

Code Buysse

Code Buysse II

CORPORATE GOVERNANCE

Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Code Buysse

Code Buysse II

CORPORATE GOVERNANCE

Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Inhoud

Voorwoord	7
1. Inleiding en algemene principes	8
2. Deugdelijk ondernemen	11
3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	14
4. De raad van advies	16
5. Een actieve raad van bestuur	19
De taak van de raad van bestuur _____	19
Samenstelling van de raad van bestuur _____	20
Werking van de raad van bestuur _____	22
Benoeming van de bestuurders _____	23
Rechten en plichten van bestuurders _____	23
Evaluatie _____	24
Vergoeding van bestuurders _____	24
Rol van de voorzitter _____	25
Intern reglement _____	26
Notulen _____	26
Comités _____	26
6. Een performant (senior) management	29
Definitie _____	29
De gedelegeerd bestuurder _____	29
Opdracht _____	29
Benoeming _____	30
Evaluatie _____	30
Remuneratie _____	31

7. Betrokken aandeelhouders	32
Principe _____	32
Rol van de aandeelhouders _____	32
Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders _____	32
De aandeelhoudersovereenkomst _____	33
8. Controle en risicobeheer	34
Politiek inzake risicobeheer _____	34
Interne controle, risicobeheer en interne audit _____	34
Extern auditproces _____	35
9. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen – Familiale governance	36
Het familieforum _____	36
Het familiaal charter _____	37
Overleg met de aandeelhouders _____	37
De opvolging _____	38
Regeling van conflicten _____	38
10. Bekendmaking van de corporate governance-regels	39
BIJLAGE: BEGRIPPENLIJST	40
SAMENSTELLING COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE VOOR NIET-BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN	42

VOORWOORD

In september 2005 publiceerden wij een Corporate Governance Code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Dit was een unicum in de wereld.

Sindsdien hebben verschillende landen ons voorbeeld gevolgd.

Belangrijker is evenwel dat in ons land duizenden bedrijven deze Code hebben toegepast teneinde bepaalde problematieken binnen hun bedrijfsbeleid te ontzenuwen.

Zeker in barre en harde economische tijden zal Corporate Governance een hoeksteen vormen voor de creatie van duurzame, winstgevende groei.

De Commissie, waarvan ik de Leden van harte dank voor hun inzet, heeft zich de voorbije maanden gebogen over een actualisering van deze Code.

Inderdaad, het is boeiend om vast te stellen dat in enkele jaren onze economische gemeenschap verder onderhevig is geweest aan nieuwe stromingen en impulsen die de finaliteit van onze bedrijven ingrijpend kunnen beïnvloeden.

De bijgaande Code houdt dan ook rekening met deze nieuwe dynamieken waarmee onze bedrijven in de toekomst rekening zullen moeten houden.

De Code wil als dusdanig een belangrijk hulpmiddel zijn in een ongestoorde en efficiënte bedrijfsvoering. Het wil onze bedrijfsleiders een praktische handleiding aanreiken, waarmee zij hun winstgevende, duurzame groei kunnen bewerkstelligen.

Ik dank UNIZO en UCM voor hun coördinerende en zeer gewaardeerde bijdrage en Meester Lievens voor zijn dynamische en wetenschappelijke begeleiding.

Wij zijn trots dat wij onze ondernemers een aantal richtlijnen en suggesties kunnen overmaken, die ze binnen hun onderneming verder kunnen ontwikkelen en waardoor alleszins belangrijke remmingen en zelfs conflicten kunnen worden vermeden.

Allen hopen we dat deze herziene Code als dusdanig zal bijdragen tot de creatie van welvaart, arbeidsvreugde en geluk.

Ik wens U allen heel veel succes en passie in deze interessante tijden.

*Baron Buysse,
juni 2009*

1 Inleiding en algemene principes

- 1.1. Deze Code richt zich tot alle ondernemingen volgens Belgisch recht, die niet als “genoteerde vennootschappen”¹ in de zin van het Wetboek van Vennootschappen kunnen beschouwd worden.
- 1.2. Deze Code omvat aanbevelingen voor de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd en gecontroleerd. 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.

