

Code Buysse

Corporate
governance voor
niet-genoteerde
ondernemingen.

IV

Code Buysse

Corporate
governance voor
niet-genoteerde
ondernemingen.

IV

1. Inleiding	8	4. Een performant management	39
Wat is corporate governance	9	Definitie	40
Gradaties en fases in corporate governance	10	De CEO	40
Toepassing van de Code	11	Rol van het management	42
2. Algemene best practices	12	Benoeming	43
Langetermijnvisie	13	Evaluatie	43
Wettelijke corporate governance actoren en hun interactie	14	Remuneratie	44
Onderwerpen van specifiek belang	14	5. Betrokken aandeelhouders	45
3. Geëngageerde advies- en bestuursorganen	16	Principe	46
<u>A. De raad van advies</u>		Eigenaarsvisie	46
Algemeen	18	Rol van de aandeelhouders	47
Rol van de raad van advies	18	Aandeelhoudersovereenkomst	47
Samenstelling van de raad van advies	19	6. Risicobeheer en controle	48
Werking van de raad van advies	20	Risicobeleid	49
Duur, vergoeding en evaluatie van de raad van advies	20	Interne controle en externe controle	50
<u>B. Een actief bestuursorgaan</u>		7. Duurzaam ondernemen	51
Algemeen	21	8. Familiale governance	54
Taak van het bestuursorgaan	21	Wat is familiale governance	55
Samenstelling van het bestuursorgaan	24	Juiste rollen en onderscheid tussen familiale en bedrijfsaangelegenheden ...	55
Collegialiteit	27	Familiaal charter en eigenaarsvisie	55
Werking en dynamieken van het bestuursorgaan	27	Organen van familiale governance	56
Benoeming en ontslag van de bestuurders	30	Overleg met de aandeelhouders	57
Geschiktheid, ethiek en discretie	30	Opvolging	58
Betrokkenheid van de aandeelhouders	31	Regeling van conflicten	59
Vergoeding van bestuurders	32	Family offices	60
Een actieve voorzitter	32		
Governance charter	34		
Notulen en rapportering	34		
Comités	35		
Evaluatie	37		

Code Buysse

Corporate
governance voor
niet-genoteerde
ondernemingen.

IV

Voorwoord

Beste lezer,

Het landschap waarin Belgische ondernemingen zich vandaag bevinden, is niet enkel onmiskenbaar in beweging, het is turbulent. Ondernemers navigeren onder meer door geopolitieke onzekerheden, digitale en technologische transformatie, een fundamentele energie-transitie en disruptieve innovaties. Daarnaast worden ze geconfronteerd met groeiende verwachtingen van consumenten en andere stakeholders.

Men kan als ondernemer slechts een antwoord bieden op de opportuniteiten, uitdagingen en voortdurende veranderingen, indien men zich verzekert van een goed geoliede onderneming die in de wisselvalligheid van de economische en maatschappelijke stromen flexibel maar doeltreffend kan ingrijpen.

Binnen dit dynamische en complexe kader is de Code Buysse een onmisbare leidraad voor ondernemingen die streven naar een efficiënte, veerkrachtige en toekomstgerichte bedrijfsvoering.

Met deze herwerkte Code Buysse IV brengen we de principes van corporate governance in lijn met de huidige realiteit van ondernemingen. De herziene Code bevat recente best practices op het gebied van corporate governance. Ze biedt richtlijnen die het juridisch kader aanvullen en ook bijdragen aan de ethische en strategische groei van ondernemingen in deze complexe, snel veranderende wereld.

Daarenboven wil de herziene Code de principes van goed bestuur nog toegankelijker en toepasbaarder maken. Wij vonden het cruciaal aan de ondernemer opnieuw een heldere en pragmatische gids aan te bieden waarmee deze zich kan oriënteren en kan kiezen voor de implementatie van de aanbevelingen die hij of zij belangrijk vindt voor de toekomst.

We zijn bij deze herziening opnieuw dank verschuldigd aan verschillende personen die vanuit hun kennis en expertise de herwerkte Code hebben verrijkt en verbeterd.

De Code is geen code voor alleen grote ondernemingen, het is ook geen code voor alleen kleine ondernemingen. Het is een code voor elke onderneming, groot of klein, die haar toekomst wil optimaliseren. Het is een code die ten dienste staat van het ondernemerschap in België, en dus van de welvaart van toekomstige generaties in ons land.

We nodigen u graag uit om de Code Buysse IV te lezen, maar ook te gebruiken te beleven en leven in te blazen, en zo samen verder te bouwen aan langdurig en succesvol ondernemerschap.

Om met de woorden van de grondlegger van deze Code, Graaf Paul Buysse, te eindigen: “passionele uitmuntendheid in de verderzetting van de realisatie van uw dromen”, dat wensen we u van harte.

Jozef Lievens - Sofie Lerut - Laura Lannoo
Het Code Buysse redactieteam
December 2024

1. Inleiding

- 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 en Verenigingen kunnen beschouwd worden.

Wat is corporate governance

- 1.2. Corporate governance of deugdelijk bestuur omvat **structuren en processen** die ervoor zorgen dat de onderneming op een goede en transparante manier wordt bestuurd, geleid en gecontroleerd. Hierbij staat de **wisselwerking** tussen de aandeelhouders, het bestuur, het management, andere stakeholders van de onderneming en de samenleving als geheel centraal.

De belangrijkste doelstelling van corporate governance is **duurzame waardecreatie**, waarbij 'duurzaam' verwijst naar (i) de lange termijn én (ii) de verantwoordelijkheid die de onderneming draagt ten aanzien van stakeholders.

Corporate governance:

- leidt tot het professionaliseren 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;
- speelt een onmisbare rol bij het verzekeren van de continuïteit van de onderneming, inzonderheid in familiebedrijven;
- geeft blijk van professionaliteit, bijvoorbeeld ten aanzien van banken en financiers, en is een troef ten aanzien van de rekruteringsmarkt;
- kan bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

Gradaties en fases in corporate governance

- 1.3.** Niet-genoteerde ondernemingen zijn zeer divers. Daarom is het van belang dat bij het uitwerken van de corporate governance rekening gehouden wordt met de **eigenheden van elke onderneming**, zoals haar aard, omvang, groeifase en eigendomsstructuur.
- 1.4.** Corporate governance evolueert in functie van diverse factoren. Voor elke onderneming, groot of klein, oud of jong, zijn de algemene best practices en de aanbevelingen inzake duurzaam ondernemen van belang, zoals beschreven in deel 2 en deel 7 van deze Code.

De evolutie die de corporate governance dan doormaakt, valt meestal uiteen **in drie fases**.

■ Fase 1: De raad van advies

In deze fase laat de ondernemer of de eigenaarsfamilie zich bijstaan door een raad van advies, die een klankbord biedt met betrekking tot de bedrijfsvoering. Deze fase wordt toegelicht in deel 3.A van deze Code.

■ Fase 2: Het actief bestuursorgaan

In deze fase, nader omschreven in deel 3.B van deze Code, wordt het bestuursorgaan geactiveerd door regelmatig te vergaderen en met belangrijke en strategische zaken bezig te zijn. De werking van het bestuursorgaan wordt geoptimaliseerd wanneer ook externe bestuurders er deel van gaan uitmaken.

■ Fase 3: De verdere uitbouw van het bestuursorgaan

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 3.B van deze Code.

