kunnen er bijkomende vergaderingen van de raad van bestuur worden bijeengeroepen.

**5.10.** Tijdens de vergadering van de raad van bestuur moeten zijn diverse kerntaken aan bod komen. De voorzitter ziet erop toe dat de tijd optimaal besteed wordt, met de klemtoon op strategie, toezicht en resultaten.

Het verdient aanbeveling de belangrijke agendapunten eerst te behandelen.

Recurrente agendapunten zijn onder meer de goedkeuring van de notulen van de vorige vergadering, de ontwikkelingen op vlak van de business (klanten, productie, marktaandeel e.d.m.), de financiële resultaten, de structuur van de organisatie en de opvolging van de uitvoering van strategische beslissingen zoals investeringsbeleid, acquisities en belangrijke projecten.

Periodieke agendapunten zijn onder meer de strategische oriëntatieoefening en de evaluatie van de status van het deugdelijk bestuur.

**5.11.** De voorzitter waakt over het goede verloop van het beslissingsproces binnen de raad van bestuur. Dit proces veronderstelt:

- een duidelijke formulering en analyse van het probleem of het voorstel;
- het formuleren en evalueren van alternatieven;
- een open debat waarbij de juiste vragen worden gesteld, om tot een gedragen beslissing te komen;
- het toezien op de uitvoering van deze beslissing.

## Benoeming van de bestuurders

**5.12.** De benoeming van bestuurders gebeurt door de algemene vergadering, desgevallend op voordracht van de raad van bestuur. In voorkomend geval kan de onderneming een benoemingscomité oprichten zoals voorzien door artikel 5.30 van deze Code.

## Rechten en plichten van bestuurders

**5.13.** Van een bestuurder wordt op elk ogenblik een ethische instelling verwacht. Bij zijn handelen dient hij op elk ogenblik het belang van de onderneming voorop te stellen. Hij houdt hierbij ook rekening met het menselijke en sociale aspect van het ondernemen.

Zijn loyaleitsplicht houdt onder meer in dat hij geen persoonlijk voordeel mag nastreven in de uitvoering van zijn mandaat en dat er een niet-concurrentieverplichting op hem rust.

Indien een bestuurder een belangenconflict met de vennootschap heeft, dient de toepasselijke wetgeving te worden nageleefd. In ieder geval dient de bestuurder aan de raad van bestuur volledige transparantie te verlenen met betrekking tot de verrichtingen waarbij een tegenstrijdig belang tussen hem en de onderneming bestaat.

**5.14.** Vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, informeert de kandidaat-bestuurder zich grondig over de onderneming en de ondernemingssector. Hij dient na te gaan of hij over de nodige competenties en voldoende tijd beschikt om dit mandaat naar behoren te vervullen. Hij is transparant tegenover de raad van bestuur over zijn eventuele andere bestuursmandaten.

De bestuurder ziet er ook op toe dat zijn kennis en competenties tijdens zijn mandaat up-to-date blijven. Hij zal voldoende aandacht en tijd besteden aan opleiding, bijscholing en zelfontwikkeling.

**5.15.** Van een bestuurder wordt verwacht dat hij actief en met kennis van zaken deelneemt aan de vergaderingen van de raad van bestuur. Dat houdt in dat hij zich goed voorbereidt op de vergaderingen van de raad van bestuur, op de vergaderingen aanwezig is en actief participeert in de beraadslaging en de besluitvorming.

Een goede voorbereiding veronderstelt enerzijds dat voorafgaand aan de vergaderingen de nodige informatie en documenten worden verstrekt aan de bestuurders. Anderzijds veronderstelt dit ook dat de bestuurder zelf actief geïnteresseerd is in en kennis vergaart over de business van de onderneming, de sector, de markt e.d.m.

Daarnaast beschikken de bestuurders over een recht op informatie. Dit recht komt aan iedere bestuurder individueel toe. De vraag tot informatie moet aan de voorzitter van de raad van bestuur worden gesteld, die de informatieverstrekking in goede banen zal leiden.

**5.16.** Zowel tijdens als na de beëindiging van hun mandaat, zijn bestuurders tot geheimhouding verplicht met betrekking tot de informatie die zij uit hoofde van de uitoefening van hun mandaat als bestuurder hebben verworven.

## Vergoeding van bestuurders

**5.17.** De vergoeding van de bestuurders moet voldoende hoog zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.

Inzake de vergoeding van bestuurders dient de algemene vergadering vanzelfsprekend steeds het laatste woord te hebben.