Corporate governance:

- verschaft de onderneming een professioneel imago naar alle betrokken partijen, inzonderheid banken en financiers;
- is een troef naar de rekruteringsmarkt toe;
- speelt een belangrijke rol om de continuïteit van de onderneming te verzekeren, inzonderheid in familiebedrijven;
- kan bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

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

- 1.4. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de aandeelhouder(s), de onderneming, haar medewerkers en andere belanghebbenden is het aangewezen de visie en de missie van de onderneming duidelijk vast te stellen. Daarbij dienen ook de waarden bepaald waarmee moet rekening gehouden worden. Dit mission statement vormt een referentiekader en een

¹ Artikel 4 van het Wetboek van Vennootschappen definieert beursgenoteerde vennootschappen als volgt: “Genoteerde vennootschappen zijn vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt in de zin van artikel 2, 3° van de Wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten.”

baken voor de beslissingen en handelingen van degenen die bij de onderneming zijn betrokken en het vormt 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 en de groeifase van de onderneming zullen in aanmerking moeten genomen worden.
- 1.6. Corporate governance evolueert naarmate de onderneming groeit. Deze evolutie valt meestal uiteen in vier fasen:

Fase 1: Deugdelijk ondernemen

Dit is de fase waarin de ondernemers zich bevinden die hun bedrijf nog niet in een vennootschapsstructuur hebben ondergebracht. Voor hen, zoals overigens voor alle ondernemingen tijdens hun ganse bestaansduur, is deugdelijk ondernemen, zoals beschreven in deel 2 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.

Fase 3: De actieve raad van bestuur

In deze fase wordt de raad van bestuur geactiveerd door frequent 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.

De taak van de raad van bestuur wordt omschreven in artikel 5.2 van deze Code.

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.

- 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 als mogelijk geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen, in een geest van proportionaliteit en om bijkomende bureaucratische 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 basis van vrijwilligheid onderwerpen. Met deze aanbevelingen appelleert de Code aan de individuele verantwoordelijkheid van iedere ondernemer in de overtuiging dat een verantwoord ondernemer niet zijn persoonlijk belang maar het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal stelt, en dit in een breed sociologisch kader.
- 1.10. Deze Code is complementair aan de Belgische wetgeving. Geen enkele bepaling van deze Code mag geïnterpreteerd worden in afwijking van het Belgische 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 de onderneming bij de oprichting van de vennootschap moet opstellen;
- een duidelijk onderscheid maakt tussen de middelen van de onderneming en zijn privé-vermogen;
- in de regelmatige strategische oefening een kapitaal- en investeringsprognose maakt.

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

- zorgt dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap 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.

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.

Economische afhankelijkheid van een té beperkt aantal klanten dient vermeden te worden. Tevens 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 naleving van de toepasselijke regels inzake mededinging.

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 de 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.

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

Het verdient daarom aanbeveling dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding naar overheidsinstellingen toe.

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

3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

- 3.1. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming is in niet-beursgenoteerde ondernemingen een integrerend deel van het bedrijfsbeleid. Niet in het minst door de schaal van niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn persoonlijke waarden en verantwoordelijkheden van de bedrijfsleider nauw verbonden met de waarden en verantwoordelijkheid van de onderneming. Interne waardegedrevenheid 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 wet als in de markt (bijv.: milieubewustzijn, mensenrechten, sociale rechten), versterkt de noodzaak van een systematisch MVO-beleid in niet-beursgenoteerde ondernemingen.
- 3.2. Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen (MVO/DO) 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 zijn of 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;
- betrekken van de werknemers 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 wordt bevorderd;
 - het evenwicht tussen het belang van de onderneming en het belang van de ondernemer, de familie en andere aandeelhouders bewaakt wordt.
- 4.3. De onderneming dient aandacht te hebben voor een evenwichtige samenstelling tussen de interne en de 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 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 tevens interessant zijn om de eventuele familiale opvolgers uit te nodigen voor één of meerdere adviesraden.