Toepassing van de Code

- 1.5.** Deze Code bevat aanbevelingen die ondernemingen **op vrijwillige basis** toepassen. Met deze aanbevelingen appelleert de Code aan de individuele verantwoordelijkheid van iedere ondernemer en eigenaarsfamilie, in de overtuiging dat een verantwoordelijke ondernemer of eigenaarsfamilie niet het persoonlijk belang maar het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal stelt, en dit in een breed socio-economisch kader.
- 1.6.** De aanbevelingen in deze Code willen in eerste instantie de ondernemingen ondersteunen en het ondernemerschap faciliteren, en mogen dus in geen geval de ondernemingsdynamiek verstikken. Ze moeten voldoende ruimte laten voor een **flexibele invulling**.
- Corporate governance mag niet verworden tot een geheel van formele spelregels. De geest van de aanbevelingen dient te primeren op de vorm. Zo is het bij het installeren van het bestuursorgaan van belang verder te gaan dan 'ticking-the-box', om tot een bestuursorgaan te komen dat zo is samengesteld en georganiseerd dat het werkelijk een meerwaarde biedt voor de onderneming.
- 1.7.** Deze Code is **complementair aan de Belgische wetgeving** en moet geïnterpreteerd worden conform het Belgisch recht.

Algemene best practices

2.

2. Algemene best practices

Langetermijnvisie

- 2.1. Met het oog op de continuïteit van de onderneming is het van belang om bij elke beslissing het belang van de onderneming voorop te stellen en voorrang te verlenen op de individuele belangen van aandeelhouders, bestuurders of managers.
- 2.2. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de onderneming, de aandeelhouder(s), het bestuur, het management, de medewerkers en andere stakeholders enerzijds, en een doelgerichte en gepaste bedrijfsvoering anderzijds, is het aangewezen de missie en waarden van de onderneming duidelijk vast te stellen.

De missie en waarden samen vormen een referentiekader voor de beslissingen en handelingen van wie bij de onderneming betrokken is. Ze vormen de basis voor de langetermijnstrategie van de onderneming en voor een geëigende bedrijfscultuur.

- De missie van een onderneming verwijst naar de kernopdracht van de onderneming, naar de fundamentele doelstelling van de aandeelhouders, het bestuur, het management en de medewerkers. Een missie is duidelijk en richtinggevend. Zij geeft een antwoord op de vragen 'Wat doet het bedrijf?' en 'Voor wie doet het dat?'.
 - De waarden van een onderneming zijn een opsomming van de belangrijkste principes en gedragsnormen die de fundamentele vormen van de bedrijfsvoering en de bedrijfscultuur. Ze helpen te beslissen hoe men in verschillende situaties handelt.
- 2.3. Nog in het kader van de continuïteit van de onderneming is het van vitaal belang dat men oog heeft voor opvolging, en meer bepaald inzet op de ontwikkeling van goede en geïnformeerde opvolgers, op het vlak van management, bestuur en aandeelhouderschap.

Wettelijke corporate governance actoren en hun interactie

2.4. Het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) voorziet voor de verschillende vennootschapsvormen regels met betrekking tot de corporate governance actoren in een onderneming.

Deze actoren zijn de aandeelhouders, het bestuursorgaan, de voorzitter, diegenen die de operationele leiding in de onderneming uitoefenen en, desgevallend, het orgaan van dagelijks bestuur.

Ondernemers zijn verondersteld van deze regels op de hoogte te zijn en deze te integreren in hun bedrijfsstructuren en -processen.

2.5. Elk van de actoren kan zijn rol maar naar behoren vervullen als hij¹ geïnformeerd is. Er kan maar interactie zijn op basis van vertrouwen, indien er goede communicatie plaatsvindt. De actoren zijn allen verantwoordelijk voor goede informatie en communicatie, daarbij gebruik makend van de mogelijkheden die digitalisering schept.

Onderwerpen van specifiek belang

2.6. Elke belangrijke beslissing in een onderneming wordt vandaag ook op het vlak van duurzaamheid tegen het licht gehouden. De maatschappij en de planeet zijn stakeholders van de onderneming, en spelen een rol in de beslissingen en handelingen van de ondernemer. Het is aangewezen dat ESG (*environmental, social and governance*) in elke onderneming mee richting geeft aan zowel de strategie als de organisatie.

2.7. Daarnaast zijn digitalisering en artificiële intelligentie een realiteit in de (bedrijfs)wereld. De corporate governance actoren van een onderneming zijn verantwoordelijk om goed geïnformeerd te blijven en de juiste stappen te zetten. Ze doen dit met het oog op de continuïteit van de onderneming en dus in het licht van opportuniteiten en groei, maar ook in het licht van risicomanagement, het naleven van de regelgeving en het respecteren van ethische normen.

2.8. Ten slotte is het familiale karakter van vele Belgische ondernemingen een aandachtspunt. Een aantal afspraken en structuren in de familie, die de familiale governance uitmaken, bieden een belangrijke meerwaarde en zijn een aanvulling op de corporate governance van de onderneming.

2.9. Op concrete best practices in verband met bovenstaande onderwerpen wordt verderop dieper ingegaan.

¹ Voor de leesbaarheid wordt in deze Code de mannelijke vorm gebruikt, maar met dergelijke verwijzingen worden steeds ook personen met een andere gender(identiteit) bedoeld.

Geëngageerde advies- en bestuursorganen

3.

3. Geëngageerde advies- en bestuursorganen

- 3.1. De wetgever voorziet in elke vennootschap een bestuursorgaan met wettelijke bevoegdheden en taken.

Daarnaast kan het bestuursorgaan op verschillende andere vlakken betekenis hebben voor de onderneming. De onderneming kan daartoe ook externe bestuurders aantrekken.

In een voorafgaande fase kan de onderneming externe en interne adviseurs samenbrengen in een raad van advies.

- 3.2. De aanbevelingen in deze Code over bestuursorganen zijn vooral bedoeld voor ondernemingen die werken met een collegiaal bestuursorgaan. Voor andere ondernemingen kunnen deze bepalingen inspiratie bieden.

- 3.3. Niet-genoteerde naamloze vennootschappen zullen meestal opteren voor een systeem van monistisch bestuur. Het bestuur wordt er waargenomen door één orgaan, zijnde de raad van bestuur.

Indien zij in toepassing van het WVV kiezen voor het systeem van duaal bestuur, dan zullen zij enerzijds een raad van toezicht en anderzijds een directieraad in het leven roepen. De bevoegdheidsverdeling tussen deze organen vloeit voort uit het WVV. Dit systeem wordt verder niet in deze Code besproken. Evenwel kunnen een groot aantal bepalingen met betrekking tot het bestuursorgaan van overeenkomstige toepassing zijn op de raad van toezicht.

A. De raad van advies

Algemeen

- 3.4.** Er kan een raad van advies worden opgericht, die advies verleent over de bedrijfsvoering.

De raad van advies neemt geen beslissingen maar formuleert hoogstens aanbevelingen.

- 3.5.** In tegenstelling tot het bestuursorgaan is de raad van advies geen wettelijk orgaan en voorziet de wet aldus geen specifieke rol, regels, noch aansprakelijkheid voor diens leden.²

Rol van de raad van advies

- 3.6.** De raad van advies is een forum waar de voornaamste opportuniteiten en uitdagingen van de onderneming worden besproken. De aandacht gaat vooral naar het bespreken van de strategie en belangrijke operationele kwesties.

Mogelijke rollen van een raad van advies zijn:

- een discussieforum of klankbord voor de bedrijfsleiding vormen, en/of als denktank fungeren;
- de langetermijnvisie en -strategie van de onderneming systematisch onder de aandacht brengen;
- de kennis en het netwerk van de bedrijfsleiding verbreden;
- de transparantie en de continuïteit van de besluitvorming bevorderen;
- het evenwicht tussen het belang van de onderneming en het belang van de ondernemer en andere stakeholders bewaken.

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

Samenstelling van de raad van advies

- 3.7.** Het is aangewezen dat een onderneming bij de samenstelling van de raad van advies aandacht heeft voor diversiteit en inclusie, voor een evenwichtige verhouding tussen interne en externe leden van de raad van advies, en voor voldoende complementariteit. De verscheidenheid van achtergrond en expertise zal immers de kwaliteit van het globaal advies bevorderen.