In grote, niet-beursgenoteerde ondernemingen die gehouden zijn een jaarverslag te publiceren, behoort de beslissing tot openbaarmaking van de individuele vergoedingen van bestuurders tot de autonomie van de raad van bestuur, met dien verstande dat de jaarrekeningrechtelijke voorschriften steeds als minimale publiciteitsvereisten gelden.

**5.18.** Het verdient aanbeveling dat externe bestuurders enkel een vergoeding ontvangen die, behoudens voor bijzondere opdrachten, vast is en gekoppeld aan hun aanwezigheid in de raad van bestuur. Systemen van aandelenopties en andere vormen van variabele vergoeding of langetermijnincentives (bv. extralegale pensioenen) zijn voor deze bestuurders niet aangewezen.

## Rol van de voorzitter

**5.19.** Het belang van een competente voorzitter kan ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen niet overschat worden.

De voorzitter is een sleutelfiguur die:

- ervoor zorgt dat de raad van bestuur naar behoren functioneert;
- weet wat er leeft bij aandeelhouders, bestuurders en management;
- voor elk van deze spelers een aanspreekpunt en klankbord is;
- waar nodig snel en deskundig initiatieven neemt;
- het profiel heeft van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- een ambassadeur van de onderneming is.



De voorzitter heeft de hoofdrol in het organiseren van de gepaste corporate governance.

De rol van voorzitter veronderstelt een zeer goede kennis van de onderneming, haar sleutelpersonen, haar strategie en de strategische uitdagingen. Dit zal de voorzitter ook toelaten in crisissituaties snel en deskundig initiatief te nemen. In crisissituaties is de voorzitter voor alle betrokkenen het aanspreekpunt.

**5.20.** De voorzitter zorgt ervoor dat de raad van bestuur zijn taken goed uitvoert en tijdig tot beslissingen komt.

De voorzitter is de bewaker van de processen die de werking van de raad van bestuur beheersen. Hij legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring, de notulering en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.

De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en degelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen in. Alle bestuurders ontvangen dezelfde informatie.

Hij zorgt er ook voor dat nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en gefamiliariseerd worden met de onderneming.

De voorzitter zit de vergadering voor. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad. Hij zorgt ervoor dat alle standpunten aan bod kunnen komen en streeft naar consensus binnen de raad van bestuur.

De voorzitter initieert en leidt het proces van de evaluatie van de raad van bestuur en zijn individuele leden. Hij leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en van de leden van de raad van bestuur.

**5.21.** De voorzitter moet weten wat er leeft onder de aandeelhouders. Hij moet de langetermijnvisie van de eigenaars kennen en hij kan een rol spelen bij de begeleiding van eventuele spanningen tussen aandeelhouders.

**5.22.** De voorzitter kent de sleutelpersonen in de onderneming en is ook voor het management een aanspreekpunt.

**5.23.** De gedelegeerd bestuurder en de voorzitter houden regelmatig contact en wisselen tijdig informatie uit. Zij ondersteunen elkaar en respecteren elkaars rol.

Het verdient sterk aanbeveling dat de functie van voorzitter van de raad van bestuur niet wordt gecumuleerd met deze van gedelegeerd bestuurder. Ook dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.

### Intern reglement

**5.24.** De regels inzake de samenstelling en de werking van de raad van bestuur worden in voorkomend geval vastgelegd in een intern reglement van de raad van bestuur.

### Notulen

**5.25.** De notulen van de vergaderingen van de raad van bestuur geven een samenvatting van de besprekingen, bevatten de besluiten en maken melding van het eventuele voorbehoud van bepaalde bestuurders.

In grotere ondernemingen kan het aanbeveling verdienen een secretaris aan te duiden die de notulen van de vergadering opstelt en die de voorzitter kan bijstaan bij bepaalde aspecten van diens taak, zoals het vooraf verspreiden van de informatie ter voorbereiding van de raad van bestuur, het verspreiden van de notulen van de voorbije vergadering, het bijhouden van de op een volgende vergadering verder op te volgen punten en het toezien op de naleving van bepaalde regels en procedures, bijvoorbeeld op het vlak van governance of van wettelijke procedures zoals de belangenconflictregering.

## Comités

**5.26.** Adviserende comités zoals een audit- en financieel comité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité en een strategisch comité, die de raad van bestuur bijstaan bij het nemen van beslissingen, kunnen nuttig zijn. Het komt de raad van bestuur toe de noodzaak tot oprichting van dergelijke comités te beoordelen, rekening houdend met de uitdagingen waarmee hij geconfronteerd wordt en de omvang en complexiteit van de onderneming.

