

MERITIUS®

ADVOCATEN - AVOCATS

Verdienstelijk in recht

© Copyright MERITIUS® Gent

Code Buysse

Het belang van corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen 1

Aanbevelingen aan alle niet-beursgenoteerde ondernemingen 2

Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen 3

Basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen 4

De Code Buysse: corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Luc Stolle en Stephanie De Wilde

“**Corporate governance**” of “**deugdelijk bestuur**” zijn termen die de laatste jaren overal luidt weerklinken. In binnen- en buitenland kwamen diverse codes tot stand waarin richtlijnen gegeven worden die het bestuur van vennootschappen moeten optimaliseren. Op de Duitse code na zijn deze codes niet bindend. Ook in België werden enkele initiatieven genomen. Zo zag op 9 december 2004 de **Code Lippens** het levenslicht. Die richt zich vooral tot **beursgenoteerde ondernemingen**.

Recent verscheen ook de **Code Buysse**. Zij richt zich specifiek tot **niet-beursgenoteerde ondernemingen**. Deze code kwam er op initiatief van UNIZO. De werkzaamheden werden geleid door Baron Paul Buysse. De Code Buysse heeft hoofdzakelijk **twee doelstellingen**: in de eerste plaats wil zij de bedrijfsverantwoordelijken helpen bij het realiseren van een optimale en constante groei; ten tweede wil zij de vele professionele uitdagingen onderschragen door een ethische norm.

Het belang van corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

De initiële doelstelling van corporate governance, nl. **de aandeelhouders te beschermen tegen de machtige besturen**, is bij niet-beursgenoteerde vennootschappen uiteraard een mindere zorg. Zij hebben in de regel immers een beperkt aantal aandeelhouders die bovendien in nauw contact staan met het bestuur.

Maar uiteraard beoogt corporate governance ook **de besluitvorming in een onderneming efficiënter te organiseren, doorzichtiger te maken en te objectiveren**. Een deugdelijk bestuur is natuurlijk net zo belangrijk voor beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen. Een efficiënte bestuursstructuur zal de onderneming een professioneel imago verschaffen naar alle betrokken partijen, dus niet alleen naar de banken en de financiers, maar ook naar de leveranciers, de klanten en naar de werknemers toe. Het hoeft geen betoog dat een deugdelijk bestuur een belangrijke rol kan spelen om de continuïteit van de onderneming te verzekeren en aldus zal bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit.

De eigenheid van kleine ondernemingen zorgt ervoor dat de corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen bijzondere aandacht verdient. Bij het uitwerken van een corporate governance-regeling voor deze ondernemingen moet men rekening gehouden met hun **specifieke eigenschappen**:



MERITIUS
ADVOCATEN - AVOCATS

- de aandelen van niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn meestal in handen van een beperkt aantal aandeelhouders, die dikwijls tot dezelfde familie behoren;
- de groeifase waarin de onderneming zich bevindt;
- de nauwe band tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management; vooral in een startende onderneming zal de eigenaar/aandeelhouder ook vaak de raad van bestuur en het management invullen;

Gezien de grote verscheidenheid binnen de groep van niet-beursgenoteerde ondernemingen, was het voor de Commissie geen eenvoudige opdracht om een uniform pakket van aanbevelingen voor al deze ondernemingen op te stellen. De code bestaat dan ook uit **drie hoofdstukken**:

- een eerste hoofdstuk omvat aanbevelingen voor **alle niet-beursgenoteerde ondernemingen**,
- een tweede hoofdstuk omvat specifieke aanbevelingen voor **familiale ondernemingen** en
- een derde hoofdstuk omvat concrete en erg praktische aanbevelingen voor de **kleine ondernemingen**.

Het uitgangspunt is dat iedere ondernemer het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal dient te stellen, en dus niet zijn eigen belang.

Aanbevelingen aan alle niet-beursgenoteerde ondernemingen

Deze aanbevelingen komen tot uiting in **enkele basisprincipes**:

In de eerste plaats wordt aanbevolen om **de visie en de missie van de onderneming** duidelijk vast te stellen. Het is immers van groot belang voor alle betrokken partijen om op de hoogte te zijn van het doel van de onderneming en de waarden waarmee rekening dient gehouden te worden.