- 3.8.** De externe leden van de raad van advies zijn personen die noch tot het management noch tot de aandeelhouders behoren. Het verdient aanbeveling om minstens twee externe leden op te nemen in de raad van advies.

Een extern lid van de raad van advies:

- is integer en discreet;
- legt verantwoordelijkheidszin en professionalisme aan de dag;
- heeft algemene zakelijke deskundigheid en inzichten;
- heeft, desgevallend, relevante specifieke deskundigheid;
- begrijpt de onderneming, op het vlak van activiteiten en strategie, maar ook op het vlak van missie en waarden;
- is in staat om een beleid kritisch te evalueren en op een onafhankelijke manier een mening te vormen en op te treden;
- kan goed communiceren en luisteren, en heeft empathie voor de bedrijfsleiding;
- stelt het belang van de onderneming centraal.

Daarnaast moet hij geëngageerd en betrokken zijn, en de nodige tijd kunnen vrijmaken voor een degelijke uitoefening van het bestuursmandaat. Een te groot aantal mandaten dient vermeden te worden.

Een extern lid van de raad van advies heeft geen belangen in een concurrerende onderneming en zal een potentieel belangenconflict melden aan de raad van advies.

² Dit geldt in zoverre leden van de raad van advies niet als feitelijke bestuurders kunnen gekwalificeerd worden.

Werking van de raad van advies

3.9. Een effectieve raad van advies wordt met voldoende regelmaat bijeengeroepen om de continuïteit ervan en de betrokkenheid van de leden te garanderen. Het verdient aanbeveling dat de raad van advies minstens viermaal per jaar vergadert.

De bedrijfsleiding stelt jaarlijks samen met de leden van de raad van advies een planning op. Ze bepaalt telkens voorafgaandelijk aan de vergaderingen welke agendapunten zullen worden behandeld.

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

3.11. Het voorafgaand overleg, de uitgewisselde informatie, de besprekingen en de adviezen zijn vertrouwelijk.

3.12. Bij de behandeling van specifieke thema's kan de verantwoordelijke medewerker worden uitgenodigd om op de raad van advies het punt toe te lichten.

Duur, vergoeding en evaluatie van de raad van advies

3.13. De raad van advies wordt bij voorkeur opgericht voor een periode van twee jaar. Daarna zal men bekijken of men verdergaat met dezelfde samenstelling of een andere samenstelling, dan wel of men klaar is om over te stappen naar een actief bestuursorgaan met externe bestuurders.

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

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

B. Een actief bestuursorgaan

Algemeen

3.16. Een actief bestuursorgaan neemt in de onderneming een rol aan die de wettelijke taken van het bestuursorgaan overstijgt. Een dergelijk bestuursorgaan wordt versterkt wanneer ook externe bestuurders er deel van uitmaken.

De overstap naar een actief bestuursorgaan met externe bestuurders veronderstelt vanwege de ondernemer en de eigenaarsfamilie de juiste attitude:

- bereidheid om informatie te delen met externen;
- bereidheid om naar externen te luisteren en zeggenschap te delen;
- openheid voor professionalisme;
- bereidheid om afstand te nemen van de dagdagelijkse, operationele agenda;
- bereidheid om governance correct toe te passen, onder meer door de overeengekomen regels en afspraken na te komen.

Taak van het bestuursorgaan

3.17. Het bestuursorgaan dient zich met de juiste zaken in te laten. Er dient een onderscheid gemaakt tussen de taken van het bestuursorgaan 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, etc.;
- het management, dat gelast is met de operationele leiding van de onderneming.

3.18. In hoofdzaak heeft het bestuursorgaan vier taken: de wettelijke bevoegdheden, het sturen van de onderneming, toezicht houden en adviseren. Zij worden hierna besproken.

3.18.1. De wettelijke bevoegdheden

Het bestuursorgaan neemt de taken waar die in het WVV zijn vastgelegd. Het gaat onder meer om:

- de vaststelling van de (geconsolideerde) jaarrekening;
- de opstelling van het (geconsolideerd) jaarverslag;
- de redactie van bijzondere verslagen die wettelijk worden voorgeschreven (bijvoorbeeld bij kapitaalverhoging in natura, of bij beperking of opheffing van voorkeurrecht);
- het toepassen van de wettelijk voorziene alarmbelprocedure.

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

3.18.2. Sturen van de onderneming

Het bestuursorgaan beslist over 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 goedkeuring en vastlegging van de beleidslijnen inzake ESG;
- de vaststelling van beleidslijnen inzake human resources, IT (incl. datamanagement en cybersecurity), productie, procurement, financiering, sales en marketing;
- de bepaling van het risicobeleid van de onderneming.

Het bestuursorgaan is ook verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities binnen de onderneming. Zo staat het bestuursorgaan, met betrekking tot de CEO en eventueel andere sleutelfiguren van het management³, in voor:

- benoeming en ontslag;
- vaststelling van hun vergoeding;
- evaluatie;
- voorbereiding, organisatie en follow-up van hun opvolging.

3.18.3. Toezicht houden

Het bestuursorgaan 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 de aanpak, de beslissingen en de resultaten. Het toezicht omvat de financiële en operationele controle, evenals controle inzake risicomangement en toezicht op niet-financiële KPI's (bv. in verband met het behoud van talent, duurzaamheid, etc.). Afhankelijk van de omvang, de aard en de complexiteit van de onderneming kan een intern controlesysteem worden ingevoerd.

3.18.4. Adviseren

Het bestuursorgaan fungeert ook als adviseur en klankbord van het management aangaande specifieke kwesties, zoals overnamedossiers en familiale opvolging.

3.19. Het bestuursorgaan is 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 toe.

3.20. Een actief bestuursorgaan fungeert als spil tussen aandeelhouders, management en andere stakeholders.

Het bestuursorgaan waakt erover dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren en is voor het management en de aandeelhouders een aanspreekpunt.

³ 'Management' wordt in deze Code gedefinieerd als de personen die samen verantwoordelijk zijn voor de operationele leiding van de onderneming en die desgevallend deel uitmaken van een managementcomité, executive committee of een gelijkaardig orgaan.

Samenstelling van het bestuursorgaan

Algemeen

- 3.21.** Het gepaste aantal bestuurders is afhankelijk van de omvang, de aard, de groeifase en de complexiteit van de onderneming. Het moet in elk geval voldoende zijn opdat het orgaan zijn taken op een goede manier kan uitoefenen.
- 3.22.** Een evenwichtige samenstelling van het bestuursorgaan is van groot belang.

Het is aangewezen om in het kader van de (her)benoeming van bestuurders de reeds aanwezige en de gewenste functionele en sectorale expertise van het bestuursorgaan in kaart te brengen, bijvoorbeeld aan de hand van een competentiematrix. Daarnaast wordt nagegaan welke andere eigenschappen belangrijk zijn. Op basis daarvan wordt uitgemaakt welke competenties en eigenschappen een kandidaat-bestuurder moet hebben en stelt men een profiel op.

Basiseigenschappen van een goede bestuurder

- 3.23.** Bij de zoektocht naar leden van het bestuursorgaan verdient het aanbeveling rekening te houden met onderstaande basiseigenschappen.

Een goede bestuurder:

- is integer en discreet;
- legt verantwoordelijkheidszin en professionalisme aan de dag;
- heeft algemene zakelijke deskundigheid en inzichten;
- heeft, desgevallend, relevante specifieke deskundigheid;
- begrijpt de onderneming, op het vlak van activiteiten en strategie, maar ook op het vlak van missie en waarden;
- is in staat om een beleid kritisch te evalueren en op een onafhankelijke manier een mening te vormen en op te treden;
- kan goed communiceren en luisteren, en heeft empathie voor de bedrijfsleiding;
- stelt het belang van de onderneming centraal.