Het spreekt vanzelf dat het oprichten van comités geen afbreuk mag doen aan de collegialiteit van de raad van bestuur. Deze comités functioneren in de schoot van de raad van bestuur en hebben enkel adviserende bevoegdheid.

**5.27.** De voorzitter van de raad van bestuur neemt het initiatief om de comités op te richten en doet aan de raad van bestuur een voorstel met betrekking tot het voorzitterschap ervan.

**5.28.** De raad van bestuur bepaalt de samenstelling van de comités, rekening houdend met de omvang en complexiteit van de onderneming en de specifieke noden die zich stellen, onder meer wat betreft de competenties die van de leden vereist zijn voor een geloofwaardige en efficiënte werking van de respectieve comités. In grotere ondernemingen verdient het aanbeveling dat de meerderheid van de leden van elk van deze comités uit externe bestuurders bestaat. De leden van de comités zullen steeds waakzaam zijn voor mogelijke belangenconflicten.

De raad van bestuur ziet toe op de werking van de comités en evalueert periodiek de werking en samenstelling van deze comités. Het is van belang dat de comités vaak genoeg samenkomen om de hen toebedeelde taken naar behoren te vervullen.

**5.29.** De rol van het audit- en financieel comité kan onder meer bestaan uit het toezicht op de integriteit van de financiële informatieverstrekking door de onderneming, het onderzoek en de evaluatie van de systemen voor

interne controle en risicobeheer binnen de onderneming, het toezicht op de doeltreffendheid van de interne auditprocessen, en het toezicht op het financiële beleid en op de onafhankelijkheid van de commissaris. Het audit- en financieel comité kan fungeren als aanspreekpunt voor de interne auditor en de commissaris.

Daarnaast onderzoekt het audit- en financieel comité de schuldpositie van de onderneming en beoordeelt het de werking en bestaffing van het financieel departement.

De leden van het audit- en financieel comité dienen te beschikken over voldoende relevante deskundigheid, met name in financiële, boekhoudkundige en auditaangelegenheden.

**5.30.** Het benoemingscomité kan onder meer tot taak hebben erop toe te zien dat het benoemings- en herbenoemingsproces van bestuurders en senior management objectief en professioneel verloopt.

Daartoe kan het onder meer benoemingsprocedures uitwerken, kandidaten zoeken voor openstaande mandaten en advies geven omtrent voorstellen tot benoeming. Afhankelijk van de eventuele omschrijving van zijn bevoegdheden, kan de oprichting van een benoemingscomité tot gevolg hebben dat voordrachten die door aandeelhouders gedaan worden, eerst aan het advies van het benoemingscomité moeten onderworpen worden.

Het benoemingscomité kan ook een rol spelen in de evaluatie van het senior management.

**5.31.** Het remuneratiecomité kan onder meer tot taak hebben voorstellen te doen omtrent het remuneratiebeleid voor het senior management en omtrent de individuele remuneratie voor de leden van het senior management, met inbegrip van de variabele verloning en de extralegale voordelen. In familiebedrijven kan het nuttig zijn dat het remuneratiecomité de bevoegdheid krijgt aanbevelingen te doen omtrent alle familieleden die in het

familiebedrijf werkzaam zijn, ook buiten het bestuur en het management, en dit ook verder op te volgen.

Indien het remuneratiecomité niet zelf over voldoende competenties terzake beschikt, kan het zich laten bijstaan door een specialist.

**5.32.** De taak van het strategisch comité kan onder meer bestaan in de voorbereiding van de beslissingen van de raad van bestuur inzake de strategie.

### Evaluatie

**5.33.** Het verdient aanbeveling dat de raad van bestuur periodiek zijn eigen performantie evalueert, alsook, vóór zijn eventuele herbenoeming, de performantie van de individuele bestuurder. De raad van bestuur dient hierbij steeds de ondernemingsdoelstellingen voor ogen te houden. De voorzitter initieert deze evaluatie en geeft achteraf de nodige feedback aan de leden van de raad van bestuur.

Kernthema's die bij de evaluatie van de *raad van bestuur als college* aan bod kunnen komen, zijn:

- de mate waarin de samenstelling van de raad overeenstemt met de behoeften van de onderneming, in het licht van de strategie, de ontwikkelingsfase en de uitdagingen waarmee zij geconfronteerd wordt;
- de mate waarin de raad van bestuur de juiste balans heeft gevonden tussen afstand en betrokkenheid ten aanzien van de bedrijfsvoering;
- de mate waarin de raad van bestuur zijn zes kerntaken heeft kunnen waarnemen;
- het evenwicht qua tijdsbesteding voor elk van deze taken en voor de belangrijkste vergaderonderwerpen;
- de effectiviteit van het toezicht, de kwaliteit van de informatieverstrekking vanuit het management en de communicatie tussen de voorzitter en de gedelegeerd bestuurder;

- het functioneren van de comités en hun verhouding tot de raad als college;
- het teamgevoel en de cohesie, de mate van onderling respect en waardering;
- de kwaliteit van de discussies en het verloop van de vergaderingen.

