CORPORATE GOVERNANCE

Prof. Michel J. De Samblanx

INHOUD

1. Inleiding: corporate governance
   - 1.1. Internationaal
   - 1.2. België
   - 1.3. Waar het om gaat

2. Typologie van bestuurders
   - 2.1. Uitvoerende versus niet-uitvoerende bestuurders
   - 2.2. Interne versus externe bestuurders
   - 2.3. Onafhankelijke versus niet-onafhankelijke bestuurders
   - 2.4. Voorzitter van de raad van bestuur

3. Ethische code voor bestuurders

4. Oprichten van comités
   - 4.1. Auditcomité
   - 4.2. Vergoedingcomité
   - 4.3. Benoemingscomité

5. Voordelen van het actuele corporate governance model voor niet-genoteerde vennootschappen
   - 5.1. Aandeelhouderswaarde
   - 5.2. Continuïteit
   - 5.3. Professionalisering van de ondernemings- en beleidsstructuren
   - 5.4. Externe bestuurders en de relatie met de familiale aandeelhouders
   - 5.5. Rendabiliteit
   - 5.6. Beursintroductie
   - 5.7. Bescherming van de belangen van de minderheidsaandeelhouders
   - 5.8. Bescherming van de belangen van de diverse stakeholders

6. Het uitbouwen van een corporate governancemodel binnen een onderneming
6.1. Ontwikkelingsfase
6.2. Statutenwijzigingen
6.3. De rol van de Commissaris-revisor

7. Besluit

Bijlage Bijlage I: Voorstel voor statuten
- Bestuurders en corporate governance
- Het oprichten van comités

Bijlage II: Corporate Governance voor Belgische Beursgenoteerde vennootschappen - Beurs van Brussel en Commissie voor het Bank- en Financiewezen

Bijlage III: Verbond van Belgische Ondernemingen, Corporate Governance, Aanbevelingen van het VBO.

Bibliografie

SUMMARY

De ontwikkelingen binnen *corporate governance* hebben enkele elementen aangereikt die voor een goed en degelijk bestuur van belang zijn. Hierbij kunnen wij vooral vermelden:

- de introductie van onafhankelijke bestuurders binnen de raad van bestuur;
- een in de Belgische omgeving bruikbare definitie van de notie *onafhankelijkheid*;
- het oprichten van comités binnen de raad van bestuur die een taakverdeling moet toelaten, verantwoordelijkheden van de bestuurders beter definiëert en een efficiëntere beleidsbeslissing moet voorbereiden.

1. INLEIDING: CORPORATE GOVERNANCE [1]

Corporate governance is momenteel in de mode. Nochtans is het meer dan een bevlieging: daarvoor kunnen we vaststellen dat in de Angelsaksise landen, maar ook in meer en meer Europese landen, studies en reglementeringen over *corporate governance* ontstaan, die een invloed hebben op het organiseren van ondernemingen en op hun rapportering.

Bij corporate governance hebben we het over deugdelijk, degelijk en goed bestuur. Er zit derhalve een element van *waarde* in deze overwegingen. Als we spreken over nieuwe theorieën over corporate governance, wil dit tegelijkertijd zeggen dat in de oude context, dingen niet steeds van deugdelijkheid getuigden ofwel dat onze waardeschaal inmiddels is gewijzigd.

1.1. Internationaal [2]

Belangstelling voor corporate goverance is gekomen uit de Verenigde Staten. In Amerikaanse ondernemingen heeft de aandeelhoudersstructuur een dergelijke versnippering gekend, dat de macht om de onderneming te leiden, m.a.w. om de *ondernemingsdoelstellingen* te bepalen, door het management van de onderneming werd overgenomen. Als uitvoerende verantwoordelijken bepalen zij, welke weg de onderneming uitgaat, zonder zich af te vragen of de aandeelhouder daarbij het best gediend is. Vele fraudes waren daarvan het gevolg, niet alleen het verduisteren van activa, maar ook het fout voorstellen van de gegevens in de jaarrekening. Het management

[1] Wij verwijzen hierbij naar een artikel dat de auteur eerstdaags publiceert in het Economisch en sociaal tijdschrift (UFSIA) onder de titel: Corporate governance en niet-genoteerde vennootschappen met een casus over een familiale vennootschap

[2] Voor een uitgebreide vergelijking wordt verwezen naar: Prof. L. Van den Berghe, Het ontsluieren van de legendes inzake corporate governance, Het Instituut voor bestuurders, Gent, 1998, 252 pp.

had daar alle voordeel bij, o.a. voor het gemakkelijker of tegen betere voorwaarden verkrijgen van kredieten, waardoor zij zichzelf een betere situatie konden toeëigenen.

Alhoewel men in de literatuur steeds zegt, dat de situatie in België verschillend is van deze in de Verenigde Staten, is het toch een vergelijkbare situatie van een al te machtig management -en dit in weerwil van de bestaande wettelijke structuren- die geleid heeft tot de raid van Carlo de Benedetti op de Generale Maatschappij van België. De Generale werd de facto geleid door het management, via coöptatie samengesteld uit vrienden-bestuurders van dochterondernemingen. Dit management bepaalde op een manier los van een zeer versnipperd aandeelhoudersschap, het beleid van de groep. Deze situatie was perfect om een raid uit te voeren, want door gewoonweg de hiërarchie te herstellen, waarbij de aandeelhouder de doelstellingen definieert en op de uitvoering toekijkt, kon het rendement van de groep worden verhoogd. De bestaande wetgeving rond de naamloze vennootschap leent zich daar toe: de meerderheidsaandeelhouders kunnen de raad van bestuur in dergelijke mate bepalen en domineren, dat deze raad de vennootschap gaat besturen in functie van de eigen belangen van deze dominante aandeelhouder[3]. Vandaar dat het debat bij ons een belangrijke orientatie heeft gekregen en gericht is naar de bescherming van de *minderheidsaandeelhouder*. Recent kregen we hier nog een schitterende illustratie van rond Tractebel, waarbij de meerderheidsaandeelhouder zijn *macht* tentoonspreidt, zelfs door het zittende management met wegzenden te bedreigen.

In Engeland is de belangstelling voor corporate governance vanuit een andere hoek gekomen. Enerzijds is binnen de Engelse vennootschapsstructuren de verwevenheid tussen toezicht en uitvoering dezelfde als in onze Belgische context. Men spreekt in dit verband van monistische structuren: de raad van bestuur heeft een bevoegdheid zowel voor de uitvoering als voor het toezicht op de uitvoering. Het fundamentele probleem dat zich daarbij stelt is dat de controleur en de gecontroleerde dezelfde zijn. Anderzijds heeft men in Engeland een aantal excessen vastgesteld m.b.t. de vergoedingen van de ondernemingstop die exorbitante hoogten hadden bereikt[4]. Deze situatie hebben we in België niet gekend.

In een aantal andere Europese landen is de situatie niet of minder vergelijkbaar met deze in België. In Nederland, bv., kennen we een dualistisch systeem. Daar bestaat een raad van commissarissen naast een raad van bestuur. Dit maakt het Peters-rapport in een Belgische omgeving niet zomaar toegepasselijk. Duitsland kent eveneens een dualistische structuur. In Frankrijk bestaat een gemengd regime, waarbij zowel een monistische als een dualistische structuur naast mekaar bestaan.[5]

---

[3] Laga, prof. dr. H. Het Corporate Governancemodel van de wetgever van 1873, Revue de la Banque - Bank- en Financiewezen, 7, 1997, p. 463.

[4] Vandaar een speciale commissie die in Engeland werd opgericht om over deze materie na te denken. Dit heeft geleid tot het Greenbury-report dat specifieke regels bevat m.b.t. de vergoedingen van de bestuurders en de publicatie en certificatie van de gegevens hierover.

[5] Zie hiervoor: Olivier H., Bedenkingen rond "corporate governance", in: Coporate governance en de commissaris-revisor, Instituut der Bedrijfsrevisoren, Opinies en beschouwingen, nr 5/1996.