Er wordt ook sterk de nadruk gelegd op het belang voor de ondernemer om **een oordeelkundig beroep op externe adviseurs** te doen.

Het belang van **een actieve raad van bestuur** wordt benadrukt.

Er worden richtlijnen gegeven met betrekking tot **de taak en de werking van** de raad van bestuur en er wordt gewezen op het belang van **een evenwichtige en onafhankelijke samenstelling** van de raad van bestuur.

Deze raad van bestuur zou ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen **niet-uitvoerende of externe bestuurders** moeten bevatten. Dit zijn bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin zijn aangesteld door de controlerende aandeelhouder. De aanwezigheid van zogenaamde externe bestuurders in de raad van bestuur biedt tal van voordelen: zij kunnen zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming, zij geven onpartijdig advies, zij zijn een klankbord voor de onderneming en doen discipline en verantwoordelijkheid op het vlak van rapportering toenemen. Zij kunnen ook een belangrijke rol spelen in bijvoorbeeld crisissituaties.

Het is noodzakelijk dat de raad van bestuur **regelmatig vergadert**, als richtlijn stelt men minimaal vier keer per jaar voorop. Op deze vergaderingen dient niet enkel de dagelijkse werking van de onderneming besproken te worden, er moet ook aandacht besteed worden aan de langetermijnvisie.

Voor de benoeming van de bestuurders kan men in vennootschappen van een zekere omvang een **benoemingscomité** oprichten. Is er geen benoemingscomité dan komt deze taak aan de raad van bestuur zelf toe. Het laatste woord ligt uiteindelijk wel bij de algemene vergadering.



De **remuneratie** van de bestuurders moet voldoende hoog zijn voor het aantrekken, motiveren en behouden van bestuurders die voldoen het profiel bepaald door de raad van bestuur. Ook hier ligt het laatste woord uiteindelijk bij de algemene vergadering. De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen best een vaste vergoeding die gekoppeld is aan hun aanwezigheid in de raad van bestuur.

De **voorzitter van de raad van bestuur** speelt een belangrijke rol in de onderneming. Hij is een raadgever, een bemiddelaar, een scheidsrechter, een leider,...

Ook het nut van **adviserende comités**, zoals een auditcomité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité, ter aanvulling van de raad van bestuur, wordt benadrukt. Of de onderneming zulke comités creëert hangt uiteraard af van de omvang van de raad van bestuur en de omvang van de onderneming zelf.

Er wordt ook de nadruk gelegd op nood aan een **performant senior management**. Het senior management behelst het geheel van alle uitvoerende bestuurders, de leden van het directiecomité en van het topmanagement. Hun opdracht bestaat erin de ondernemingsstrategie uit te voeren zoals die vastgesteld werd door de raad van bestuur. Zij informeren de raad van bestuur over de (financiële) resultaten en de evolutie van de onderneming zodat de raad van bestuur kan oordelen of het aangewezen is de strategie bij te sturen.

Ook "**betrokken**" **aandeelhouders** zijn cruciaal. De aandeelhouders dienen bereid te zijn zich persoonlijk, langdurig te engageren voor de onderneming. Zij moeten er nochtans mee instemmen dat de leiding en het toezicht wordt overgelaten aan competente organen. De rol van de aandeelhouders bestaat er voornamelijk in de waarden en de "langetermijnvisie" van de vennootschap te bepalen, de financiële doelstellingen vast te stellen, de raad van bestuur te benoemen, de relatie tussen de aandeelhouders onderling te bepalen, al dan niet in de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.

Tenslotte speelt ook de **commissaris** een belangrijke rol inzake de externe controle op de onderneming. Zijn onafhankelijkheid is essentieel.

Naargelang de omvang en de groeifase waarin de onderneming zich bevindt, is het aangewezen de respectievelijke rollen van de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management vast te leggen in een zgn. "**corporate governance-verklaring**".

Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen

De code Buysse is een wereldprimeur omdat zij als eerste uitgebreid aandacht besteedt aan de corporate governance voor familiale ondernemingen. In onze Vlaamse economie spelen deze bedrijven dan ook een zeer belangrijke rol. Wereldwijd zijn ongeveer 80% van de ondernemingen familiale ondernemingen.

In het tweede hoofdstuk beveelt de code aan om in bepaalde familiale ondernemingen een **familieforum** in te stellen. Dit forum fungeert als platform voor communicatie, informatie en in voorkomend geval consultatie in verband met het familiebedrijf. Dergelijk forum is vooral aangewezen wanneer de eigendom van het familiebedrijf in handen is van een grotere groep aandeelhouders. Door de communicatie tussen de aandeelhouders-familieleden te stimuleren, kan men ervoor zorgen dat zij er dezelfde visie over het familiebedrijf op na houden.





MERITIUS
ADVOCATEN - AVOCATS

Verder moet een **familiaal charter** een aantal spelregels vastleggen waaraan de familieleden zich kunnen houden. Deze regels kunnen o.a. betrekking hebben op: de familiale waarden en de visie, de eigendom van het familiebedrijf, de financiële doelstellingen, de vergoedingen van de in het familiebedrijf werkzame familieleden, de communicatie, de conflictregeling, ...

De aandeelhouders moeten bij de onderneming betrokken worden. Er moet een duidelijke **langetermijnvisie** uitgewerkt worden door overleg tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management.

De **opvolging van het familiebedrijf** moet tijdig, zorgvuldig en goed voorbereid zijn. De code beveelt aan deze problematiek in handen van de raad van bestuur, en in het bijzonder de voorzitter daarvan, te leggen.

Het stimuleren van **open bespreking van conflicten tussen familieleden** is van wezenlijk belang. Slepende conflicten kunnen immers nefast zijn voor de werking van de onderneming. Een leidersfiguur binnen de familie, de externe voorzitter van de raad van bestuur of in laatste instantie een professioneel bemiddelaar kunnen hierbij hulp bieden.

Basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen

Het laatste hoofdstuk van de code is in de eerste plaats gericht tot **de autonoom gefinancierde onderneming, waar eigendom, bestuur en management samenvallen**. Voor deze ondernemingen is het in hoofdzaak van belang goeie relaties te onderhouden met de verschillende **stakeholders**. Zij is immers in grote mate afhankelijk van die belanghebbenden. Zo zal de bankier in veel gevallen de voornaamste financier van de onderneming zijn. Het is dan ook van groot belang alles in het werk te stellen om een duurzame relatie met de bankier op te bouwen.

Verder wordt in dit hoofdstuk ook aandacht besteed aan de **relatie met de leveranciers, de klanten, met het personeel, externe adviseurs en de overheid**. Telkens worden concrete tips gegeven om een duurzame relatie met deze stakeholders op te bouwen.

Onze kantoren

MERITIUS® GENT

Martelaarslaan 402 - 9000 Gent
Tel. +32 (0)9 269 70 70 - Fax +32 (0)9 269 70 71
info.gent@meritius.be

MERITIUS® BRUSSEL

Rue de Hennin, 67-69 - 1050 Brussel
Tel. +32 (0)2 735 60 08 - Fax +32 (0)2 735 67 78
info.brussels@meritius.be

MERITIUS® BERGEN

Rue Ste Gertrude 1 - 7070 Le Roeulx
Tel. +32 (0)64 66 50 12 - Fax +32 (0)64 67 60 93
info.mons@meritius.be

MERITIUS® NAMEN

Avenue Cardinal Mercier 46 - 5000 Namur
Tel. +32 (0)81 744 204 - Fax +32 (0)81 744 207
info.namur@meritius.be

MERITIUS® ANTWERPEN

Jules Moretuslei 374-376 - 2016 Antwerpen
Tel. +32 (0)3 825 55 00 - Fax +32 (0)3 3 825 56 00
info.antwerpen@meritius.be