Bij de evaluatie van een *individuele bestuurder* zal men zich toespitsen op de mate waarin ieder lid van de raad van bestuur:

- aanwezig en voorbereid is;
- een adequate, onafhankelijke, open en transparante inbreng heeft en bijdraagt aan een goede oordeels- en besluitvorming;
- actief bijdraagt aan het functioneren van de raad van bestuur als team;
- blijk geeft de cultuur, historiek, kerncompetenties, kritische succesfactoren en strategische marktpositie van de onderneming te kennen;
- kennis heeft van de branche of de sector waarin de onderneming opereert en van het aandachtsgebied waarvoor hij specifiek werd aangesteld;
- het belang van de onderneming op de voorgrond heeft staan.

Bij de evaluatie van de *voorzitter* staat centraal in welke mate de voorzitter:

- toeziet op een goede voorbereiding van de vergaderingen, met een juiste agendering en een goede verdeling van de beschikbare vergadertijd;
- zorgt voor een open en collegiale sfeer waarin alle bestuurders gestimuleerd worden hun visie te delen;
- zorgt voor een samenvatting van het debat en een correcte formulering van heldere conclusies en beslissingen;
- toeziet op de implementatie van de genomen besluiten;
- vertrouwen uitstraalt met betrekking tot het functioneren van de raad en het management;
- zijn rol speelt als aanspreekpunt voor de gedelegeerd bestuurder en de aandeelhouders;

- initiatieven neemt inzake de samenstelling van de raad, de organisatie en werkwijze van de raad en de evaluatie ervan;
- zorg draagt voor de continuïteit van het bestuur;
- in crisismomenten op gepaste wijze initiatief neemt.

**5.34.** Indien uit deze evaluatie blijkt dat de samenstelling en/of werking van de raad van bestuur, alsmede de bijdrage van individuele bestuurders niet meer zou voldoen om de ondernemingsdoelstellingen op de meest efficiënte wijze te realiseren, is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om de nodige maatregelen te nemen om dit bij te sturen. Daartoe wordt de algemene vergadering ingelicht en wordt haar voorgesteld de gepaste beslissingen te nemen.

# 6

## Een performant (senior) management

### Definitie

**6.1.** In deze Code wordt het senior management gedefinieerd als het geheel van het topmanagement van de onderneming, inclusief de leden van het managementcomité (of directiecomité) en in voorkomend geval de uitvoerende bestuurders.

In een aantal ondernemingen, rekening houdend met hun omvang, zal het senior management bestaan uit de gedelegeerd bestuurder, al dan niet bijgestaan door één of meerdere uitvoerende bestuurders, directieleden of kaderleden.

### De gedelegeerd bestuurder of CEO

**6.2.** Wanneer in deze Code sprake is van 'gedelegeerd bestuurder', wordt verwezen naar de persoon die de hoogste operationele functie bekleedt in de onderneming. Deze kan ook de titel dragen van CEO, managing director of algemeen directeur. Hij is niet noodzakelijk bestuurder.

In niet-beursgenoteerde ondernemingen is de rol van de gedelegeerd bestuurder essentieel. Het verdient in elk geval aanbeveling dat deze persoon lid is van de raad van bestuur.

**6.3.** Zowel bij de omschrijving van de opdracht, de benoemingsprocedure, de evaluatie als het remuneratiebeleid moet rekening worden gehouden met de specifieke positie die de gedelegeerd bestuurder bekleedt.

**6.4.** De gedelegeerd bestuurder leidt, ondersteunt en controleert het management bij de uitvoering van zijn taken en is zowel ten aanzien van de raad van bestuur als ten aanzien van de aandeelhouders verantwoordelijk voor de goede werking van het management.

Hij is verantwoordelijk voor het behalen van de financiële resultaten zoals voorzien in het jaarlijks opgemaakte budget.

De gedelegeerd bestuurder is de verbindende schakel tussen het (senior) management en de raad van bestuur. Hij staat in voor communicatie met en informatiedoorstroming naar de raad van bestuur. Hij creëert samen met de voorzitter van de raad van bestuur een klimaat van vertrouwen tussen de raad van bestuur en het management.