1.2. België

In België is de discussie reeds enkele jaren aan de gang. Het debat heeft bij ons een dubbele origine. Enerzijds zijn er de juristen die het domein van corporate governance claimen. Zij gaan ervan uit dat het uittekenen van organisatiestructuren voor vennootschappen *hun* domein is. Momenteel worden zij in deze redenering gesterkt, omdat vanuit de overheid, m.n. de regering, een grote belangstelling bestaat voor deze problematiek. Deze overheidsbelangstelling is er niet alleen wegens het gemiste debat in de laatste ontwikkelingen rond de Generale Maatschappij van België, maar ook wegens een toekomstig debat over de structuren van Electrabel en Tractebel. Bijna elke deelnemer aan het debat zegt dat de vennootschapsstructuren niet moeten worden gewijzigd via wetgevende weg. Desalniettemin werkt men blijkbaar toch aan wetgevend werk en wetgevende voorstellen ter zake. De vraag is inderdaad of verdoorgedreven wetgevende structuren een betere oplossing betekenen dan het puur laten spelen van de marktmechanismen: indien de onderneming op het gebied van het beleid niet voldoende zekerheid biedt aan de investeerders, zullen ze hun vertrouwen in die onderneming verliezen, de beurskoersen zullen onder druk komen te staan en de onderneming zal het moeilijker krijgen middelen in te zamelen om nieuwe investeringen te financieren. De komst van de institutionele beleggers zal deze marktmechanismen versterken. Een initiatief werd relatief recent ontwikkeld door de actuele regering, die een commissie heeft opgericht onder voorzitterschap van de Leuvense hoogleraar economie en VLD-senator, prof. Paul De Grauwe. Deze werkgroep heeft een aantal voorstellen geformuleerd voor wetgevende initiatieven op dit vlak, waarbij de eventuele wettelijke reglementering van opgerichte directiecomité's de belangrijkste is.

Een tweede invalshoek is deze van de economen, en dan meer in het bijzonder de auditoren en de organisatiedeskundigen. Vanuit overwegingen voor een degelijke interne controlestructuur in de ondernemingen, waarbij het de bedoeling is een effectief, efficiënt en economisch beleid uit te bouwen met respect voor wetten en statuten, is de noodzaak gegroeid om op deze interne controlestructuren een onafhankelijk toezicht uit te oefenen.[6] Dit toezicht dient op het hoogste niveau te worden gesitueerd en moet op een onafhankelijke manier kunnen functioneren.

In een recente studie over corporate governance in België, stellen Guy Keutgen en Christine Darville-Finet dat *corporate governance est depuis quelques mois à la une de l'actualié économique et financière de notre pays.*[7] Voor een uiterst waardevolle synthese en status questionis wordt naar dit artikel verwezen.

Het debat over corporate governance speelt zich af bij grote en, vooral, bij beursgenoteerde vennootschappen. Vooreerst is er het rapport van de Commissie-Cardon[8], gepubliceerd in januari 1998. Deze commissie werd opgericht op initiatief van de beursdirectie. In dit verslag worden een aantal belangrijke richtingen aangegeven, die de toepassing van regels voor een goed bestuur in België kunnen inhouden. Belangrijk is vast te stellen dat in de definitieve versie die in december

---

[6] Zie hiervoor De Samblanx, M.J., Auditcomités en corporate governance, Studies IBR, 1995, 96 pp.

[7] Keutgen, G. en C. Darville-Finet, Le "corporate governance", une perspective nouvelle pour les sociétés?, in: Journal des tribunaux, 3 oktober 1998, n° 5896, p. 625-636.

[8] Belgische Commissie voor Corporate Governance, Verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance, Beurs van Brussel, januari 1998, 8 pp. Definitieve versie december 1998 - gepubliceerd januari 1999.

1998 aan de pers werd voorgesteld, de commissie de vrijblijvende kijk op corporate governance vervangen heeft door een meer deterministisch model onder het motto: comply or explain. De ondernemingen die op de beurs van Brussel zijn genoteerd, moeten in hun jaarverslag aangeven in welke mate zij de voorschriften van de commissie in hun beleid hebben uitgebouwd. Indien dit niet het geval is, moeten zij toelichten welke de redenen daarvan zijn. Een eerste analyse van de jaarrekeningen over 1998 geeft aan dat heel wat ondernemingen deze regelgeving deels volgens hun eigen inspiratie, hebben ingevuld[9]. 55% van de vennootschappen hebben in 1997 een speciaal hoofdstuk ingelast over "corporate governance". 69% van de op de termijnmarkt genoteerde vennootschappen hebben dit gedaan, evenals 80% van de vennootschappen uit de BEL-20. De informatieve gegevens bleken echter aanzienlijk minder te zijn verstrekt.

Daarnaast is er het rapport van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen[10], dat betrekking heeft op de rapporteringsverplichtingen van de ondernemingen die onder de controle van de CBF vallen. Dit verslag werd in de definitieve versie van het rapport van de Commissie-Cardon in één enkele publicatie opgenomen. Tenslotte is er het verslag van het VBO[11]. Het is overduidelijk dat al deze verslagen hun inspiratie hebben opgedaan bij het Engelse Cadbury-report. Een detailontleding van deze rapporten zou ons hier te ver leiden. In wat volgt worden deze elementen opgenomen die voor dit onderwerp van belang zijn.

Enkele positieve geluiden kunnen het nadenken over coporate governance benadrukken. Een recente studie van McKinsey, uitgevoerd op basis van een ruime enquête, stelde dat 50 % van de ondervraagde institutionele beleggers bereid zijn 16 % meer te betalen voor aandelen van een vennootschap met een onafhankelijke raad van bestuur. 16 % van de ondervraagde institutionele beleggers zijn bereid méér te betalen voor een onderneming met een goede ondernemingsstructuur. De heer François Vincke van Petrofina besluit uit deze studie dat de premie voor een onderneming met een degelijke ondernemingsstructuur 10 à 15 % bedraagt.

1.3. Waar het om gaat

Corporate governance heeft te maken met macht, vooral met de machtsverdeling tussen de raad van bestuur en het directiecomité. Volgens de vennootschapswetgeving is de algemene vergadering belast met de controle op het ondernemingsbestuur. De algemene vergadering stelt de bestuurders aan, keurt de jaarrekeningen goed en geeft kwijting aan de bestuurders (en desgevallend aan de commissaris-revisor). Op belangrijke momenten in het leven van de vennootschap is de algemene vergadering, als ontmoetingsplaats van alle aandeelhouders, het beslissende orgaan (doelswijziging van de vennootschap, bvb); daarom zijn hierbij bepaalde gekwalificeerde meerderheden voorzien.

---

9 Zie: Commissie voor het Bank- en Financiewezen, Vergelijkende studie van de informatie inzake "corporate governance" die door de Belgische genoteerde vennootschappen wordt gepubliceerd, Studies en documenten nr 5, oktober 1998, 23 pp + 6 bijlagen.

10 Commissie voor het Bank- en Financiewezen, Aanbevelingen van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen aan de Belgische genoteerde vennootschappen i.v.m. hun informatie over de wijze waarop zij hun bestuur en hun beleid organiseren, januari 1998, 5 pp.

11 Verbond van Belgische Ondernemingen, Corporate Governance, aanbevelingen van het Vbo, januari 1998, 12pp.

De raad van bestuur wordt binnen een concept van deugdelijk bestuur, belast met het uitzetten van de strategische krijtlijnen en de opvolging van uitvoering. Het directiecomité maakt een strategisch plan en een budget op en voert dit uit, na goedkeuring door de raad van bestuur. Deze rolverdeling is gebaseerd op het principe van functiescheiding, waarbij de raad van bestuur controleert en het directiecomité uitvoert. Deze tweedeling is in onze wetgeving niet voorzien, waardoor wij in België van een monistisch model spreken. Het belang dat de raad van bestuur daarbij voorstaat, is uitsluitend het ondernemingsbelang[12].

2. TYPOLOGIE VAN BESTUURDERS

In het kader van corporate governance kunnen we een onderscheid maken tussen drie categorieën bestuurders: uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, interne en externe bestuurders, onafhankelijke en niet-onafhankelijke bestuurders.

2.1. Uitvoerende versus niet-uitvoerende bestuurders

Uitvoerende bestuurders hebben een operationele verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Zij verdienen hun dagelijks brood in dezelfde vennootschap als deze waarin ze bestuurder zijn. Meestal dragen zij de titel van gedelegeerde bestuurder en/of bestuurder-directeur. Zij zijn verantwoordelijk, samen met de eventueel andere leden van een uitvoerend of directiecomité, voor de uitvoerende taken in de onderneming.

Als leden van het directiecomité zijn zij verantwoordelijk voor de opstelling en de uitvoering van de strategische plannen, van de budgetten en van het dagelijks beleid. Daar het naast andere verantwoordelijkheden tot de taak van de raad van bestuur behoort, strategische plannen en budgetten goed te keuren en op te volgen, is er in hoofde van de uitvoerende bestuurders een risico van functievervaging als controleur en gecontroleerde. Hun plaats is derhalve niet in de raad van bestuur als lid van deze raad. Het aantal uitvoerende bestuurders moet daarom tot een absoluut minimum worden beperkt. In elk geval dienen zij een minderheid uit te maken binnen de raad van bestuur.

2.2 Interne versus externe bestuurders

Intern en extern zijn relatieve termen. In de Verenigde Staten heeft men vooral een controle op het oog van het management en zal men dan ook intern/extern t.o.v. het management definiëren. In onze Belgische context lijnen wij intern/extern af, al naargelang de banden die een bestuurder heeft met de onderneming. Vertegenwoordigers van het moederhuis, van de of van een dominante aandeelhouder, verleners van belangrijke diensten (bv. advocaten die voor

[12] Zie: Cats, Jean-François, en Michel J. De Samblanx, Le reviseur d'entreprises et le corporate governance, in: Reflets et perspectives, XXXVII, 1998/3, p. 59.

de onderneming de juridische dossiers behandelen, ...) zijn te beschouwen als interne bestuurders.