Daarnaast moet hij geëngageerd en betrokken zijn en de nodige tijd kunnen vrijmaken voor een degelijke uitoefening van het bestuursmandaat. Een te groot aantal mandaten dient vermeden te worden.

Complementariteit en diversiteit

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

Het is verder aangewezen te streven naar een goede verhouding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, en, in familiebedrijven, tussen familiale en niet-familiale bestuurders.

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

Uitvoerende bestuurders

- 3.25.** Een uitvoerende bestuurder neemt ook operationele taken waar, al dan niet voltijds, projectmatig of ad hoc.

Om rolverwarring te vermijden is het van belang de inhoud van deze taken goed te omschrijven. Bovendien dient gewaarborgd dat het bestuursorgaan de toezichtstaak ten volle kan blijven uitoefenen.

Externe bestuurders

- 3.26.** 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 aandeelhouders behoren. Hoewel onafhankelijkheid van de externe bestuurders aanbevelenswaardig is, moet worden benadrukt dat zeker in kleine en middelgrote ondernemingen hun competentie, objectiviteit en extern perspectief belangrijker is dan hun onafhankelijkheid in de zin van het WVV.

Externe bestuurders:

- zorgen voor een objectieve en kritische kijk op de onderneming;
- geven op onpartijdige wijze raad;
- doen professionalisme, 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;
- voegen ervaring en kennis toe.

Om hen toe te laten hun opdracht naar behoren te vervullen stelt de onderneming de externe bestuurders de nodige opleiding, informatie en middelen ter beschikking.

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

De duurtijd van een mandaat

- 3.27.** Een goede duurtijd van een mandaat waarborgt enerzijds continuïteit in het bestuursorgaan, anderzijds laat het vernieuwing toe. Hierbij wordt ook rekening gehouden met het feit dat nieuwe bestuurders de nodige tijd moeten krijgen om zich in te werken.

Het bestuursorgaan draagt, samen met de aandeelhouders, de verantwoordelijkheid om de opvolging van zijn leden voor te bereiden.

Collegialiteit

- 3.28.** Het collegiaal karakter van het bestuursorgaan moet worden benadrukt. Beslissingen van het bestuursorgaan komen tot stand na overleg en in een voortdurend streven naar consensus. De voorzitter waakt erover dat daarbij de individuele en onafhankelijke opinies van alle bestuurders aan bod komen. Eenmaal een besluit genomen is, worden alle bestuurders verondersteld de uitvoering daarvan te steunen.

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

In dezelfde zin moeten bestuurders die bepaalde aandeelhouders vertegenwoordigen, bij de beraadslaging en de beslissingen het belang van deze aandeelhouders overstijgen. Het belang van de onderneming krijgt steeds voorrang.

Werking en dynamieken van het bestuursorgaan

- 3.29.** Opdat het bestuursorgaan zijn opdrachten naar behoren zou kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er op regelmatige basis vergaderd wordt. Er worden minstens vier vergaderingen per jaar gehouden.

Bij deze vergaderingen moet het bestuursorgaan afstand kunnen nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering om de uitvoering van de ondernemingsstrategie te beoordelen vanuit een langetermijnvisie, en deze - waar nodig - bij te sturen.

Een boordtabel met een overzicht van alle relevante parameters kan hierbij een leidraad zijn.

Daarnaast dient het bestuursorgaan minstens eenmaal per jaar een bijzondere vergadering te houden, waarin enkel het langetermijndenken op de agenda staat.

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

- 3.30.** Tijdens de vergadering moeten de kerntaken (sturen, toezicht houden en adviseren) op het juiste moment 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 opvolging van openstaande punten van de vorige vergadering;
- de stand van zaken van de belangrijkste KPI's, zowel financieel (bv. omzet, rentabiliteit, actuele cijfers vs. budget, beschikbare cash, free cashflow-generatie, schuldratio, etc), als niet-financieel (bv. inzake verkoop, marktinformatie, productie, HR);
- de bespreking van eventuele risico's die volgens het risicobeleid ter kennis moeten worden gebracht aan het bestuursorgaan;
- 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 de corporate governance.

- 3.31.** De voorzitter zorgt ervoor dat het bestuursorgaan zijn taken goed uitvoert en tijdig tot beslissingen komt. Hij legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de juiste

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.

De voorzitter zit de vergadering voor. Hij zorgt ervoor dat alle standpunten aan bod kunnen komen en waakt over het goede verloop van het beslissingsproces binnen het bestuursorgaan. Dit proces veronderstelt:

- een duidelijke formulering en analyse van het probleem of het voorstel;
- een open debat waarbij de juiste vragen worden gesteld;
- het onderzoek van de verschillende alternatieven of scenario's;
- een consensus over de conclusie bij het agendapunt;
- het opvolgen van de uitvoering van deze beslissing.

Daarnaast, en meer in het algemeen, waakt de voorzitter over een goede en gezonde dynamiek binnen het bestuursorgaan. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat in het functioneren van het bestuursorgaan menselijke aspecten meespelen, zoals vooroordelen, groepsdenken en gedrag dat de doeltreffende beraadslaging en besluitvorming negatief kan beïnvloeden. De besluitvorming binnen het bestuursorgaan mag niet worden gedomineerd door een individu, noch door een groep van bestuurders. Er wordt een goed evenwicht gezocht tussen discussie en besluitvorming. Bij familiebedrijven wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan het onderscheid tussen bedrijfs- en familiale aangelegenheden.

- 3.32.** Bestuurders dienen actief en met kennis van zaken deel te nemen aan de vergaderingen van het bestuursorgaan. Dat houdt in dat zij zich goed voorbereiden, op de vergaderingen aanwezig zijn en actief deelnemen aan de beraadslaging en de besluitvorming.

Een goede voorbereiding veronderstelt enerzijds dat de nodige (ook niet-financiële) informatie en documenten worden verstrekt aan de bestuurders. Anderzijds veronderstelt dit ook dat de bestuurders zelf actief geïnteresseerd zijn en kennis vergaren.

Een vraag om informatie van een bestuurder moet aan de voorzitter van het bestuursorgaan of aan het bestuursorgaan zelf worden gesteld, die dan op hun beurt de informatieverstrekking in goede banen zullen leiden.

Wanneer specifieke thema's worden behandeld, kan de verantwoordelijke medewerker worden uitgenodigd om een bepaald punt toe te lichten.

- 3.33.** Bestuurders kunnen door het bestuursorgaan gevraagd worden om hun specifieke expertise ter beschikking te stellen van het management. Dit dient te gebeuren in alle transparantie en zonder dat de uitoefening van de toezichtsrol van het bestuursorgaan daardoor in het gedrang kan komen.

Benoeming en ontslag van de bestuurders

- 3.34.** De benoeming en het ontslag van bestuurders gebeurt door de algemene vergadering, desgevallend op voordracht/aangeven van het bestuursorgaan, de aandeelhouders of het benoemings (- en remuneratie)comité.
- 3.35.** De voorzitter zorgt ervoor dat nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en vertrouwd gemaakt worden met de onderneming.

Geschiktheid, ethiek en discretie

- 3.36.** 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 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 informeert zich over thema's die relevant zijn voor de uitoefening van zijn mandaat, zoals duurzaamheid en digitalisering (incl. cyberveiligheid). Hij zal voldoende aandacht en tijd besteden aan opleiding, bijscholing en zelfontwikkeling. Hij meldt aan het

bestuursorgaan eventuele nieuwe mandaten die hij in de loop van zijn bestuursmandaat zou opnemen.

- 3.37.** 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, sociale en ecologische 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 onderneming heeft, dient de toepasselijke wetgeving te worden nageleefd.

- 3.38.** Bestuurders zijn zowel tijdens als na hun mandaat gebonden door een discretieplicht, en in sommige gevallen een geheimhoudingsplicht.