**6.5.** De gedelegeerd bestuurder onderhoudt nauwe relaties met de voorzitter van de raad van bestuur. Dit vertaalt zich meer bepaald in:

- frequente en transparante communicatie, zowel formeel als informeel;
- wederzijds respect;
- een gemeenschappelijke visie op de doelstellingen en het beleid van de onderneming.

De voorzitter geeft de gedelegeerd bestuurder steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de gedelegeerd bestuurder.

### Opdracht

**6.6.** Het senior management is gelast met de operationele leiding van de onderneming.

Het verdient aanbeveling zijn bevoegdheden voldoende duidelijk, en indien nodig schriftelijk, af te bakenen.

Anderzijds is het belangrijk dat het senior management voldoende bewegingsruimte krijgt voor het vervullen van zijn rol in het algemeen, en deze met betrekking tot de ondernemingsstrategie in het bijzonder. Binnen het senior management streeft men naar optimale collegialiteit.

**6.7.** Op het vlak van strategie spelen zowel de raad van bestuur als het (senior) management een belangrijke rol:

- het management bereidt de strategie voor;
- de raad van bestuur keurt ze goed;

- het management voert de strategie uit;
- de raad van bestuur ziet toe op de uitvoering van de strategie;
- het management neemt de nodige initiatieven om de strategie bij te stellen in functie van gewijzigde (markt)omstandigheden;
- de raad van bestuur oefent toezicht uit op dit alles en neemt in voorkomend geval de nodige initiatieven.

**6.8.** Het senior management informeert de raad van bestuur over alle aspecten van de operationele leiding en in het bijzonder over de financiële resultaatsevolutie. Het senior management is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering, die de raad van bestuur tot leidraad dient.

**6.9.** Het senior management, met inbegrip van de gedelegeerd bestuurder, heeft een voorbeeldfunctie binnen de onderneming. Zij handelen steeds ethisch en in het belang van de onderneming.

### Benoeming

**6.10.** Het senior management wordt benoemd door de raad van bestuur, naargelang de functie na advies van de gedelegeerd bestuurder, en in voorkomend geval van het benoemingscomité.

### Evaluatie

**6.11.** Het verdient aanbeveling te voorzien in een procedure voor jaarlijkse evaluatie van het senior management. Hierbij moeten duidelijke afspraken gemaakt worden inzake de gehanteerde parameters en beoordelingscriteria.

**6.12.** De gedelegeerd bestuurder verschaft de raad van bestuur de nodige informatie met het oog op de evaluatie van het senior management. Bij de evaluatie van de gedelegeerd bestuurder houdt de raad van bestuur rekening met de specifieke opdrachten van de gedelegeerd bestuurder.

De raad van bestuur kan zich in deze evaluatietaken laten bijstaan, in voorkomend geval, door het benoemings- of remuneratiecomité, en door externe experts.

### Remuneratie

**6.13.** Het senior management kan aanspraak maken op een marktconforme remuneratie, gekoppeld aan de prestaties van het bedrijf en de individuele prestaties.

De raad van bestuur bepaalt het remuneratiebeleid met betrekking tot het senior management, bij voorkeur op voorstel van het remuneratiecomité. Transparantie met betrekking tot het remuneratiebeleid draagt bij tot duidelijkheid en professionalisme.

Vaste en variabele vergoedingen moeten marktconform zijn en de basis vormen voor het aantrekken van de beste deskundigen.

Variabele vergoedingen kunnen voor een aanvullende motivatie zorgen, maar moeten een vergoeding uitmaken voor reële prestaties die een toegevoegde waarde hebben voor het stimuleren van de duurzame en winstgevende groei van de onderneming. Het verdient aanbeveling niet enkel puur financiële maatstaven te hanteren voor het bepalen van de variabele vergoeding, en een gepaste verhouding te zoeken tussen het vaste en het variabele gedeelte van de vergoeding.

In ieder geval dient vermeden te worden dat het vergoedingssysteem met zich meebrengt dat het bedrijf onnodige of te grote risico's neemt. De vergoedingen moeten bovendien door de bevoegde organen van de onderneming worden goedgekeurd.

# 7

## Betrokken aandeelhouders

### Principe

- 7.1.** Om de langetermijnstrategie waar te maken, dient de onderneming te kunnen steunen op stabiele aandeelhouders, die:
- bereid zijn een zakelijk verantwoord, doch langdurig persoonlijk engagement aan te gaan;
  - een duidelijke en consistente visie op de onderneming hebben;
  - bereid zijn de leiding en het toezicht over te laten aan de daarvoor bevoegde organen.