De interne niet-uitvoerende bestuurders, hoewel ze niet in de onderneming zelf tewerkgesteld zijn, zijn er toch nauw mee verbonden zijn. Bestuurders, directie- en personeelsleden van de moeder-, grootmoeder- of dochterondernemingen zijn het meest typische voorbeeld. In feite ligt de uitvoering van het bestuursmandaat in het verlengde van hun uitvoerende verantwoordelijkheid in de onderneming waar ze tewerkgesteld zijn. Hetzelfde geldt voor bestuurders die rechtstreeks verbonden zijn met belangrijke groepen aandeelhouders en aldaar een (uitvoerende of bestuurs-) verantwoordelijkheid uitoefenen. Al deze bestuurders brengen we onder in de categorie van interne (niet-uitvoerende) bestuurders. Een onafhankelijke bestuurder van de moedermaatschappij die in de raad van bestuur van de dochteronderneming wordt benoemd, kan in deze laatste vennootschap moeilijk als een (externe) onafhankelijke bestuurder worden gezien, maar is veeleer een interne niet-uitvoerende bestuurder.

2.3 Onafhankelijke versus niet-onafhankelijke bestuurders

Onafhankelijk en niet-onafhankelijk dient eveneens afgemeten te worden aan onafhankelijk t.o.v. wat? In de categorie externe niet-onafhankelijke bestuurders wordt bijvoorbeeld een vennootschap bedoeld, die tot bestuurder is benoemd. Haar vertegenwoordiging wordt uitgeoefend door een externe bestuurder die als mandaathouder optreedt. Een gelijkaardig geval is, wanneer een aandeelhouder of een groep aandeelhouders (bv. via een aandeelhouderspact) zich laat vertegenwoordigen in een raad van bestuur en dat deze bestuurder verantwoording verschuldigd is tegenover deze specifieke aandeelhouder of aandeelhouders. Deze externe bestuurder kan al dan niet door een contract met zijn opdrachtgever verbonden zijn en heeft alsdan de hoedanigheid van mandaathouder.

Een eerste aanzet voor het begrip *onafhankelijkheid* wordt in de vennootschappenwet geïntegreerd door het art. 60bis §1[13]. Onafhankelijkheid wordt in dit wetsartikel gedefinieerd ten aanzien van een beslissing of een overwogen verrichting[14].

Aan de opdracht van de niet-uitvoerende en nog meer van de onafhankelijke bestuurders is ook een ethische dimensie verbonden. Als bestuurders van de vennootschap moeten zij erop toezien dat de onderneming haar doelstellingen realiseert. Dit is evenwel een niet louter technische formulering van de ondernemingsfinaliteit maar is gekenmerkt door specifieke waarden: de faam van de onderneming, kwaliteit van het product, ... Deze waarden zijn *relatief* t.o.v. wat zich in het maatschappelijk bestel afspeelt en *evolutief* in de tijd. Derhalve moeten deze waarden regelmatig worden doorgelicht en geëvalueerd. De niet-uitvoerende bestuurders, en nog des te meer de onafhankelijke bestuurders, kunnen ertoe bijdragen dat tijdig de nodige kritische vragen terzake worden gesteld. Of, zoals prof. Van Gerwen stelt, zo kunnen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders elkaar aanvullen *om routinisering en*

[13] Ingevoerd door de wet van 13 april 1995, art 113.
[14] Zie H. Laga, op.cit. p. 460

nalatigheid in het beleid tegen te gaan[15]. Bij de voordelen van corporate governance voor niet-genoteerde vennootschappen, zullen we deze *kritische* vraagstelling in een beleidsoptiek situeren.

In de mate men aan deze redenering belang hecht, en ondernemen noch besturen zijn nu eenmaal waardevrij, zal de rol van de onafhankelijke bestuurders binnen de groep niet-uitvoerende bestuurders nog belangrijker zijn. De niet-onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders (bvb de interne niet-uitvoerende bestuurders die een dominante aandeelhouder vertegenwoordigen) hebben een door derden (vb. de holdingmaatschappij) bepaalde waardeschaal na te streven, waarbij hun eigen waardeschaal pas daarna komt. Dit geldt niet voor de onafhankelijke bestuurders, die *directer* op de ethische positionering van de vennootschap kunnen toekijken.

We kunnen dit proberen te verduidelijken aan de hand van een voorbeeld. Stel een televisiezender die naast amusementprogramma's, familieseries en soaps ook harde pronofilms programmeert.

> De klant: de kijker is uiteraard vrij al dan niet op deze zender af te stemmen om een harde pornofilm te bekijken. Nochtans, indien hij uitsluitend kijkt naar de familieseries en amusementprogramma's, verleent hij toch een bestaansrecht aan de zender (kijkcijfers, reclameinkomsten). Indien de harde pornofilms niet met zijn waardeschaal overeenstemmen, zou hij naar geen enkel programma van deze zender mogen kijken.
>
> De werknemer: een receptioniste-telefoniste, die weliswaar noch bij de programmatie noch bij de harde pronofilms zelf is betrokken, moet zich toch afvragen of het werken bij deze televisiezender past op haar c.v. en in haar concrete dagelijks leven binnen haar waardeschaal.
>
> De uitvoerende bestuurder is direct betrokken bij de programmering van de televisiezender en heeft derhalve de (waarde)keuze reeds gemaakt.
>
> De externe en/of onafhankelijke bestuurder, zowel vooraleer hij een mandaat aanvaardt bij deze televiezender als daarna, moet hij zich realiseren dat hij door het feit van zijn extern en/of onafhankelijk bestuurder zijn, een extra legitimatie verleent aan deze zender. verhoogde credibiliteit

In het rapport van de Commissie-Cardon wordt een voortreffelijke definitie gegeven van onafhankelijkheid. Onder het punt 2.2 van het commissieverslag is een omschrijving opgenomen van onafhankelijkheid binnen de Belgische omgeving[16].

> *De Commissie is van oordeel dat een bestuurder als onafhankelijk kan beschouwd worden wanneer hij/zij:*

---

[15] Van Gerwen, Jef, "Corporate Governance" voorbij - Sociaal-ethische bedenkingen, Ethische perspectieven, 6, 1996, p 185. De idee van deze paragraaf is op dit artikel gestoeld.

[16] Belgische Commissie voor Corporate Governance, op. cit., p 5.

- *geen deel uitmaakt van de directie, noch van de bestuursorganen of van de directie van verbonden vennootschappen (dochtervennootschappen, enz.); evenmin heeft hij/zij een van voormelde functies waargenomen gedurende het laatste jaar;*
- *geen familiebanden heeft met een van de uitvoerende bestuurders, die zijn onafhankelijk oordeel kunnen beïnvloeden;*
- *geen deel uitmaakt van de directie of de raad van bestuur van één van de dominerende aandeelhouders. Hij is evenmin verkozen op voorstel van één van de dominante aandeelhouders, noch onderhoudt hij zakelijke, financiële of andere relaties met deze;*
- *geen leverancier is van goederen of diensten welke van aard zijn om diens oordeel te beïnvloeden; hetzelfde geldt voor de leden van professionele vennootschappen waarvan de genoemde adviseur of consultant desgevallend deel uitmaakt;*
- *geen enkel andere relatie met de vennootschap onderhoudt die, naar het oordeel van de raad van bestuur, van aard is de onafhankelijkheid van zijn oordeel te beïnvloeden; geen dergelijke invloed wordt geacht uit te gaan van de vergoeding die deze bestuurder ontvangt, noch van zijn beperkt aandelenbezit in de vennootschap.*

Dit nadenken over onafhankelijkheid is een van de belangrijkste bijdragen van dit debat. Hierna wordt een schema opgenomen aangaande de diverse soorten bestuurders. De verantwoordelijkheid om te waken over de onafhankelijkheid van de bestuurders ligt bij de raad van bestuur, des te meer indien de regelen van onafhankelijkheid opgenomen zijn in de statuten.

De onafhankelijkelijkheid van een externe bestuurder bestaat erin dat hij, wanneer hij niet akkoord kan gaan met beslissingen die in de raad van bestuur worden genomen, opstapt. Hij zal daarom geen *boterham minder eten*. Bestuurders die in andermans naam in de raad van bestuur zetelen, kennen deze vrijheid niet. Een tijd geleden traden de onafhankelijke bestuurders van Vers l'Avenir af, omdat *de raad van bestuur niet meer in staat is op een serene manier de echte problemen aan te pakken.*[17]

[17] Financieel Economische Tijd, 13 november 1998.