Betrokkenheid van de aandeelhouders

- 3.39.** Het bestuursorgaan dient gericht actie te ondernemen om, met respect voor ieders rol en taakomschrijving, de betrokkenheid van de aandeelhouders bij de onderneming te faciliteren en tot een effectieve dialoog te komen. 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 het bestuursorgaan kan een belangrijke rol spelen in het tot stand brengen van de dialoog met de aandeelhouders.

Vergoeding van bestuurders

- 3.40.** Inzake de vergoeding van bestuurders ligt de beslissing bij de algemene vergadering.
- 3.41.** De vergoeding van de bestuurders moet voldoende hoog zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van geschikte profielen.
- 3.42.** Het is aangewezen om alle bestuurders te vergoeden voor hun taak als bestuurder, ook de vertegenwoordigers van aandeelhouders.
- 3.43.** Het verdient aanbeveling dat externe bestuurders enkel een vergoeding ontvangen die, behoudens voor bijzondere opdrachten, vast is en gekoppeld aan hun aanwezigheid in het bestuursorgaan. Systemen van aandelenopties en andere vormen van variabele vergoeding of langetermijnincentives (bv. extralegale pensioenen) zijn voor deze bestuurders niet aangewezen.

Een actieve voorzitter

- 3.44.** Het belang van een competente, actieve voorzitter kan, ook in niet-genoteerde ondernemingen, niet overschat worden.

De voorzitter zorgt er in eerste instantie voor dat het bestuursorgaan naar behoren functioneert, zoals beschreven in deze Code en in het bijzonder onder de titels 'Collegialiteit' en 'Werking en dynamieken van het bestuursorgaan' (randnummers 3.28, 3.29, e.v.).

Daarnaast zal een actieve voorzitter:

- als aanspreekpunt en klankbord fungeren voor de sleutelfiguren van de onderneming;
- een leidende rol spelen in het organiseren van de gepaste corporate governance;
- een ambassadeur van de onderneming zijn;

- als bemiddelaar of scheidsrechter optreden bij spanningen in de onderneming of tussen de aandeelhouders;
- een ondersteunende, of desgevallend leidende, rol opnemen bij belangrijke momenten of crisissituaties.

- 3.45.** Een competente voorzitter beschikt, bovenop de basis-eigenschappen van een goed bestuurder, over:

- een verregaande kennis van de onderneming, haar strategie en de strategische uitdagingen;
- leiderschapscompetenties;
- vaardigheden om de relaties met bestuurders, management en aandeelhouders goed te managen;
- het vermogen om consensus te bereiken en tot beslissingen te komen;
- desgevallend coachende vaardigheden.

- 3.46.** Een voorzitter weet wat er leeft bij de aandeelhouders, de bestuurders en het management. Hij zorgt dat alle standpunten op de gepaste wijze aan bod komen tijdens vergaderingen van het bestuursorgaan. Hij creëert een klimaat van vertrouwen tussen het bestuursorgaan en het management, tussen het bestuursorgaan en de aandeelhouders en binnen het bestuursorgaan. Dit zal hem ook toelaten op belangrijke momenten of in crisissituaties snel en deskundig initiatief te nemen.

- 3.47.** Het verdient sterk aanbeveling dat de functie van voorzitter van het bestuursorgaan niet wordt gecumuleerd met deze van CEO. Dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.

De voorzitter heeft regelmatig contact met de CEO. De voorzitter en CEO ondersteunen elkaar en respecteren elkaars rol.

Indien het bestuursorgaan overweegt om de vorige CEO als voorzitter aan te stellen, moet het bestuursorgaan erop toezien dat de nieuwe CEO over de vereiste autonomie beschikt en dat de respectieve rollen van CEO en voorzitter duidelijk afgebakend zijn en worden gerespecteerd.

Governance charter

3.48. Het kan nuttig zijn de voornaamste elementen van de governance van de onderneming te omschrijven in een governance charter. Een dergelijk charter omvat vaak een overzicht van de relevante statutaire en wettelijke bepalingen, aangevuld met specifieke regelingen zoals de werking van de comités en de te volgen processen. In een dergelijk charter kunnen bijvoorbeeld ook gedragsregels ten aanzien van bestuurders en management worden opgenomen.⁴

Notulen en rapportering

3.49. De notulen van de vergaderingen van het bestuursorgaan 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 bijstaat bij bepaalde aspecten van diens taak, zoals het vooraf verspreiden van de informatie ter voorbereiding van een vergadering, 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 belangenconflictheregeling.

3.50. Rapportering over vergaderingen van het bestuursorgaan door bestuurders die bepaalde familiale of externe aandeelhouders vertegenwoordigen, aan de desbetreffende aandeelhouders, kan enkel in de mate dat de discretie verder gegarandeerd wordt en op voorwaarde dat de rapportering kadert in het belang van de onderneming. Dit laatste moet feitelijk en per onderwerp bekeken worden.⁵

⁴ Indien een dergelijk document zou kwalificeren als een intern reglement in de zin van artikel 2:59 WvV, dienen de toepasselijke wettelijke regels te worden nageleefd.

⁵ Bepaalde juridische auteurs raden aan om de rapportering het voorwerp te laten uitmaken van een collegiale machtiging van het bestuursorgaan.

Comités

3.51. Adviserende comités die het bestuursorgaan bijstaan bij het nemen van beslissingen, kunnen nuttig zijn. Het komt het bestuursorgaan toe de noodzaak tot oprichting van dergelijke comités te beoordelen, rekening houdend met de uitdagingen waarmee het geconfronteerd wordt en de omvang en complexiteit van de onderneming. Veelvoorkomende comités zijn het auditcomité, het benoemingscomité en het remuneratiecomité.

Comités hebben enkel een adviserende bevoegdheid ten opzichte van het bestuursorgaan als geheel en doen geen strategiebepaling. Het spreekt voor zich dat het oprichten van comités geen afbreuk mag doen aan de collegialiteit van het bestuursorgaan.

3.52. De voorzitter van het bestuursorgaan of het bestuursorgaan zelf nemen het initiatief om de comités op te richten en doen een voorstel over het voorzitterschap ervan.

Het bestuursorgaan 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.

Over de werking van de comités dient gerapporteerd aan het bestuursorgaan. Het bestuursorgaan 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.

3.53. De rol van het auditcomité 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. Daarnaast onderzoekt het auditcomité de schuldpositie van de onderneming en beoordeelt het de werking en samenstelling van het financieel departement.

Het auditcomité kan fungeren als aanspreekpunt voor de CFO, de interne auditor en de commissaris.

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

3.54. Het benoemingscomité kan onder meer tot taak hebben erop toe te zien dat het benoemings- en herbenoemingsproces van bestuurders en management⁶ objectief en professioneel verloopt.

Daartoe kan het onder meer benoemingsprocedures uitwerken, kandidaten zoeken voor openstaande mandaten en advies geven over voorstellen tot benoeming. Afhankelijk van de eventuele omschrijving van zijn bevoegdheden, kan de oprichting van een benoemingscomité tot gevolg hebben dat voordrachten voor bestuursmandaten 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 bestuursorgaan en/of het management.

3.55. Het remuneratiecomité kan onder meer tot taak hebben voorstellen te doen over het remuneratiebeleid voor het management en over de individuele remuneratie voor de leden van het 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 over de vergoedingen van de familieleden die in het familiebedrijf werkzaam zijn, ook buiten het bestuur en het management, en dit verder op te volgen.

Het remuneratiecomité kan zich ad hoc laten bijstaan door een specialist.

3.56. Het benoemingscomité en het remuneratiecomité worden soms samengevoegd in een zogenaamd benoemings- en remuneratiecomité.

3.57. Naast voornoemde comités komen ook andere comités voor, zoals een strategisch comité, een governance comité, een duurzaamheidscomité of een cultuurcomité. Hun taak kan onder meer bestaan uit voorbereidend werk ten behoeve van het bestuursorgaan, zonder dat ze de taak van het bestuursorgaan overnemen of zelf beslissingen nemen.