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

De externe adviseur dient over volgende competenties te beschikken:

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

De externe adviseur is onafhankelijk en aanvaardt in principe geen externe opdrachten van de onderneming. Hij heeft ook geen belangen in een concurrerend bedrijf. In geval van een belangenconflict heeft de externe adviseur 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 alsmede de betrokkenheid van de adviseurs 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 tevens 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 adviseurs 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.
- 4.10. Het is aangewezen dat de raad van advies elk jaar zichzelf evalueert met betrekking tot haar werking en haar samenstelling.

5

Een actieve raad van bestuur

5.1. De hiernavolgende aanbevelingen zijn in beginsel van toepassing op ondernemingen, die de rechtsvorm van een naamloze vennootschap hebben aangenomen. Zij kunnen evenwel mutatis mutandis ook van toepassing zijn op ondernemingen die een andere rechtsvorm hebben aangenomen.

De taak van de raad van bestuur

5.2. De taak van de raad van bestuur bestaat in:

- het nemen van beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie;
- het erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren;
- de benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité² en het management;
- het geven van advies aan de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- de financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem;
- het uitstippelen van de dividendpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd;

² Sedert de Wet Corporate Governance (Wet van 2 augustus 2002 houdende wijziging van het Wetboek van Vennootschappen) is de term 'directiecomité' wettelijk erkend en voorbehouden voor naamloze vennootschappen die de mogelijkheid tot oprichting van een directiecomité expliciet in de statuten hebben ingeschreven. De Wet Corporate Governance heeft daartoe de artikelen 524bis en 524ter in het Wetboek van Vennootschappen opgenomen.

- de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict.

5.3. De taak van de raad van bestuur dient onderscheiden van 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.³;
- het management, dat gelast is met de operationele leiding van de onderneming en de uitvoering van de strategie;
- het directiecomité, aan wie de raad van bestuur zijn bevoegdheden grotendeels kan overdragen.

Samenstelling van de raad van bestuur

5.4. Bij de samenstelling van de raad van bestuur dient rekening te worden gehouden met de noodzakelijke complementariteit op het vlak van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit.

5.5. Ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen verdient het aanbeveling om externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen.

Onder externe bestuurders wordt voor de toepassing van deze Code begrepen: bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. 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 getwij-

³ *Het verdient tevens aanbeveling dat de algemene vergadering de benoeming van de gedelegeerd bestuurder bekrachtigt.*

feld 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 vertrouwdheid met de ondernemingsleiding kunnen laten gelden in het belang van de vennootschap.

Externe bestuurders zijn uiteraard volwaardige bestuurders die collegiaal met de overige bestuurders de taken waarnemen die aan de raad van bestuur zijn toevertrouwd. Deze collegialiteit brengt met zich mee dat – met uitzondering van de comités – vergaderingen, waarop niet alle bestuurders aanwezig zijn, moeten worden vermeden.

5.6. Externe bestuurders:

- zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming;
- geven op onpartijdige wijze raad;
- zijn een klankbord voor de ondernemer;
- doen discipline en verantwoordelijkheidszin op het vlak van rapportering toenemen;
- kunnen een belangrijke rol spelen in crisissituaties;
- waken over de opvolging van de gedelegeerd bestuurder;
- delen met de onderneming hun netwerken en relaties;
- zorgen voor ervaring en kennisoverdracht.

Externe bestuurders moeten, zoals alle bestuurders, een objectieve kijk hebben op de onderneming. Dit veronderstelt echter 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 collegiaal karakter van de raad van bestuur moet worden benadrukt. 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 meerwaarde van een actieve raad van bestuur zit precies in de wisselwerking tussen externe en overige bestuurders. De voorzitter moet erover waken dat de individuele en onafhankelijke opinies van alle bestuurders aan bod komen.

- 5.7. Idealiter dient iedere onderneming meerdere externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Hierbij moet echter steeds rekening worden gehouden met de omvang, structuur en groeifase van de onderneming.

Werking van de raad van bestuur

- 5.8. Opdat de raad van bestuur zijn opdrachten naar behoren zou kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er op regelmatige basis vergaderd wordt. Minstens vier vergaderingen per jaar dienen 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.

Minstens eenmaal per jaar dient een bijzondere vergadering bijeengeroepen te worden, waar enkel het langetermijndenken op de agenda staat. Een boordtabel met een overzicht van alle relevante parameters kan hierbij een leidraad zijn.