	UITVOEREND	NIET-UITVOEREND	
INTERN	UITVOEREND	INTERN NIET-UITVOEREND	
EXTERN		EXTERN NIET-ONAFHANKELIJK	ONAFHANKELIJK
	NIET-ONAFHANKELIJK		ONAFHANKELIJK

Idealiter wordt aan alle volgende voorwaarden voldaan:

1. de uitvoerende bestuurders moeten minder in aantal zijn dan de niet-uitvoerende bestuurders;
2. de interne bestuurders minder in aantal dan de externe bestuurders en
3. de niet-onafhankelijke bestuurders minder talrijk dan de onafhankelijke bestuurders.

We kunnen dit schema toepassen op een beursgenoteerde vennootschap als voorbeeld[18]. CBR presenteert in zijn jaarverslag 1997 een aanduiding na de naam van de bestuurders, die aangeeft, wie onafhankelijke bestuurder is, wie uitvoerende bestuurders, ... Bovendien wordt in het jaarverslag een beknopt curriculum vitae gegeven van de bestuurders, wat een lezer moet toelaten de positie van de bestuurders in te schatten. Tenslotte wordt als raamwerk voor onafhankelijkheid de omschrijving weerhouden die binnen het rapport van de Belgische Commissie voor Corporate Governance wordt aangegeven. Twee van de (drie) onafhankelijke bestuurders behoren/behoorden tot de groep van de Generale Maatschappij van België, de vroegere hoofdaandeelhouder van CBR vooraleer de vennootschap aan de Duitse groep Heidelberger Zement A.G. werd verkocht. Een vraag die daarbij kan worden gesteld is, welke periode er dient over heen te gaan, vooraleer een (vroeger interne) bestuurder als onafhankelijke bestuurder kan worden bestempeld. Voor een oud-operationele bestuurder stelt de Commissie-Cardon dat er een periode van één jaar moet over heen gegaan zijn[19]. In het kader van audit-comités wordt internationaal meestal naar een termijn van twee jaar verwezen[20].

---

18 De gegeven informatie werd ontleend aan het Jaarverslag van CBR voor het jaar 1997.

19 Belgische Commissie voor Corporate Governance, op. cit., p 5, punt 2.2.

20 De Samblanx, M.J., Auditcomités en corporate governance, Studies Instituut der Bedrijfsrevisoren, 1995, p 34.

Uit de tabel hierna volgt dat bij CBR[21]

- de niet-uitvoerende bestuurders zijn in de meerderheid (7 tegen 2);
- de externe bestuurders zijn minder talrijk dan de interne bestuurders (3/6) en
- de onafhankelijke bestuurders zijn minder talrijk dan de niet-onafhankelijke bestuurders (3/6).

	UITVOEREND	NIET-UITVOEREND		TOTAAL
	2	7		9
INTERN	2	4		6
EXTERN		0	3	3
	6		3	9
	NIET-ONAFHANKELIJK		ONAFHANKELIJK	TOTAAL

Deze regels beschrijven de objectieve onafhankelijkheid, nl. deze die door iedereen kan worden vastgesteld. Tot besluit kan worden gezegd dat zowel

- integriteit als
- competentie

een conditio sine qua non zijn voor onafhankelijkheid. Een incompetent persoon is per definitie niet onafhankelijk want hij is volledig op de kennis van de anderen aangewezen. Uitsluitend als aan al deze voorwaarden is voldaan, kunnen we spreken van een onafhankelijke raad van bestuur, die een waarborg kan betekenen voor (alle) aandeelhouders -en zelfs in ruimere zin voor alle stakeholders- dat de fundamentele ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd.

2.4 Voorzitter van de raad van bestuur

Er is, ook internationaal, heel wat te doen geweest over de mogelijkheid van cumul van de functie van voorzitter van de raad van bestuur en van de gedelegeerd bestuurder. In de

[21] De presentatie van deze gegevens in dit voorbeeld wordt alléén op een objectieve manier voorgesteld, zonder enige normatieve toevoeging.

structuur van de tekst van dit artikel wordt duidelijk aangegeven dat op niveau van de raad van bestuur toezicht en uitvoering zoveel als mogelijk moeten worden gescheiden.

Alhoewel de Commissie-Cardon geen duidelijke stelling inneemt tegen deze cumul van functies, zegt ze toch uitdrukkelijk dat, als deze functies in één persoon zijn verenigd *is het van essentiëel belang dat er krachtige en onafhankelijke personen, waarvan de autoriteit erkend wordt, in de raad zetelen*[22].

In een vennootschap waarin de voorzitter de beide functies conbineert, is derhalve het belang van de onafhankelijke bestuurders nog des te groter.

3. ETHISCHE CODE VOOR BESTUURDERS

Een eerste stap die de nieuwe raad van bestuur dient te nemen, is het opstellen van een huishoudelijk reglement. Dit kan de vorm aannemen van een ethische code. Deze code moet ondertekend worden door alle leden van de raad van bestuur en regelmatig het voorwerp uitmaken van een actualisering en een hernieuwd engagement van de bestuurders. De diverse verslagen aangaande corporate governance maken hiervan echter geen melding.

Het is aangewezen dat binnen de raad van bestuur iemand wordt aangewezen belast met de opvolging van het behoorlijk bestuur binnen de vennootschap. Daarbij komen kritische vragen aan bod over de werking van de raad, de samenstelling, de onafhankelijkheid van de leden van de raad.[23]

De noodzaak van een ethische code heeft te maken met de loyaliteit en de zorgplicht van de bestuurders[24]. De bestuurders moeten, enerzijds, zorgzaam besturen, dit is: zij moeten zich engageren om de nodige aandacht te besteden aan de goede opvolging van het beleid van de onderneming. De norm binnen deze zorgplicht is handelen in goede trouw, m.n. in het ondernemingsbelang.

Anderzijds, houdt de loyaliteit in dat de bestuurder aanvaardt op een loyale wijze het ondernemingsdoel na te streven. Derhalve wordt hier een prioriteitenschaal bepaald: het ondernemingsbelang en het aandeelhoudersbelang primeren op het individueel eigenbelang van de bestuurder. Dit brengt mee dat mogelijke belangenconflicten tijdig moeten worden gemeld. De bestuurder dient het ondernemingsbelang te laten voorgaan op de belangen van de diverse stakeholders, met inbegrip van deze van aandeelhouders. Hij dient dus op een kritische loyale

---

[22] Belgische Commissie voor Corporate Governance, Verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance, idem, punt 1.3.

[23] Zie bvb. E. Wymeersch, Corporate Governance: waarheen?, Revue de la Banque - Bank- en Financiewezen, 7, 1997, p. 463.

[24] Zie Jef Van Gerwen, op. cit., p 182-183.

manier het evenwicht van de rechtmatige belangen van verschillende stakeholders in het oog te houden. Deze twee ideeën zijn de pijlers van de ethische code die hierna volgt.

Een voorbeeld van ethische code volgt hierna.

ETHISCHE CODE VOOR BESTUURDERS

De leden van de raad van bestuur

1. De leden van de raad van bestuur moeten over de nodige bekwaamheid en bevoegdheid beschikken om hun taak als bestuurder naar behoren uit te voeren. Zij moeten tevens de tijd vrijmaken die voor een goede uitoefening van hun bestuursmandaat is vereist.

2. De bestuurders moeten steeds het ondernemingsbelang behartigen. Daarbij is hun taak gericht op het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde, rekening houdend met de relevante belangen van de overige stakeholders van de onderneming met respect voor eenieders waardeschaal.

3. De bestuurders dienen een strikte confidentialiteit te respecteren m.b.t. de informatie die zij in het kader van de uitvoering van hun mandaat hebben bekomen.

4. De collegialiteit is voor de bestuurders een belangrijke voorwaarde tot behoorlijk functioneren.

5. De voorzitter van de raad van bestuur moet bekwaam en bevoegd zijn om op onafhankelijke manier de goede werking van de raad van bestuur te garanderen.

6. De werking van de raad van bestuur evenals de prestaties van elk individueel lid van de raad dienen regelmatig te worden geëvalueerd binnen de raad van bestuur.

7. De bestuurders doen opgave van al hun mandaten bij commerciële ondernemingen.

De onafhankelijke bestuurders - de niet-uitvoerende bestuurders

8. Elke onafhankelijke bestuurder gaat het engagement aan zijn bestuursmandaat neer te leggen, wanneer hij niet meer op een onafhankelijke manier kan optreden.

9. Voor zover de niet-uitvoerende bestuurders van hun afzonderlijk en gezamenlijk onvervreemdbaar recht op informatie wensen gebruik te maken, doen zij dit steeds in overleg met de voorzitter (behalve in gevallen waar een vermoeden van fraude bestaat, waarin de voorzitter zelf zou betrokken zijn). Dit recht mag nooit voor eigenbelang worden gebruikt en dient rekening te houden met de noodzakelijke discretieplicht.