Evaluatie

3.58. Het verdient aanbeveling dat het bestuursorgaan periodiek zijn eigen werking als college evalueert, alsook de inbreng en het functioneren van de individuele bestuurders en de voorzitter.

Kernthema's die bij de evaluatie van het bestuursorgaan als college aan bod kunnen komen, zijn:

- de samenstelling van het bestuursorgaan;
- de competenties van zijn leden;
- de werking van het bestuursorgaan;
- de invulling van de taken van het bestuursorgaan;
- de dynamiek en cultuur van het bestuursorgaan;
- de wisselwerking tussen het bestuursorgaan en het management;
- de wisselwerking tussen het bestuursorgaan en de aandeelhouders.

⁶ 'Management' wordt in deze Code gedefinieerd als de personen die samen verantwoordelijk zijn voor de operationele leiding van de onderneming en die desgevallend deel uitmaken van een managementcomité, executive committee of een gelijkaardig orgaan.

- 3.59.** De evaluatie wordt geïnitieerd door de voorzitter van het bestuursorgaan, het bestuursorgaan zelf, een comité (zoals het benoemings- en remuneratiecomité) of de aandeelhouders. De evaluatie zelf kan gebeuren door het bestuursorgaan zelf (bij wijze van een zelfevaluatie), door de voorzitter, door een comité of door een externe deskundige. Het verdient aanbeveling om twee- of driejaarlijks een evaluatie door een externe deskundige te laten uitvoeren.
- 3.60.** Degene die de evaluatie uitvoert, kiest de meest aangewezen evaluatietechniek. Dit kunnen bijvoorbeeld een enquête en/of individuele interviews en/of een plenair evaluatieoverleg zijn.
- 3.61.** De evaluatie dient te resulteren in correcte en duidelijke feedback. Indien uit de evaluatie blijkt dat het functioneren van het bestuursorgaan als college en/of van individuele bestuurders of de voorzitter niet voldoet om de ondernemingsdoelstellingen op de meest efficiënte wijze te realiseren, dienen de nodige maatregelen genomen te worden om dit bij te sturen.

IV

Een performant management

4.

4. Een performant management

Definitie

4.1. In deze Code wordt het management gedefinieerd als de personen die samen verantwoordelijk zijn voor de operationele leiding van de onderneming en die desgevallend deel uitmaken van een managementcomité, executive committee of een gelijkaardig orgaan.

De CEO

4.2. Wanneer in deze Code sprake is van CEO, wordt verwezen naar de persoon die de hoogste operationele functie bekleedt in de onderneming. Deze persoon draagt in de praktijk soms ook andere titels zoals dagelijks bestuurder, gedelegeerd bestuurder, managing director of algemeen directeur.⁷

4.3. De CEO is al dan niet lid van het bestuursorgaan. Het verdient in elk geval aanbeveling dat de CEO de vergaderingen van het bestuursorgaan regelmatig bijwoont, met als doel een goede informatiedoorstroming.

Wanneer de CEO deel uitmaakt van het bestuursorgaan, is het van belang dat de toezichtsfunctie van het bestuursorgaan niet in het gedrang komt.

Het is aangewezen dat het bestuursorgaan minstens jaarlijks ook in afwezigheid van de CEO, en bij uitbreiding het management, vergadert.

4.4. De CEO leidt, ondersteunt en controleert het management bij de uitvoering van zijn taken. Hij is zowel ten aanzien van het bestuursorgaan 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.

4.5. De CEO is de verbindende schakel tussen het management en het bestuursorgaan. Hij staat in voor communicatie met en informatiedoorstroming naar het bestuursorgaan. Hij creëert samen met de voorzitter van het bestuursorgaan een klimaat van vertrouwen tussen het bestuursorgaan en het management.

De CEO onderhoudt nauwe relaties met de voorzitter van het bestuursorgaan. 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 CEO steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.

⁷ In de praktijk wordt niet altijd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen deze begrippen. De term CEO is op zich niet wettelijk gedefinieerd en geeft geen enkele indicatie van de juridische bevoegdheden die met die term samengaan. Om begripsverwarring te vermijden is het dan ook van belang duidelijk aan te geven welke beslissings- en vertegenwoordigingsbevoegdheden samengaan met elk van de gebruikte titels, en de termen consequent te gebruiken.

- Dagelijks bestuurder: dit is een lid van het bestuursorgaan aan wie dat bestuursorgaan het dagelijks bestuur heeft opgedragen. Veelal zal deze persoon zowel de beslissings- als de handtekeningsbevoegdheid krijgen op het vlak van dagelijks bestuur. De term dagelijks bestuurder wordt in de praktijk ook vaak gebruikt voor een niet-bestuurder die belast is met het dagelijks bestuur. Meer aangewezen is dan het begrip 'persoon belast met het dagelijks bestuur' of 'orgaan van dagelijks bestuur'.
- Gedelegeerd bestuurder of afgevaardigd bestuurder: deze term wordt best voorbehouden voor de bestuurder die krachtens de statuten individueel de volledige vertegenwoordigingsbevoegdheid krijgt toegewezen voor materies die het dagelijks bestuur overstijgen, met andere woorden voor materies die behoren tot de beslissingsbevoegdheid van het bestuursorgaan.
- Managing director of algemeen directeur: ook deze termen zijn niet wettelijk gedefinieerd en geven geen enkele indicatie van de bevoegdheden van de betrokkene. Wanneer men wil verwijzen naar de CEO, de persoon belast met het dagelijks bestuur of de gedelegeerd bestuurder, verdient het aanbeveling die termen te gebruiken in plaats van managing director of algemeen directeur.

Rol van het management

- 4.6.** Het management is gelast met de operationele leiding van de onderneming.

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

Binnen het management streeft men naar optimale collegialiteit.

- 4.7.** De aandeelhouders informeren het management over de eigenaarsvisie, die de uitdrukking is van hun fundamentele overtuigingen en verwachtingen met betrekking tot de onderneming, en die de lijnen uitzet van het speelveld van het management.

De eigenaarsvisie omvat:

- de ambitie van de aandeelhouders met de onderneming;
- hun waarden;
- de verwachte financiële return;
- andere verwachtingen, bijvoorbeeld inzake strategie, groei, rentabiliteit, risico, reputatie, duurzaamheid;
- hun basisopvattingen inzake governance;
- hun opvattingen inzake familiale betrokkenheid.

Anderzijds is het belangrijk dat het management voldoende bewegingsruimte krijgt voor het vervullen van zijn rol.

- 4.8.** Op het vlak van strategie spelen zowel het bestuursorgaan als het management een belangrijke rol:

- het management bereidt de strategie voor;
- het bestuursorgaan bespreekt de strategie, gaat erover in discussie met het management (al dan niet in de geest van co-creatie), en keurt ze goed;
- het management voert de strategie uit;
- het bestuursorgaan 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;
- het bestuursorgaan oefent toezicht uit op dit alles en neemt in voorkomend geval de nodige initiatieven.

- 4.9.** Het management informeert het bestuursorgaan over de belangrijke aspecten van de operationele leiding en in het bijzonder over de financiële resultaatsevolutie. Het management is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering, die het bestuursorgaan tot leidraad dient. In functie van de agenda kan het nuttig zijn dat leden van het management bestuursvergaderingen gedeeltelijk bijwonen.

- 4.10.** Het management, met inbegrip van de CEO, heeft een voorbeeldfunctie binnen de onderneming. Het handelt steeds ethisch en in het belang van de onderneming.

Benoeming

- 4.11.** Het bestuursorgaan benoemt de CEO en eventueel andere sleutelfiguren van het management, naargelang de functie na advies van de CEO, en in voorkomend geval van het benoemingscomité.

- 4.12.** Het is van belang dat ook het management is samengesteld met voldoende aandacht voor diversiteit en inclusie op verschillende vlakken, waaronder gender en leeftijd.