Benoeming van de bestuurders

5.9. De benoeming van bestuurders gebeurt door de algemene vergadering, op voordracht van de raad van bestuur. In voorkomend geval kan de onderneming een benoemingscomité oprichten zoals voorzien door artikel 5.20.5 van deze Code.

Rechten en plichten van bestuurders

5.10.1. Van een bestuurder wordt op elk ogenblik een ethische instelling verwacht. Bij zijn handelen dient hij op elk ogenblik het belang van de vennootschap voorop te stellen.

5.10.2. Vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, dient de kandidaat-bestuurder na te gaan of hij over voldoende competentie en voldoende tijd beschikt om dit mandaat naar behoren te vervullen.

5.10.3. Van een bestuurder wordt verwacht dat hij actief 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.

5.10.4. Indien een bestuurder een belangenconflict met de vennootschap heeft, dient de toepasselijke wetgeving te worden nageleefd⁴. 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 vennootschap bestaat.

5.10.5. 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.

⁴ Artikel 523 Wetboek Vennootschappen.

- 5.10.6 Bestuurders dienen met kennis van zaken deel te nemen aan de beraadslaging en de besluitvorming. Om dit mogelijk te maken beschikken de bestuurders over een recht op informatie. Dit recht komt aan iedere bestuurder individueel toe. De vraag tot informatie moet aan de raad van bestuur of bij voorkeur aan de voorzitter van de raad van bestuur worden gesteld.

Evaluatie

- 5.11. 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.
- 5.12. 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 uitgenodigd de gepaste beslissingen te nemen.

Vergoeding van bestuurders

- 5.13. 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.

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 langetermijn incentives (bv. extralegale pensioenen) zijn voor deze bestuurders niet aangewezen.

Rol van de voorzitter

5.14. Het belang van een competente voorzitter kan ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen niet onderschat worden.

De voorzitter:

- geeft leiding aan de raad van bestuur;
- 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;
- is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen;
- geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management;
- heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur;
- zorgt ervoor dat nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en gefamiliariseerd worden met de onderneming.

5.15. De voorzitter legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.

- 5.16. 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.
- 5.17. 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

- 5.18. De regels inzake de samenstelling en de werking van de raad van bestuur worden vastgelegd in een intern reglement van de raad van bestuur.

Notulen

- 5.19. 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.

Comités

- 5.20.1. 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 zij 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.

5.20.2. 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.

5.20.3. De raad van bestuur bepaalt de samenstelling van de comités, rekening houdend met de omvang en complexiteit van de vennootschap 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 vennootschappen verdient het aanbeveling dat de meerderheid van de leden van elk van deze comités uit externe bestuurders bestaat.

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.

5.20.4. De rol van het audit- en financieel comité kan onder meer bestaan uit het toezicht op de integriteit van de financiële informatieverstrekking door de vennootschap, het onderzoek en de evaluatie van de systemen voor interne controle en risicobeheer binnen de vennootschap, 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.

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

5.20.5. 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 statutaire verwoording 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.

- 5.20.6. 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.

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

6

Een performant (senior) management

Definitie

- 6.1. In deze Code wordt het senior management gedefinieerd als het geheel van alle uitvoerende bestuurders, de leden van het directiecomité (of managementcomité) en van het topmanagement, waarin men streeft naar optimale collegialiteit.

De gedelegeerd bestuurder

- 6.2. In niet-beursgenoteerde ondernemingen is de rol van de gedelegeerd bestuurder essentieel. In een aantal ondernemingen, rekening houdend met hun omvang, zal het senior management samenvallen met de gedelegeerd bestuurder (CEO), al dan niet bijgestaan door één of meerdere uitvoerende bestuurders, directieleden of kaderleden.
- 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 onderhoudt nauwe relaties met de voorzitter van de raad van bestuur. Deze laatste geeft hem steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de gedelegeerd bestuurder.

Opdracht

- 6.5. Het senior management voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur en dit vanuit de mission statement. Het

senior management informeert de raad van bestuur over alle aspecten van de operationele leiding en inzonderheid 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.