De uitvoerende bestuurders

10. De uitvoerende bestuurders delen aan de raad van bestuur alle informatie mee aangaande de werking van het directiecomité en aangaande alle operationele gegevens, die noodzakelijk is voor de goede werking van de raad. Vertrouwen dient als goede basis voor deze wisselwerking te worden erkend.

De vergoeding

11. Aan de leden van de raad van bestuur mogen geen andere voordelen worden toegekend dan deze die aan **alle** personeelsleden worden voorbehouden.

12. Aan de onafhankelijke bestuurders mogen geen bijkomende vergoedingen worden toegekend, noch rechtstreeks, noch onrechtstreeks (bijvoorbeeld via dochterondernemingen of via een aandeelhouder); noch in eigen naam, noch in naam van de organisatie waartoe de onafhankelijke bestuurder behoort, tenzij:
    na formeel akkoord van (alle leden van) de raad van bestuur;
    deze bijkomende vergoeding niet permanent is,
    de bedragen noch de situatie de onafhankelijkheid van de bestuurder in het gedrang kunnen brengen.

    Het voldoen aan deze drie vereisten dient in de notulen van de raad te worden opgenomen.[25]

4. OPRICHTEN VAN COMITÉS

Een andere belangrijke bijdrage van het corporate governancedebat ligt in de specifieke toewijzing van bepaalde cruciale materies aan subcomités van de raad van bestuur. Deze creatie van comités brengt niet mee dat de collegialiteit van de raad wordt doorbroken, maar streeft uitsluitend een

[25] Het Verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance zegt terzake in het punt 2.1 (p.5):
De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders dient een afspiegeling te zijn van de tijd die zij aan de vennootschap besteden. Ze mag niet afhankelijk zijn van de resultaten, maar kan verbonden worden aan de evolutie van de waarde van de vennootschap.

optimaal functioneren van de raad na. Binnen onze wettelijke context kunnen dergelijke comités worden opgericht, zonder dat daarvoor de vennootschappenwet moet worden herzien[26]. Het vastleggen van de structuren voor deze comités kan het best geregeld worden binnen de statutaire bepalingen van de vennootschap. Deze statutaire wijzigingen leggen het engagement van de aandeelhouders vast en zijn veruit te verkiezen boven een eventueel voluntaritisch model.

4.1 Auditcomité

Het auditcomité heeft als belangrijkste opdracht de raad van bestuur bij te staan in zijn toezichtsfunctie. Daartoe oefent het auditcomité nazicht uit van:

- de financiële informatie van de vennootschap;
- het systeem van interne controle (de verantwoordelijkheid voor dit systeem ligt bij het operationele management);
- het auditproces.[27]

Van het auditcomité mogen, rekening houdend met zijn opdracht, geen uitvoerende bestuurders deel uitmaken. In meerderheid en, bij voorkeur uitsluitend, onafhankelijke bestuurders maken deel uit van dit comité.

Het verslag van de Commissie-Cardon beveelt aan een auditcomité aan te stellen, dat uit minstens drie leden bestaat. Alle leden moeten niet-uitvoerende bestuurders zijn en een meerderheid onder hen moet onafhankelijk bestuurder zijn[28]. Het rapport van het VBO is ter zake veel minder duidelijk. Het stelt dat de raad van bestuur erop moet toezien dat het auditcomité, voor zover dit bestaat, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders omvat[29]. Daardoor sluit het VBO expliciet niet uit dat uitvoerende bestuurders lid kunnen zijn van het auditcomité[30]. Alhoewel dit comité inderdaad nood heeft aan de operationele informatie, kan het auditcomité (de) uitvoerende bestuurders (maar ook andere directie- en personeelsleden) uitnodigen, zonder dat dezen daarom lid moeten zijn van het auditcomité. Deze werkwijze schaadt geenszins de collegialiteit van de raad van bestuur, maar laat een efficiënter toezicht op de operationele activiteit toe (controletechnisch spreekt men van functiescheiding tussen controleur en gecontroleerde).

4.2 Het vergoedingscomité

Het vergoedingscomité spreekt zich uit over de vergoeding van de uitvoerende bestuurders en eventueel van de topdirectieleden. Daarbij gaat dit comité na, of het niveau en de aard van de vergoeding in overeenstemming zijn met de functie en met het ondernemingsbelang. Een

---

26 Zie hiervoor: art 54, derde lid van de Venn. W. Voor commentaar zie: Olivier H., en K. Deboeck, Vade mecum de l'administrateur de société anonyme, Créadif, 5de uitg., 1996, p. 56.

27 De Samblanx, M.J., Auditcomités en corporate governance, Instituut der Bedrijfsrevisoren, 1995, p. 12.

28 Zie: Belgische Commissie voor Corporate Governance, punt 4.3, op. cit. p 7.

29 Zie: Verbond van Belgische Ondernemingen, punt 4.3 (noot c), op. cit., p 10.

30 Zie Keutgen G., en Chr. Darville-Finet, op. cit., p 635.

gezond ondernemingsbeheer kan zijn, dat een deel van deze verloning bestaat uit een variabel gedeelte dat gekoppeld is aan de prestaties en/of de waarde van de onderneming.

Het is bovendien aangewezen dat de principes die aan de berekening van deze verloning ten grondslag liggen, het voorwerp uitmaken van een publicatie binnen het jaarverslag.

In het vergoedingscomité zijn de uitvoerende bestuurders niet aanwezig of vormen zij een strikte minderheid.

Het verslag van de Commissie-Cardon stelt dat, voor zover een vergoedingscomité wordt opgericht, dit uit een meerderheid van niet-uitvoerende bestuurders moet bestaan[31]. Het verslag van het VBO gaat in deze iets verder en stelt dat, als dit comité bestaat, het uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders moet bestaan[32].

4.3 Het benoemingscomité

Het benoemingscomité dient erover te waken dat de regels van corporate governance worden gerespecteerd bij de benoeming van (nieuwe) bestuurders. Dit comité kijkt toe op de onafhankelijkheid van de bestuurders en eveneens op het feit dat de meest valabele kandidaten worden voorgedragen. Het verdient aanbeveling dat elke kandidaat gesteund wordt door alle onafhankelijke bestuurders.

Het benoemingscomité bestaat bij voorkeur uit een meerderheid van niet-uitvoerende bestuurders. De voorzitter van dit comité is ofwel de voorzitter van de raad van bestuur ofwel een niet-uitvoerende maar liefst een onafhankelijke bestuurder.

Het voorstel tot benoeming van zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, met individuele aanbevelingen voor de onafhankelijke bestuurders, kan, volgens de Commissie-Cardon, van een benoemingscomité uitgaan. Dit comité dient dan uit een meerderheid van niet-uitvoerende bestuurders te bestaan. De voorzitter moet de voorzitter zijn van de raad van bestuur of een niet-uitvoerende bestuurder[33]. Dezelfde samenstelling wordt voorgesteld in het verslag van het VBO[34].

Ten overvloede stellen we vast dat door de oprichting van de diverse comités de collegialiteit van de raad van bestuur niet op de helling wordt gezet. De overige leden van de raad moeten, via een tijdige en volledige rapportering, op de hoogte worden gehouden van de werkzaamheden van deze comités.

---

[31] Zie: Belgische Commissie voor Corporate Governance, punt 3.2, op. cit. p 6.
[32] Zie: Verbond van Belgische Ondernemingen, punt 3.1, op. cit., p 9.
[33] Zie: Belgische Commissie voor Corporate Governance, punt 2.4, op. cit. p 5.
[34] Zie: Verbond van Belgische Ondernemingen, punt2.3, op. cit., p 8.

5. VOORDELEN VAN HET ACTUELE CORPORATE GOVERNANCEMODEL VOOR GENOTEERDE EN NIET-GENOTEERDE VERNNOOTSCHAPPEN

5.1. Aandeelhouderswaarde

Zoals bij de inleiding al aangegeven speelt het debat zich hoofdzakelijk af rond grote en vooral genoteerde vennootschappen. Een aantal voordelen in het toepassen van regels van goed beheer kunnen evenwel ook belangrijk zijn voor middelgrote en vooral familiale ondernemingen.

De basisfilosofie daarbij is dat de onderneming een zelfstandige rechtspersoon is, die een actief vertegenwoordigt, bv. een deel of het gehele familiepatrimonium. De evolutie van deze onderneming moet dusdanig zijn, dat in de toekomst de waarde van dit patrimonium wordt behouden en eventueel vergroot naar op zijn minst marktconforme voorwaarden. De bedoeling is te voorkomen dat de onderneming wordt ontmanteld of dat ze de nefaste invloeden ondergaat van een eventuele incompetentie van komende generaties, van generatieconflicten of van familievetes.

5.2. Continuïteit

Het voordeel van de actuele ondernemingsstructuren is dat de continuïteit van de onderneming vooropgesteld wordt, veeleer dan de puur economische activiteit van de ondernemer-oprichter of het belang van de referentie-aandeelhouder alléén.