Evaluatie

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

Het bestuursorgaan kan zich in deze evaluatietaken laten bijstaan, in voorkomend geval, door het benoemings (- en remuneratie) comité en/of door externe experts.

Remuneratie

- 4.14.** Het bestuursorgaan bepaalt het remuneratiebeleid met betrekking tot het management, desgevallend op voorstel van het remuneratiecomité.

Interne transparantie met betrekking tot het remuneratiebeleid draagt bij tot duidelijkheid en professionalisme.

- 4.15.** Het management kan aanspraak maken op een marktconforme remuneratie.

Variabele vergoedingen kunnen voor een aanvullende motivatie zorgen, maar moeten een vergoeding uitmaken voor reële prestaties die bijdragen aan de duurzame waardecreatie door de onderneming.

Het verdient aanbeveling een gepaste verhouding te zoeken tussen het vaste en het variabele gedeelte van de vergoeding en niet enkel puur financiële maatstaven te hanteren voor het bepalen van de variabele vergoeding.

Om de belangen van het management af te stemmen op de doelstellingen van duurzame waardecreatie van de onderneming, wordt het variabele gedeelte van het remuneratiepakket van leden van het management gekoppeld aan de globale prestaties van de onderneming en de individuele prestaties. Het is aangewezen voor de variabele vergoeding een maximum te voorzien.

In ieder geval dient vermeden te worden dat het vergoedingssysteem met zich meebrengt dat de onderneming onnodige of te grote risico's neemt of, omgekeerd, noodzakelijke investeringen uitstelt.

IV

Betrokken aandeelhouders

5.

5. Betrokken aandeelhouders

Principe

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

Eigenaarsvisie

- 5.2. In de niet-genoteerde 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.

De eigenaarsvisie omvat:

- de ambitie van de aandeelhouders met de onderneming;
- hun waarden;
- de verwachte financiële return;
- andere verwachtingen, bijvoorbeeld inzake strategie, groei, rentabiliteit, risico, reputatie, duurzaamheid;
- hun basisopvattingen inzake governance;
- hun opvattingen inzake familiale betrokkenheid.

Rol van de aandeelhouders

- 5.3. In de eerste plaats dienen betrokken aandeelhouders in de algemene vergadering hun wettelijke bevoegdheden uit te oefenen, zoals:
- de bestuurders benoemen en ontslaan;
 - de jaarrekeningen en de winstverdeling goedkeuren; en
 - kapitaalsverhogingen en -verminderingen goedkeuren.
- 5.4. Het is verder essentieel dat aandeelhouders:
- duidelijk zijn over hun eigenaarsvisie en langetermijn-doelstellingen, en hierover communiceren met het bestuursorgaan en het management;
 - inzicht hebben in de fundamentele risico's van de business;
 - uitstekende bestuurders benoemen en streven naar een optimale samenstelling van het bestuursorgaan;
 - de onderscheiden bevoegdheden en rollen van de aandeelhouders, het bestuursorgaan en het management respecteren;
 - zichzelf organiseren, in het geval van familiebedrijven onder meer via familiale governance;
 - de afspraken en overeenkomsten in dat kader, zoals aandeelhoudersovereenkomsten en familiale charters, respecteren;
 - tijdig en deskundig de volgende generatie aandeelhouders klaarstomen;
 - betrokken en geëngageerd blijven;
 - hun eigen vorming en opleiding ter harte nemen.

Aandeelhoudersovereenkomst

- 5.5. Aandeelhouders kunnen afspraken maken in de statuten of in een aandeelhoudersovereenkomst over, onder meer, de belangrijkste rechten en verplichtingen, de overdraagbaarheid van de aandelen en de samenstelling van het bestuursorgaan.

Risicobeheer en controle

6.

6. Risicobeheer en controle

- 6.1. Ondernemen veronderstelt in de meeste gevallen bepaalde risico's nemen.

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

Risicobeleid

- 6.2. Het risicobeleid is het geheel van principes, structuren en afspraken die de onderneming hanteert inzake risicobeheer. Het risicobeleid dient gericht te zijn op identificatie, opvolging, preventie, beheersing en matiging van risico's.

- 6.3. Het is de taak van het bestuursorgaan om het risicobeleid van de onderneming te bepalen. Het bestuursorgaan 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 het bestuursorgaan ook rekening met onder meer de eigenaarsvisie en de ondernemingsstrategie.

Het risicobeleid wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld door het bestuursorgaan.

- 6.4. De uitvoering van het risicobeleid wordt aan het management toevertrouwd en het bestuursorgaan ziet hierop toe. De voornaamste risico's, inclusief cyberveiligheid, veiligheid en risico's die verband houden met de naleving van bestaande en aankomende wetgeving en regels, moeten behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en periodiek ter kennis gebracht aan het bestuursorgaan.

Afhankelijk van de omvang, de aard en de complexiteit van de onderneming kan de controlefunctie inzake risicobeheer toegekend worden aan het auditcomité. In dat geval ziet het bestuursorgaan erop toe dat de leden van het comité over voldoende competenties beschikken op het vlak van risicobeheer.

Interne controle en externe controle

- 6.5.** Het verdient aanbeveling dat de onderneming beschikt over goed uitgebouwde procedures. Het bestuursorgaan dient erop toe te zien dat het management een degelijk systeem van interne controle uitbouwt, aangepast aan de omvang, de aard en de complexiteit van de onderneming.

Afhankelijk van de omvang, de aard 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 is aangewezen periodiek de noodzaak van een dergelijke interne auditfunctie te evalueren.

- 6.6.** 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 het bestuursorgaan en de commissaris is eveneens van groot belang.

IV

Duurzaam ondernemen

7.

7. Duurzaam ondernemen

7.1. Duurzaamheid is ook in niet-genoteerde ondernemingen een integrerend deel van het bedrijfsbeleid.

Duurzaamheid ligt op het kruispunt tussen 'people', 'planet' en 'profit'. Om over duurzaamheid te spreken, worden ook de termen ESG (*environmental, social and governance*) en maatschappelijk verantwoord ondernemen gebruikt.

De toenemende externe stimulans voor de ondernemingen, zowel in de regelgeving als in de markt (m.i.v. klanten, concurrenten en investeerders), versterkt de noodzaak van een systematisch duurzaamheidsbeleid in niet-genoteerde ondernemingen dat zich ook reflecteert in de governance van het bedrijf.

7.2. Duurzaamheid raakt de verschillende actoren en aspecten van corporate governance. Het belangt de aandeelhouders, de raad van advies en/of het actief bestuursorgaan, het management, en de onderneming in zijn geheel aan. Het maakt deel uit van de strategie van de onderneming, en van het risicobeleid. Duurzaamheid gaat verder dan compliance en rapportering; het vergt een actieve rol van de onderneming en haar actoren.

7.3. Duurzaam ondernemen veronderstelt dat de onderneming identificeert:

- wat de impact is of kan zijn van de bedrijfsactiviteiten op stakeholders, de maatschappij en de planeet;
- welke ecologische, sociale en bestuurlijke aspecten de financiële positie, resultaten en cash flows van de onderneming (kunnen) beïnvloeden, en hoe;
- wat de belangrijkste werkpunten zijn op het vlak van duurzaamheid;
- hoe de onderneming deze belangrijkste werkpunten kan vertalen in haar activiteiten, organisatie, strategie en governance.

7.4. Concreet impliceert duurzaam ondernemen voor de onderneming:

- het uitwerken van een duurzaamheidsbeleid, dat enerzijds de verantwoordelijkheid van de onderneming op het vlak van duurzaamheid adresseert, en anderzijds de aanpassing van de onderneming aan de gevolgen van klimaatverandering betreft;
- het opbouwen van wederzijdse communicatie en vertrouwensrelaties met stakeholders op sociaal, ecologisch en bedrijfseconomisch vlak;
- het betrekken van werknemers met aanmoediging van actieve participatie en het opnemen van ieders verantwoordelijkheid conform de waarden van de onderneming;
- het bieden van een adequaat antwoord aan overheden en andere ondernemingen die eisen of vragen stellen in verband met rapportering en duurzaamheidsbeleid;
- het inspelen op maatschappelijke tendenzen en drijfveren en ze vertalen naar opportuniteiten.