### Rol van de aandeelhouders

- 7.2.** In de niet-beursgenoteerde onderneming bestaat de eerste taak van de aandeelhouders erin een duidelijke eigenaarsvisie te formuleren en te communiceren. De eigenaarsvisie is de uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de aandeelhouders met betrekking tot de onderneming. Daartoe behoren:
- het bepalen en bewaken van de waarden, die zij vooropstellen en die zij ook gereflecteerd willen zien in de onderneming;
  - het expliciteren van hun verwachtingen met betrekking tot essentiële elementen van het bedrijfsbeleid, namelijk de kernelementen van de strategie en de uitgangspunten op het vlak van groei, risico en winstgevendheid.

Daarnaast is het de rol van de aandeelhouders om:

- de leden van de raad van bestuur te benoemen;
- hun onderlinge spelregels vast te stellen, al dan niet onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.

**7.3.** Het is essentieel dat aandeelhouders:

- inzicht hebben in de fundamenten en risico's van de business;
- duidelijk zijn omtrent hun eigenaarsvisie en langetermijn-doelstellingen en hierover communiceren met de raad van bestuur;
- uitstekende bestuurders aantrekken en streven naar een optimale samenstelling van de raad van bestuur;
- de onderscheiden bevoegdheden van de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management respecteren;
- zichzelf organiseren, in het geval van familiebedrijven onder meer via familiale governance;
- de afspraken en overeenkomsten in dat kader, zoals aandeelhouders-overeenkomsten en familiale charters, respecteren;
- hun eigen vorming en opleiding ter harte nemen;
- tijdig en deskundig de volgende generatie aandeelhouders klaarstomen;
- geëngageerd blijven.

### **Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders**

**7.4.** De raad van bestuur dient gericht actie te ondernemen om, met respect voor ieders rol en taakomschrijving, de betrokkenheid van de aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Daarbij zal ook aandacht verleend worden aan de positie van de minderheidsaandeelhouders.

Periodieke en tijdige informatie en communicatie zullen essentieel zijn, ook buiten de gewone jaarlijkse algemene vergadering. Gelijke communicatie naar alle aandeelhouders toe moet nagestreefd worden.

De voorzitter van de raad van bestuur kan een belangrijke rol spelen in het tot stand brengen van deze dialoog.

### **De aandeelhoudersovereenkomst**

**7.5.** Voor zover dit niet in de statuten is geregeld, verdient het aanbeveling om in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die tussen de aandeelhouders onderling zullen gelden, alsmede bepalingen die het uit elkaar gaan van partijen in goede banen kunnen leiden.

**7.6.** Minimaal zou de aandeelhoudersovereenkomst afspraken moeten bevatten over de overdraagbaarheid van de aandelen, met name:

- de gevallen waarin de overdracht van aandelen aan geen enkele beperking is onderworpen;
- de beperkingen die aan de overdraagbaarheid van aandelen worden gesteld zoals bijvoorbeeld goedkeurings- en voorkoopclausules;
- de prijs die ingeval van uitoefening van het voorkooprecht voor de aandelen zal moeten worden betaald, of het mechanisme en de formule voor de bepaling van de prijs;
- de overige modaliteiten waaronder het voorkooprecht kan worden uitgeoefend.

**7.7.** Het is ook raadzaam in een aandeelhoudersovereenkomst bepalingen inzake de samenstelling van de raad van bestuur op te nemen.

### **Specifieke aanbevelingen omtrent private equity**

**7.8.** De inzet van middelen en expertise door een private equity investeerder kan een hefboom creëren voor de groei en de performantie van de onderneming.

De intrede van een dergelijke speler heeft evenwel een belangrijke impact op de eigendomsstructuur, het bestuur en de zeggenschap binnen de onderneming, en op haar strategische doelstellingen.

Dit creëert dan ook de noodzaak, maar tegelijk de opportuniteit, om de governance in de onderneming te professionaliseren en aan te passen aan deze specifieke context.

#### Instap van de private equity partner

**7.9.** Een succesvol verloop van een private equity deal veronderstelt een goede voorbereiding:

- de aandeelhouders dienen de mentale bereidheid te hebben om met een private equity partner in zee te gaan;
- de onderneming moet al een zekere graad van professionalisering bereikt hebben, en een professioneel en realistisch businessplan kunnen voorleggen;
- men dient op zoek te gaan naar de meest geschikte private equity partner. Daarbij kunnen verschillende factoren meespelen, zoals de visie, de bedrijfscultuur, de doelstellingen en de voorwaarden van de private equity partner;
- klare schriftelijke afspraken zijn essentieel. Deze moeten minstens betrekking hebben op de rol en zeggenschap van de private equity partner in de onderneming, en op de termijn en de modaliteiten voor zijn exit.