- 6.6. Zowel ten aanzien van de raad van bestuur als ten aanzien van de aandeelhouders is de gedelegeerd bestuurder verantwoordelijk voor de goede werking van het management. De gedelegeerd bestuurder heeft een volledige informatieplicht naar de raad van bestuur toe.

Benoeming

- 6.7. De raad van bestuur kan zijn klankbordfunctie slechts naar behoren vervullen indien hij voldoende afstand kan nemen van het senior management. Om deze reden verdient het aanbeveling dat de algemene vergadering de benoeming van de gedelegeerd bestuurder bekrachtigt, zij het op voorstel van de raad van bestuur. Het management zelf wordt benoemd door de raad van bestuur, na advies van de gedelegeerd bestuurder, en in voorkomend geval het benoemingscomité.

Evaluatie

- 6.8. 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.
- 6.9. 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

6.10. Het senior management kan aanspraak maken op een gepaste 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.

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

7 **Betrokken aandeelhouders**

Principe

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

Rol van de aandeelhouders

- 7.2. In de niet-beursgenoteerde onderneming bestaat de rol van de aandeelhouders erin:
- de waarden te bepalen en te bewaken;
 - de visie van de onderneming te bepalen;
 - de financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel vast te stellen;
 - de raad van bestuur te benoemen;
 - hun onderlinge spelregels vast te stellen, al dan niet onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.

Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders

- 7.3. 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.

7.4. Het is essentieel dat aandeelhouders:

- de bevoegdheden van respectievelijk de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management respecteren;
- duidelijk zijn omtrent hun langetermijnbedoelingen;
- overeenkomsten, zoals bijvoorbeeld aandeelhoudersovereenkomsten en familiale charters, respecteren;
- tijdig en deskundig de volgende generatie aandeelhouders vormen.

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 de aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan, 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 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 tevens raadzaam in een aandeelhoudersovereenkomst bepalingen inzake de samenstelling van de raad van bestuur op te nemen.

8

Controle en risicobeheer

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.

8.1. Politiek inzake risicobeheer

Het is de taak van de raad van bestuur om de politiek inzake risicobeheer van de onderneming te bepalen.

De raad van bestuur baseert zich hiervoor op de identificatie en de analyse van de risico's die door het management is uitgevoerd. Aan het management wordt het beheer van de risico's toevertrouwd.

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

8.2. Interne controle, risicobeheer en interne audit

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 en de complexiteit van de vennootschap. Het verdient aanbeveling periodiek het systeem van interne controle en risicobeheer te evalueren. Het is van groot belang dat de voornaamste risico's, inclusief risico's die verband houden

met de naleving van bestaande wetgeving en regels, behoorlijk worden geïdentificeerd, beheerd en ter kennis gebracht van de raad van bestuur.

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

8.3. Extern auditproces

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 overgemaakt.

9

Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen – Familiale governance

Het familieforum

- 9.1. Het is aangewezen in bepaalde familiebedrijven een familieforum 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 en
 - 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 een aantal spelregels vastlegt waaraan de familieleden zich kunnen houden. Zo valt het aan te bevelen spelregels vast te leggen met betrekking tot:

- de familiale waarden en visie;
- 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 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.

Het verdient aanbeveling dat het charter een juridisch bindend karakter heeft.

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 een langetermijnvisie op de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt, de gewenste cultuur van het familiebedrijf, hun bereidheid risico's te lopen en hun betrokkenheid bij de onderneming.

- 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 heeft 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.