8. Familiale governance

Wat is familiale governance

- 8.1. In een familiebedrijf is corporate governance van groot belang. Zij moet echter aangevuld worden met een goed uitgewerkte familiale governance.

Familiale governance is het geheel van structuren en afspraken die vorm geven aan hoe de familie achter het familiebedrijf communiceert, interageert, en zich van de taak als aandeelhouder kwijt.

Juiste rollen en onderscheid tussen familiale en bedrijfsaangelegenheden

- 8.2. In familiebedrijven waken zowel familiale aandeelhouders als bestuurders over een adequate rolverdeling, de juiste uitoefening van de toegewezen rollen en het onderscheid tussen familie- en bedrijfsaangelegenheden.

Familiaal charter en eigenaarsvisie

- 8.3. Het verdient aanbeveling dat de familie met betrekking tot het familiebedrijf in een familiaal charter fundamentele overtuigingen, verwachtingen en richtlijnen vastlegt.

In eerste instantie komt in dat charter de eigenaarsvisie aan bod. De eigenaarsvisie is de uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de aandeelhouders met betrekking tot de onderneming. De eigenaarsvisie omvat:

- de ambitie van de aandeelhouders met de onderneming;
- hun waarden;
- de verwachte financiële return;
- andere verwachtingen, bijvoorbeeld inzake strategie, groei, rentabiliteit, risico, reputatie, duurzaamheid;
- hun basisopvattingen inzake governance;
- hun opvattingen inzake familiale betrokkenheid.

- 8.4.** Naast de eigenaarsvisie kunnen in een familiaal charter afspraken en richtlijnen worden opgenomen inzake:
- de eigendom van het familiebedrijf;
 - de financiële doelstellingen van de familie en de dividend-politiek;
 - een loopbaan voor familieleden 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 corporate governance;
 - de familiale governance;
 - de leiding van het familiebedrijf;
 - de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf;
 - communicatie;
 - conflictmanagement;
 - vorming van familieleden;
 - zakelijke initiatieven van familieleden;
 - filantropie, sponsoring etc.
- 8.5.** In het charter voorziet men een geldigheidsduur en een procedure voor tijdige herziening.
- 8.6.** Bij het opstellen van een familiaal charter is niet enkel het eindresultaat maar ook het proces van belang. Het is aangewezen zich hiervoor te laten bijstaan door externe experts.

Organen van familiale governance

- 8.7.** Het is in bepaalde familiebedrijven aangewezen een familieforum (soms ook familieraad of familievergadering genoemd) te organiseren. Dit zal onder meer het geval zijn als:
- het aandelenbezit in handen is van meerdere staken uit de familie;
 - binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij de onderneming zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder).

- 8.8.** Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en in voorkomend geval consultatie in verband met het familiebedrijf.
- 8.9.** Het is raadzaam goed af te spreken en vast te leggen:
- wie gerechtigd is deel uit te maken van het familieforum;
 - welke onderwerpen er besproken worden;
 - op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen, die het familieforum organiseert en de agenda samenstelt;
 - op welke wijze het familieforum zijn opinie over belangrijke beslissingen meedeelt aan het bevoegde orgaan.
- 8.10.** Naargelang de omvang en de behoeften van de bedrijfsfamilie, kan de familiale governance verder worden uitgewerkt en kunnen meerdere organen van familiale governance worden ingericht.
- 8.11.** De familiale bestuurder, die deel uitmaakt van de organen van familiale governance, deelt mee aan het bestuursorgaan wat de familie besproken heeft. Er is ook minstens jaarlijks contact tussen de voorzitter(s) van de organen van familiale governance en de voorzitter van het bestuursorgaan.
- 8.12.** De organen van familiale governance dienen zich ervoor te hoeden zich op het terrein van het bestuursorgaan en de CEO te begeven.

Overleg met de aandeelhouders

- 8.13.** Het professioneel bestuurd 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 over hun eigenaarsvisie naar het bestuursorgaan en het management toe.

8.14. Het bestuursorgaan en het management moeten gericht actie ondernemen om de betrokkenheid van alle aandeelhouders bij de onderneming mogelijk te maken. Dit kan onder andere gebeuren door jaarlijks een overleg te houden tussen aandeelhouders, het bestuursorgaan en het management. 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.

Opvolging

8.15. Opvolging betreft niet enkel de leiding van een familiebedrijf, maar ook het bestuur en aandeelhouderschap.

Het tijdig aan de orde stellen, goed voorbereiden, zorgvuldig aanpakken en goed opvolgen hiervan 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. Dit plan betreft niet enkel de selectie van opvolgers, maar ook hun opleiding en begeleiding. Het betreft ook de verdere rol van de overdrager en de aanpassing van het hele systeem aan de opvolging, zowel op het vlak van de familie als op het vlak van de onderneming.

Professionele begeleiding is in vele gevallen een cruciale succesfactor voor het welslagen van de opvolging. Het bestuursorgaan kan eventueel een adviserende rol spelen.

Veel zorg moet worden besteed aan het verzekeren van een stevig draagvlak voor zowel de procedures als de uiteindelijke beslissingen.

8.16. In het kader van de opvolging als manager, bestuurder of aandeelhouder kan het voor familieleden van de volgende generatie interessant zijn om aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van advies of het bestuursorgaan. Dit kan eenmalig, of voor een bepaalde tijd als waarnemer. Afhankelijk van de specifieke kenmerken van de familie kan een selectieproces en een systeem van rotatie voorzien worden. De goede werking van het bestuursorgaan mag hierdoor niet in het gedrang komen. In een overeenkomst tussen het orgaan en het familielid, of de familie als geheel, kunnen desgevallend afspraken hieromtrent vastgelegd worden.

Regeling van conflicten

8.17. Conflicten tussen familieleden moeten niet worden toegedekt, maar open worden besproken. Slepende conflicten moeten met bekwame spoed tot een oplossing worden gebracht.

Leiderschap binnen de familie kan soms een oplossing bewerkstelligen. Ook een externe voorzitter van het bestuursorgaan die gezag heeft en het vertrouwen van de partijen geniet, kan hierin een rol spelen. 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.

Family offices

8.18. De term family office dekt vele ladingen. Drie doelstellingen kunnen worden onderscheiden:

- het beheer van gezamenlijk familiaal vermogen middels gezamenlijke investeringen;
- het aanbieden van diensten aan de bedrijfsfamilie, zoals fiscaal, juridisch en boekhoudkundig advies;
- het organiseren van de familiale governance en betrokkenheid (m.i.v. opleidingen, evenementen, etc.).

Een family office kan een rol spelen in één of meerdere van deze doelstellingen. Voor welk type een familie ook opteert, het is van belang om vooraf de doelstellingen, verwachtingen, strategie, organisatie en evaluatie door te spreken en vast te leggen, bijvoorbeeld in een family office charter.

8.19. Een family office is al dan niet in het familiebedrijf ingebed. Wanneer het family office een autonome organisatie wordt, is het aangewezen ook een degelijke corporate en familiale governance uit te werken op het niveau van het family office zelf.

© Paul Buysse en Jozef Lievens
Dit is een uitgave van het Instituut voor het Familiebedrijf vzw,
Karmelietenlaan 4 bus 2, 8500 Kortrijk,
RPR Gent, afdeling Kortrijk, ondernemingsnummer 0463.462.139.
Verantwoordelijke uitgever: Jozef Lievens, Karmelietenlaan 6, 8500 Kortrijk