#### Samenwerking tussen de onderneming en de private equity partner

**7.10.** Een goede samenwerking tussen de private equity partner en de onderneming veronderstelt:

- wederzijds respect en vertrouwen;
- onderling engagement;
- verdere professionalisering van de onderneming;
- openheid, die zich onder meer vertaalt in transparante informatie-uitwisseling en frequent overleg.

# 8

## Controle en risicobeheer

**8.1.** Wanneer een onderneming competitief wil zijn, kan winstgevendheid niet bereikt worden zonder bepaalde risico's te nemen.

Vermits de continuïteit van de onderneming een cruciale plaats inneemt in de governance, is de juiste inschatting van risico's – vanaf hun identificatie tot en met hun controle – essentieel.

### Risicobeleid

**8.2.** Het is de taak van de raad van bestuur om het risicobeleid van de onderneming te bepalen. Het risicobeleid is de politiek die de onderneming hanteert inzake risicobeheer. Het risicobeleid dient gericht te zijn op identificatie, opvolging, preventie, beheersing en matiging van risico's.

De raad van bestuur baseert zich voor het bepalen van het risicobeleid op de identificatie en de analyse van de risico's die door het management zijn uitgevoerd. Bij het bepalen van het risicobeleid en de risicobereidheid van de onderneming houdt de raad van bestuur ook rekening met onder meer de eigenaarsvisie en de ondernemingsstrategie.

Het risicobeleid wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd door de raad van bestuur.

De uitvoering van het risicobeleid wordt aan het management toevertrouwd en de raad van bestuur ziet hierop toe. De voornaamste risico's, inclusief risico's die verband houden met de naleving van bestaande wetgeving en regels, moeten behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en periodiek ter kennis gebracht aan de raad van bestuur. Daarbij zullen onder meer ook de verbeterinitiatieven van het management en andere maatregelen met betrekking tot de prioritaire aandachtsgebieden aan bod komen.

De raad van bestuur waakt erover dat controleorganen en -procedures inzake het risicobeheer worden ingesteld. Deze organen dienen geregeld verslag uit te brengen aan de raad van bestuur. Afhankelijk van de omvang en de



complexiteit van de onderneming kan deze controlefunctie inzake risico-beheer toegekend worden aan het audit- en financieel comité. In dat geval ziet de raad van bestuur erop toe dat de leden van het comité over voldoende competenties beschikken op het vlak van risicobeheer.

### **Interne controle, risicobeheer en interne audit**

- 8.3.** Het verdient aanbeveling dat de onderneming beschikt over degelijk uitgebouwde procedures.

De raad van bestuur dient erop toe te zien dat het management een degelijk systeem van interne controle uitbouwt, aangepast aan de omvang, de complexiteit en de activiteit van de onderneming. Het verdient aanbeveling periodiek het systeem van interne controle te evalueren.

Afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de onderneming kan het aanbevelenswaardig zijn een interne auditfunctie op te richten. Deze dient voldoende onafhankelijk te kunnen werken, en middelen en knowhow tot haar beschikking te hebben, aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de onderneming. Het verdient aanbeveling periodiek de noodzaak van dergelijke interne auditfunctie te evalueren.

### **Extern auditproces**

- 8.4.** Naast de interne controle is een belangrijke rol inzake controle weggelegd voor de commissaris. De onafhankelijkheid van de commissaris dient buiten kijf te staan. De wisselwerking tussen de raad van bestuur en de commissaris is eveneens van groot belang. De raad van bestuur dient erover te waken dat de jaarrekening tijdig wordt vastgesteld zodat zij binnen de wettelijke termijn aan de commissaris kan worden meegedeeld.

# 9

## **Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen – Familiale governance**

### **Het familieforum**

- 9.1.** Het is aangewezen in bepaalde familiebedrijven een familieforum, soms ook familieraad genoemd, te organiseren. Dit zal onder meer het geval zijn als:
- het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of meerdere staken uit de familie;
  - binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder).
- 9.2.** Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en in voorkomend geval consultatie in verband met het familiebedrijf.
- 9.3.** Het is raadzaam goed af te spreken en vast te leggen:
- wie gerechtigd is deel uit te maken van het familieforum;
  - op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen;
  - welke onderwerpen er besproken worden;
  - welke bevoegdheid het orgaan heeft inzake gewichtige beslissingen.
- 9.4.** Het valt te overwegen bij het opstarten van het familieforum gebruik te maken van een externe bemiddelaar.