5.3 Professionalisering van de ondernemings- en beleidsstructuren

De echte onafhankelijke bestuurders zullen een natuurlijk tegengewicht bieden aan de vertegenwoordigers van de dominante aandeelhouder en aan de operationele bestuurders. Het echt onafhankelijk zijn is daarvoor een essentiële voorwaarde.

In middelgrote en familiale ondernemingen zal de introductie van externe bestuurders betekenen dat aanvullende competenties aan de raad van bestuur worden toegevoegd. De initiatiefnemer is vaak een uitstekende industrieel of ondernemer, maar naarmate de onderneming groter wordt, dienen bijkomende bekwaamheden op directievlak en later op niveau van de raad van bestuur te worden geïntroduceerd.

Het introduceren van externe bestuurders heeft tevens het voordeel dat bedrijfsblindheid wordt tegengegaan: schijnbare evidenties die voor de ondernemer vanzelfsprekend zijn, worden in vraag gesteld.

Deze professionalisering van de ondernemingsstructuren betekent op zich een toegevoegde waarde voor de vennootschap. Naast onderkapitalisatie wordt ontoereikende beheerskennis vaak aangeduid als de belangrijkste oorzaken van faillissementen[35].

5.4 Externe bestuurders en de relatie met de familiale aandeelhouders

De introductie van externe bestuurders kan tevens een garantie bieden dat eventuele generatieconflicten of familieruzies geen nefaste weerslag genereren op het ondernemingsgebeuren. Daartoe moet de raad van bestuur, en moeten in het bijzonder de externe bestuurders binnen deze raad, belast worden met het beheer van de relaties tussen de onderneming en de familie. Deze relaties moeten op een éénduidige manier worden vastgelegd, bijvoorbeeld in een familiecharter dat bovendien aanduidt welke materie tot de bevoegdheid van de externe bestuurders behoort. Zo is het aangewezen dat het aanwerven en het afdanken, de promotie en het salaris van de in de onderneming tewerkgestelde familieleden moeten worden vastgelegd op niveau van de raad van bestuur. Bij voorkeur gebeurt dit door een comité bestaande uit externe bestuurders. Uiteraard dient er te gepasten tijde een perfecte rapporteringslijn te bestaan naar de andere leden van de raad van bestuur.

De ralaties familiale aandeelhouders - onderneming kunnen best in een aandeelhouderspact worden vastgelegd, eens de onderneming het stadium van de ondernemer-aandeelhouder is ontgroeit. Een overweging die de familie moet maken is, dat bij een eventuele beursintroductie (zie verder) het bestaan van een aandeelhouderspact moet worden bekendgemaakt[36].

5.5 Rendabiliteit

Door de verbetering van de organisatiestructuren en door het inhalen van nieuwe en aanvullende competenties zal de randabiliteit verhogen. Hierdoor zal de intrinsieke waarde van de onderneming toenemen. Deze eventuele verhoging van intrinsieke waarde kan een belangrijk element zijn voor een hogere koers bij een eventuele beursintroductie of een eventueel hogere waarde bij verkoop van de onderneming.

5.6 Beursintroductie

Heel wat grote KMO's en familiale ondernemingen hebben plannen om eventueel kapitaal op te halen via een beursointroductie. Deze eventuele beursintroductie moet voldoende op

---

35 Cfr. Geens, prof. dr. Koen en Yvan Stempnierwsky, Het financiëel plan: een zekerheid voor de oprichters en derden en van primordiaal belang als eerste budget, Studiedag IDAC, Brussel, 16 december 1998, p. 1.

36 Aan bevelingen van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen aan de Belgische genoteerde vennootschappen i.v.m. hun informatie over de wijze waarop zij hun bestuur en hun beleid organiseren, punt 6 (Relaties met dominerende aandeelhouders), p. 5.

voorhand worden voorbereid. De bovenstaande voordelen en niet in het minst de professionele beleidsstructuren zullen daarvoor een belangrijke meerwaarde betekenen.

De onderneming moet een communicatiestrategie uitbouwen. De informatiestroom, waarop de externe bestuurders zeker nauwlettend zullen toekijken, is daar een cruciaal onderdeel van. Het aan de markt presenteren van semestriële -en hopelijk in de toekomst trimestriële- informatie, gekoppeld aan toekomstperspectieven[37] moet een onderneming leren. Van oudsher maakt dit geen deel uit van de cultuur van de Belgische ondernemingen.

Weliswaar zal de aandeelhouder-ondernemer een grote weerstand moeten overbruggen. In eerste instantie zal hij inderdaad de indruk hebben dat de onderneming, door het binnenhalen van externe bestuurders, aan zijn controle ontsnapt. In wat volgt worden elementen aangebracht om te trachten het tegengestelde aan te tonen.

5.7 Bescherming van de belangen van de minderheidsaandeelhouders

= machtsmisbruik elimineren

Misschien wel het meest cruciale belang van de theorieën over coporate governance is het beschermen van de belangen van de minderheidsaandeelhouders. Aangezien in onze Belgische context de onafhankelijkheid wordt gedefiniëerd t.o.v. de referentieaandeelhouder, is een onafhankelijke raad van bestuur een garantie dat in eerste instantie met het ondernemingsbelang zal rekening gehouden worden. Dit dient daardoor vooreerst de belangen van de kleine aandeelhouder.

5.8 Bescherming van de belangen van de diverse stakeholders

De theorieën over corporate governance worden vaak binnen modellen van aandeelhouderskapitalisme gesitueerd. Nochtans varen alle stakeholders wel bij een degelijk (eventueel minder noodzakelijk: deugdelijk) bestuur: de leveranciers, de klanten, de banken, maar in grote mate de werknemers. Dit wordt aangetoond door de *voordelen* die hiervoor werden opgesomd.

beheer personeel leidt aan slot van rekening tot winstmaximalisatie

[37] Indien deze toekomstperspectieven fout blijken te zijn, worden ze door de markt -en de pers- afgestraft (zie bvb. Union Minière en Bekaert, Financiëel Economische Tijd 16 december 1998, p. 2: *Een winstwaarschuwing. ... De reacties van de analisten waren vernietigend voor het management van Union Minière*).

6. HET UITBOUWEN VAN EEN CORPORATE GOVERNANCEMODEL BINNEN EEN ONDERNEMING.

6.1. Ontwikkelingsfase

Een eerste, fundamentele voorwaarde, is de bereidheid van de ondernemer of van de groep familiale aandeelhouders, om na te denken over een ander bestuursmodel voor hun onderneming. Indien er meerdere groepen (familiale) aandeelhouders zijn, zal een *begeleider* een pelgrimstocht moeten ondernemen tussen deze verschillende groepen. Daarbij zal hij moeten nagaan wat de doelstellingen van de onderneming betekenen voor elk van hen en welke bedoelingen zij hebben met hun participatie.

Uiteindelijk zal deze begeleider een bestuursconcept ontwikkelen dat de instemming van alle aandeelhouders kan wegdragen en waarin zij zich kunnen terugvinden.

Volgende belangrijke opdracht is het zoeken van de voor te dragen externe onafhankelijke bestuurders. Aangezien deze externe bestuurders voor een eerste keer moeten worden benoemd en een benoemingscomité nog niet bestaat, is het aanduiden van deze externe onafhankelijke bestuurders niet zo vanzelfsprekend. Nochtans is, voor het welslagen van dit project m.b.t. het opzetten van nieuwe structuren, een optimale keuze van externe bestuurders cruciaal.

De aandeelhouders kunnen een gesprek organiseren onder mekaar om na te gaan welke eisen zij aan die externe bestuurders stellen. De begeleider kan daarbij een beschrijving van competenties aanbrengen. Aan de ondernemer of aan de groepen (familiale) aandeelhouders kan gevraagd worden een lijst op te stellen met voor hen bespreekbare kandidaten. De ondernemer of de (familiale) aandeelhoudersgroepen kunnen eveneens beroep doen op hun bekende consultants en vertrouwenspersonen om voor naaminvulling te zorgen. Het is noodzakelijk dat de namen van de kandidaat-externe bestuurders van de aandeelhouder(s) komen en hun volledige instemming wegdragen. Op basis van deze lijsten kan de begeleider dan proberen een grootste gemene deler te vinden om samen met de ondernemer of de groepen aandeelhouders een voorstel te formuleren van kandidaten die voor allen aanvaardbaar zijn.

Een evenwichtige samenstelling van de raad van bestuur zowel m.b.t. competentie als m.b.t. onafhankelijkheid moet worden nagestreefd. De kandidaat-externe bestuurders moeten daarna worden gepolst om na te gaan of zij bereid zijn het mandaat op te nemen.

6.2. Statutenwijzigingen

Een volgende stap is het aanpassen van de statuten. Het nieuwe bestuursconcept dat door de begeleider met de aandeelhouder of met alle aandeelhoudersgroepen is besproken, moet

in een concept van statuten worden ingeschreven. Een buitengewone algemene vergadering zal deze statutenwijziging moeten vastleggen en de nieuwe bestuurders benoemen.