Bijlage: begrippenlijst

- **Corporate governance:** deugdelijk ondernemingsbestuur. In de Code wordt de Engelse term gebruikt i.p.v. de Nederlandse omdat zowel internationaal als in België de Engelse term het meest ingang heeft gevonden.
- **Performant / performantie:** doelmatig, efficiënt, resultaatgericht; een management is performant wanneer het resultaten boekt die voldoen aan de behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden.
- **Mission statement:** een verklaring waarin een onderneming of organisatie haar missie verduidelijkt. Deze verklaring geeft richting en stelt tegelijk grenzen. Zij bevat wat de onderneming doet (welke toegevoegde waarde ze levert, doel), voor wie ze dat doet (doelgroep) en, in grote lijnen, hoe ze dat doet (waarden, activiteiten).
- **Boordtabel:** een document dat een aantal financiële, operationele en commerciële gegevens bevat en op regelmatige tijdstippen wordt opgesteld om de bedrijfsleiding toe te laten de juiste beslissingen te nemen en de onderneming te positioneren t.o.v. andere ondernemingen.
- **Remuneratie:** het geheel van vergoedingen die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten.
- **Stak:** gezamenlijke afstammelingen van eenzelfde voorouder.
- **Charter:** een geschreven verklaring of overeenkomst, waarin een aantal basisafspraken worden vastgelegd; een soort grondwet.
- **Filantropie:** allerlei vormen van liefdadigheid.

Commissie corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Samenstelling

Voorzitter

Baron Paul Buysse

- > voorzitter Raad van Bestuur NV Bekaert SA
- > voorzitter Immobel NV/SA
- > voorzitter van het College der Censoren van de Nationale Bank van België
- > voorzitter Board of Trustees Guberna (Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs)
- > lid van de raad van bestuur van het VEV (Vlaams Economisch Verbond)
- > lid van het Directiecomité van het VBO
- > voorzitter Family Business Network België

Leden – in alfabetische volgorde

Pierre Berger

- > voorzitter, Instituut van de Bedrijfsrevisoren

André Bert

- > voorzitter, Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten

Luc Coene

- > vice-gouverneur, Nationale Bank van België
- > minister van staat

Herman Daems

- > voorzitter, GIMV
- > voorzitter, Barco

Herwig De Jonghe

- > gedelegeerd bestuurder, NV PinguinLutosa

Bernard De Potter

- > Administrateur-Generaal, Agentschap Ondernemen

Liesbeth De Ridder

- > secretaris-generaal, GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs)

Marc Deschamps

- > gedelegeerd bestuurder, Exego
- > visiting professor, HEC-ULG en SBS-ULB

Flor Joosen

- > gedelegeerd bestuurder,
Joosen-Luyckx NV
- > nationaal voorzitter, UNIZO

Koen Geens

- > hoogleraar, KUL
- > advocaat, Eubelius

Cindy Laureys

- > juridisch adviseur, UNIZO studiedienst

Philippe Ledent

- > vice-président, UCM Luxemburg

Jozef Lievens

- > advocaat, Eubelius
- > professor governance Hogeschool-
Universiteit Brussel
- > gedelegeerd bestuurder FBNet Belgium
en Instituut voor het Familiebedrijf

Frédéric Mignolet

- > juridisch adviseur, UCM

Peter Pelgrims

- > voorzitter, Somati NV

Jean-Paul Servais

- > voorzitter, Commissie voor het Bank-,
Financie- en Assurantiewezen
- > voorzitter, Hoge Raad voor de
Economische Beroepen
- > docent Université Libre de Bruxelles
(ULB)

Robert Tollet

- > voorzitter, Centrale Raad voor het
Bedrijfsleven
- > voorzitter, raad van bestuur
Federale Participatie- en
Investeringsmaatschappij

Karel Van Eetvelt

- > gedelegeerd bestuurder, UNIZO

Dirk Van Haesebrouck

- > notaris, vertegenwoordiger van de
Koninklijke Federatie van het Belgisch
Notariaat

Mieke Vandromme

- > gedelegeerd bestuurder, Gamma
Solutions bvba

Jan Vanhevel

- > lid van de raad van bestuur, federatie
voor de Belgische financiële sector

Jan Verhoeye

- > accountant
- > voorzitter, Commissie voor
Boekhoudkundige Normen
- > docent Hogeschool Gent
- > gastprofessor UG

Karl Verlinden

- > gedelegeerd bestuurder, Qualiphar NV

Christophe Wambersie

- > secretaris-generaal, Fédération
Nationale UCM

Secretaris

Stijn Rommens

- > Adviseur behoorlijk bestuur,
UNIZO KMO Contact



Unie van Zelfstandige Ondernemers

Spastraat 8, 1000 BRUSSEL

Tel. 02/238 05 11