### **Het familiaal charter**

- 9.5.** Het verdient aanbeveling dat de familie in een familiaal charter haar eigenaarsvisie vastlegt. Dit is de uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de familie met betrekking tot het familiebedrijf, onder meer op het vlak van waarden en cultuur, essentiële elementen van het bedrijfsbeleid, haar bereidheid risico's te nemen en haar betrokkenheid bij de onderneming.

Daarnaast verdient het aanbeveling dat de familie in het familiaal charter een aantal spelregels vastlegt waaraan de familieleden zich kunnen houden.

Zo valt het aan te bevelen afspraken vast te leggen met betrekking tot:

- de familiale waarden en eigenaarsvisie;
- de eigendom van het familiebedrijf;
- de financiële doelstellingen van de familie;
- de carrières in het familiebedrijf;
- de vergoedingen toekomend aan in het familiebedrijf werkzame familieleden;
- de rol van echtgenoten/partners van familieleden ten aanzien van het familiebedrijf;
- de governance van het familiebedrijf;
- de familiale governance;
- de leiding van het familiebedrijf;
- de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf;
- de communicatie;
- de conflictregelingen;
- de vorming van familieleden;
- de filantropie, sponsoring etc.

### **Overleg met de aandeelhouders**

- 9.6.** Het professioneel bestuurde familiebedrijf heeft baat bij duidelijkheid over de aanwezige ruimte om de ondernemingsstrategie te ontwikkelen en te realiseren. Dat vereist van familie en aandeelhouders duidelijkheid en communicatie omtrent hun eigenaarsvisie.
- 9.7.** De raad van bestuur en het management moeten gericht actie ondernemen om de betrokkenheid van alle aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Dit kan onder andere gebeuren door ten minste tweemaal per jaar een overleg tussen aandeelhouders, de raad van bestuur en het management te houden. Het is aangewezen dit in ieder geval te doen

indien zich in de nabije toekomst belangrijke ontwikkelingen aftekenen, bijvoorbeeld een strategische heroriëntatie, een grote overname, verkoop van bedrijfsonderdelen of bedrijfsoverdracht.

### **De opvolging**

- 9.8.** Het tijdig aan de orde stellen, goed voorbereiden en zorgvuldig begeleiden van de opvolging is één van de meest cruciale processen in het familiebedrijf. Dit proces moet professioneel worden aangepakt, met het belang van het familiebedrijf als doorslaggevend referentiekader. Een gedegen opvolgingsstappenplan is daarbij essentieel. Het verdient aanbeveling de regie van het proces in handen te leggen van de raad van bestuur en in het bijzonder van de voorzitter daarvan. Het is raadzaam de raad van bestuur een zwaarwegende adviesrol toe te kennen bij de beoordeling van opvolgingskandidaten. Veel zorg moet worden besteed aan het verzekeren van een stevig draagvlak voor de opvolger in de brede familiekring. De benoeming van de opvolger dient bij voorkeur de instemming te hebben van de aandeelhouders.

### **Regeling van conflicten**

- 9.9.** Conflicten tussen familieleden moeten niet worden toegedekt, maar open worden besproken. Slepende conflicten moeten met bekwame spoed tot een oplossing worden gebracht. Een gezaghebbende leider binnen de familie kan soms een oplossing bewerkstelligen.

Ook een externe voorzitter van de raad van bestuur die gezag heeft en het vertrouwen van de partijen geniet, kan behulpzaam zijn. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op een professionele bemiddelaar. Het is aangewezen vooraf potentiële conflictbronnen in kaart te brengen en contractueel of statutair voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken.

# 10

## Bekendmaking van de corporate governance regels

---

- 10.1.** Naargelang de omvang en groeifase van de onderneming en de aard van de aandeelhoudersstructuur verdient het aanbeveling de rollen, die de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders voor hun rekening nemen, vast te leggen in een corporate governance verklaring. Daarin kan ook worden verwoord hoe de diverse spelers met elkaar zullen communiceren en overleggen.
- 10.2.** Deze verklaring kan worden opgenomen in het jaarverslag van de onderneming indien zij er één moet opmaken en publiceren. Het verdient ook aanbeveling daarin elk jaar de belangrijkste gebeurtenissen op het vlak van corporate governance te vermelden.

© *Paul Buysse en Jozef Lievens*

Dit is een uitgave van het Instituut voor het Familiebedrijf.

Verantwoordelijke uitgever: Jozef Lievens, Karmelietenlaan 6, 8500 Kortrijk