Een voorbeeld van statutenwijzigingen volgt in bijlage 1.

Bij het doorlopen van deze statuten kunnen volgende punten speciaal de aandacht weerhouden.

- Aantal bestuurders
  De raad van bestuur bestaat idealiter uit zeven tot twaalf bestuurders[38]. Indien de raad van bestuur te weinig bestuurders telt, is het weinig waarschijnlijk dat deze op een degelijke wijze kan functioneren omdat alsdan niet noodzakelijk voldoende competentie aanwezig is binnen deze raad van bestuur. In een aantal welbekende ondernemingen is de raad van bestuur zo uitgebreid, zelfs een veelvoud van 12, dat een efficiënte werking van de raad van bestuur niet meer gewaarborgd lijkt. Dit heeft tevens tot gevolg dat feitelijke beslissingen worden genomen buiten de raad van bestuur door een beperkt aantal bestuurders. De overige leden van de raad worden daarbij uitsluitend geïnformeerd over het gevoerde beleid. Dit is in tegenstelling tot zijn opdracht. Door het aantal wordt niet alleen de goede werking van de raad bepaald, maar tevens de mogelijkheden om beroep te doen op (externe) competentie.

  Indien er meerdere groepen aandeelhouders zijn, is het niet noodzakelijk dat elke groep een vertegenwoordiger heeft op niveau van de raad van bestuur. Inderdaad, de opdracht van de raad van bestuur kan moeilijk worden gezien als een regelmatige vergadering van een aandeelhouderssyndicaat. De werkelijke opdracht van de raad van bestuur is alles in het werkstellen om het ondernemingsdoel te realiseren. Alle bestuurders moeten handelen in het belang van de vennootschap en niet in hun eigen belang, noch in het belang van een specifieke aandeelhouder. De externe bestuurders zijn daar eveneens een garantie voor. Uiteindelijk zijn daarmee alle aandeelhouders het best gediend.

- Termijn
  Een mandaat van bestuurder kan volgens de wettelijke voorschriften maximaal zes jaar duren[39]. Nochtans gaan we ervan uit dat het wijs is deze termijn in te korten tot drie of vier jaar. Indien eventueel een *burn out* zou worden vastgesteld bij de externe bestuurders, is de vennootschap niet voor langere duur gebonden aan deze bestuurders. Het is bovendien veel eleganter een bestuurder te vervangen wanneer hij einde mandaat is, dan wanneer hij nog enkele jaren van zijn mandaat zou dienen te volbrengen.

---

[38] In het verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance wordt 12 als een maximum aangezien. Indien de raad van bestuur méér dan 12 leden telt, moet de vennootschap toelichten welke de redenen daarvoor zijn (punt 1.8).

[39] Zie daartoe: art 55, vierde lid, van de Venn. W.

- Leeftijdsgrens
  Een leeftijdsgrens is niet door de wet voorzien. Vooral in het kader van familiale ondernemingen is het aangewezen een leeftijdsgrens te voorzien. Dit kan voorkomen dat een onderneming zou vastroesten omdat bepaalde bestuurders (te) sterk vasthouden aan hun mandaat. Bij de N.V. Barco, bvb, wordt een leeftijdsgrens om in de raad van bestuur zitting te kunnen hebben, gesteld op 65 jaar (op het moment van de benoeming)[40].

- Typologie van bestuurders
  De verhouding tussen uitvoerende/niet-uitvoerende bestuurders; interne/externe en onafhankelijke/niet-onafhankelijke bestuurders kan best in de statuten worden opgenomen, opdat latere discussies over de samenstelling van de raad kunnen worden vermeden. Zowel de statuten, de benoeming en de rapportering in het jaarverslag moeten zo duidelijk mogelijk zijn aangaande de omschrijving van de bestuurderstypologie.

- Verantwoordelijkheid
  Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur ervoor zorg te dragen dat de toepassing van de statutair vastgelegde regels van corporate governance worden nageleefd. De algemene vergadering zal dit door haar stemgedrag sanctioneren.

- Voorzitter
  De voorzitter van de raad van bestuur moet worden aangeduid door de leden van de raad zelf. Aan te bevelen is dat deze voorzitter gekozen wordt uit de externe onafhankelijke leden van de raad. Dit kan statutair worden bepaald. In elk geval zou de voorzitter minstens moeten worden gekozen onder de niet-uitvoerende bestuurders. Zoveel als mogelijk zou bovendien moeten worden vermeden dat de voorzitter van de raad van bestuur tevens de gedelegeerde bestuurder is.

  Een belangrijke hindernis is hier eventueel te nemen: de familie of de groepen aandeelhouders geven inderdaad de meest zichtbare emanatie van de onderneming prijs. Nochtans zal dit de credibiliteit van de onderneming in aanzienlijke mate doen toenemen. Aangezien, enerzijds, de gedelegeerde bestuurder eventueel een lid van de familie kan zijn of van één van de groepen aandeelhouders, wordt toch de band tussen de familie of de groepen aandeelhouders en de onderneming behouden. Dit kan vaak voor de buitenwereld een belangrijke aanduiding betekenen dat de bestaande aandeelhouders de onderneming niet hebben losgelaten. Anderzijds, door onder de niet-uitvoerende bestuurders een ondervoorzitter te benoemen, kunnen ook hier debestaande aandeelhouders duidelijk haar voortdurende inzet voor de onderneming onderlijnen.

- Aantal raadsvergaderingen
  Een minimaal aantal raadsvergaderingen wordt in de statuten opgenomen. Gezien het toegenomen belang van de raad van bestuur voor de onderneming, is het aangewezen dat deze

[40] Zie Jaarverslag 1997 van de N.V. Barco, p. 35.

raad met een grotere frequentie vergadert. Een vergaderfrequentie van ongeveer tien raadsvergaderingen per jaar lijkt ons in grotere structuren zeker aangewezen. De vergaderingen zouden evenwel niet langer dan drie à maximaal vier uur mogen duren.

De tijdsbesteding voor externe bestuurders kan worden geschat op ongeveer tweemaal de tijd besteed aan de vergaderingen van de raad. Dit kan als element worden weerhouden voor de berekening van de vergoeding van de externe bestuurders.

- Directiecomité
  De raad van bestuur benoemt een directiecomité dat onder het voorzitterschap wordt geplaatst van de gedelegeerd bestuurder. Alhoewel deze delegatie van de (totale) operationele bevoegdheid niet expliciet in de wet is voorzien -maar wel mogelijke gemaakt- ois het, zoals hoger omschreven, een gezonde praktijk om een directiecomité op te richten.

- Secretariaat
  Voor een goede werking van de raad van bestuur is het aangewezen dat de administratieve omkadering van de werkzaamheden van de raad op een optimale manier worden verzorgd. De documenten van de raadsvergaderingen moeten tijdig aan de leden van de raad worden overgemaakt. De notulen moeten degelijk verzorgd en de beslissingen moeten opgevolgd worden. De Belgische Commissie voor Corporate Governance ziet hier ook een rol weggelegd voor een secretaris van de raad van bestuur[41].

- Comités
  Het is aangewezen dat de statuten bepalen welke comités er best worden ingesteld. De oprichting van een auditcomité lijkt gezien het toegenomen belang aan toezicht binnen deze vernieuwde vennootschapsstructuren van primordiaal belang.

  Het benoemingscomité moet voldoende tijdig worden samengesteld, teneinde tegen de eerstkomende algemene vergadering die over nieuwe of hernieuwde mandaten moet beslissen de voordracht naar behoren te kunnen bespreken.

  Een vergoedingscomité zal noodzakelijk zijn, vooral wanneer meerdere familieleden in de onderneming werkzaam zijn. Het vergoedingscomité, dat in dit geval bij voorkeur bestaat uit een meerderheid van onafhankelijke bestuurders, kan de verantwoordelijkheid toegewezen krijgen om de beslissingen ter zake voor te bereiden.

- Eigen evaluatie
  De raad van bestuur moet een procedure vastleggen voor de evaluatie van zijn eigen werking. Jaarlijks zal de voorzitter van de raad van bestuur het initiatief nemen om met de overige leden van de raad van bestuur een evaluatie uit te voeren van de werking van de raad. Cruciaal daarbij is de vraag of de raad in zijn actuele samenstelling en volgens zijn werkmethoden voor de aandeelhouders inderdaad een toegevoegde waarde blijft betekenen.

---

41 Zie verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance, punt 1.7.

6.3. De rol van de Commissaris-revisor

Elke informatie die door de vennootschap aan de buitenwereld wordt gegeven, wint aan geloofwaardigheid, wanneer ze door de commissaris-revisor is gecertifieerd. In Engeland wordt van de commissaris verwacht dat hij het verslag aangaande corporate governance, dat in het jaarverslag is opgenomen, certifieerd, naast de certificatie van het getrouwe beeld van de jaarrekening. Een voorbeeld van een dergelijk verslag van certificatie volgt hierna.

Report of the auditors

Report of the Auditors to ... on Corporate Governance Matters.

In addition to our audit of the accounts we have reviewed the Directors' statement on pages ... to ... on the Company's compliance with the paragraphs of the Code of Best Practice specified for our paragraphs of the Code which is not disclosed.

We carried pout our review in accordance with the Bulletin 1995/1 "Diclosures relating to corporate governance" issued by the Auditing Practices Board, and assessed wether the Directors' statements on going concern and internal financial control are consistent with the information of which we are aware from or audit. That Bulletin does not require us to perform the additional work necessary to, and we do not, express any opinion of the effectiveness of either the Company's system of internal financial control or its corporate procedures nor on the ability of the Company to continue in operational existence.

Opinion

With respect to the Directors' statement on internal financial control on page ... and going concern on page ..., in our opinion the Directors have provided the disclosures required by paragraphs 4.5 and 4.6 of the Code (as supplemented by the related guidance for directors) and such statements are consistent with the information of which we are aware from our audit work on the accounts.

Based on enquiry of certain Directors and officers of the Company, and examination of relevant documents, in our opinion the Directors statement on pages ... and ... appropriately reflects the Company's compliance with the other paragraphs of the Code specified for our review.

... (plaats)

....

.... (datum)

Chartered Accountant

In de Belgische context kunnen we stellen dat het aangewezen is dat de rapportering aangaande de corporate governance binnen een onderneming geïntegreerd deel uitmaakt van het jaarverslag[42] van de raad van bestuur. De commissaris-revisor, door zijn verplichting dit verslag mede op te nemen in zijn certificatie, zal een uitspraak doen over de efficiënte rapportering van de vennootschap over haar bestuur. Dit vereist slechts een kleine wetswijziging.

7. Besluit

In deze uiteenzetting werd getracht aan te tonen dat de actuele tendenzen in ondernemingsstructuren die zich binnen het debat over corporate governance situeren, een belangrijke meerwaarde kunnen hebben ook voor middelgrote maar vooral voor familiale ondernemingen.

[42] Zie daartoe het art 77 van de Venn.W.

Bijlage 1

VOORSTEL VOOR STATUTEN
BESTUURDERS EN CORPORATE GOVERNANCE

Artikel ...

De vennootschap wordt bestuurd door een raad samengesteld uit ... (idealiter zeven à max. twaalf) (voorbeeld hierna: zeven) leden benoemd voor ... (bijvoorbeeld vier) jaar. Zij zijn herkiesbaar.

Het mandaat van de aftredende bestuurders neemt een einde, onmiddellijk na de algemene vergadering die tot de nieuwe benoeming is overgegaan. Geen enkele bestuurder is (h)(v)erkiesbaar na de leeftijd van ... (vijfenzestig) jaar.

De raad van bestuur is op de volgende manier samengesteld:

als externe onafhankelijke bestuurders:
drie bestuurders, die géén directe noch indirecte banden hebben met de familiale aandeelhouders noch met de groep (de vennootschap, haar zuster-, dochter- of aanverwante ondernemingen);
als vertegenwoordigers en op voordracht van de familiale aandeelhouders:
drie bestuurders, waaronder tenminste één bestuurder die geen uitvoerende verantwoordelijkheid draagt binnen de groep;
indien de gedelegeerd bestuurder een lid is van de familie van de familiale aandeelhouders, moet minstens één van deze bestuurders iemand zijn die niet tot deze families behoort;
als uitvoerende bestuurder:
de voorzitter van het directiecomité, die de titel draagt van gedelegeerd bestuurder.

Bij ontslag van één van de leden van de raad van bestuur, moet hij door een nieuwe bestuurder worden opgevolgd, die tot dezelfde categorie behoort. Indien het mandaat in de loop van het jaar wordt opgevolgd, dient de eerstvolgende algemene vergadering deze benoeming te bekrachtigen.

Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur te waken over de naleving van artikel ... (onderhavig artikel) bij de voordracht van kandidaten aan de algemene vergadering.

Artikel ...

De raad van bestuur kiest onder zijn externe onafhankelijke bestuurders een voorzitter en onder zijn niet-uitvoerende bestuurders een ondervoorzitter.

Artikel ...

De raad van bestuur komt bijeen telkens het belang van de vennootschap dit vereist, doch minstens ... (vier) maal per jaar, of telkens twee bestuurders om een dergelijke bijeenkomst verzoeken.

Artikel ...

De raad van bestuur draagt het dagelijks bestuur van de vennootschap, alsook de vertegenwoordiging van dat bestuur, op aan de gedelegeerd bestuurder en aan een door de raad bepaald en benoemd aantal directieleden, die samen het directiecomité vormen en die alléén of gezamenlijk optreden.

VOORSTEL VOOR STATUTEN
OPRICHTING VAN COMITES

Artikel ...

De raad van bestuur stelt in haar midden een auditcomité aan, bestaande uit minstens drie niet-uitvoerende bestuurders, waarvan een meerderheid externe onafhankelijke bestuurders. Een externe onafhankelijke bestuurder die niet de voorzitter van de raad van bestuur is, zit dit auditcomité voor. Het auditcomité staat de raad van bestuur bij in haar toezichtsfunctie en meer speciaal bij het nazicht van de financiële informatie, van het systeem van interne controle en van het auditproces.

De raad van bestuur kan een benoemingscomité aanstellen, voor een meerderheid bestaande uit niet-uitvoerende bestuurders. Het benoemingscomité is belast met het voordragen van kandidaturen voor bestuurders. De voorzitter van de raad zit dit benoemingscomité voor.

De raad kan een vergoedingscomité samenstellen onder haar niet-uitvoerende leden. Het vergoedingscomité spreekt zich uit over de vergoeding van de uitvoerende bestuurders.

Bovendien kan de raad van bestuur alle andere comités oprichten die het voor zijn goede werking noodzakelijk acht.

BIBLIOGRAFIE

Belgische Commissie voor Corporate Governance, Verslag van de Belgische Commissie voor Corporate Governance, Beurs van Brussel, januari 1998, 8 pp.
Het definitieve verslag werd in december 1998 aan de pers voorgesteld - publicatie januari 1999.

Cats, Jean-François en Michel J. De Samblanx, Le reviseur d'entreprises et le corporate governance, Reflets et perspectives, XXXVII, 1998/3, p. 59-67.

Commissie voor het Bank- en Financiewezen, Aanbevelingen van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen aan de Belgische genoteerde vennootschappen i.v.m. hun informatie over de wijze waarop zij hun bestuur en hun beleid organiseren, januari 1998, 5 pp.*

Commissie voor het Bank- en Financiewezen, Vergelijkende studie van de informatie inzake "corporate governance" die door Belgische genoteerde vennootschappen wordt gepubliceerd, Studies en documenten, nr. 5, oktober 1998.

De Samblanx, M.J., Auditcomités en corporate governance, Studies Instituut der Bedrijfsrevisoren, 1995, 96 pp.

Geens, prof. dr. Koen en Yvan Stempnierwsky, Het financieel plan: een zekerheid voor de oprichters en derden en van primordiaal belang als eerste budget, Studiedag IDAC, Brussel, 16 december 1998, 10 pp.

Keutgen, G. en C. Darville-Finet, Le "corporate governance", une perspective nouvelle pour les sociétés?, in: Journal des tribunaux, 3 oktober 1998, n° 5896, p. 625-636.

Laga, prof. dr. H., Het corporate governancemodel van de wetgever van 1873, Revue de la Banque - Bank- en Financiewezen, 7, 1997, p.460 e.v.

Olivier, H., Bedenkingen rond "corporate governance", in: Corporate governance en de commissaris-revisor, Instituut der Bedrijfsrevisoren, Opinies en Beschouwingen, nr 5/1996.

Olivier, H. en K. Deboeck, Vade mecum de l'administrateur de société anonyme, Créadif, 5de uitg., 1996, 418 pp.

Regeringscommissie Corporate Governance, Naar een beter bestuur van de Belgische vennootschappen, verslag van de regeringscommissie corporate governance, Brussel, 20 maart 2000.

Van den Berghe, prof. L., Het ontsluieren van de legendes inzake corporate governance, Het Instituut voor bestuurders, Gent, 1998, 252 pp.

Van Gerwen, Jef, "Corporate governance" voorbij - Sociaal-ethische bedenkingen, Ethische perspectieven, 6, 1996, p. 180 e.v.

Verbond van Belgische Ondernemingen, Corporate Governance, Aanbevelingen van het Vbo, januari 1998, 12 pp.

Wymeersch, E., Corporate governance: waarheen?, Revue de la Banque - Bank- en Financiewezen, 7, 1997, p 463 e.v.