

De Code Buysse onder de loep

RUTGER VAN BOVEN

Directieadviseur IAB

Op 21 september 2005 maakte de naar de naam van haar voorzitter genoemde Commissie Buysse haar corporate governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen bekend aan het grote publiek. De Code kan voortaan worden geconsulteerd op www.codebuysse.be. Hoewel kmo's niet verplicht zijn zich te gedragen naar de in de code geformuleerde aanbevelingen, zal de naleving ervan hun groei en geloofwaardigheid sterk ten goede komen. Een overzicht van de aanbevelingen die het meest in het oog springen, alsook van de belangrijkste toepassingsvragen in verband met de code kan dan ook niet langer uitblijven.

1. ONTSTAANSGESCHIEDENIS

De Code Buysse is een initiatief van de Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO) en een aantal andere partners, waaronder het Instituut van de

Accountants en de Belastingconsulenten (IAB). De Code bouwt verder op reeds eerder genomen initiatieven binnen het domein van de corporate governance.

Zo publiceerden UNIZO en het IAB reeds in 1999 zeven aanbevelingen voor corporate governance of behoorlijk bestuur op maat van de kmo.

Dit initiatief werd overigens, in samenwerking met UNIZO, het IAB en de Koninklijke Federatie voor Belgische Notarissen, hernomen in 2004 in het kielzog van de zogenaamde corporate governance wet.

Teneinde de theorie en de praktijk met elkaar te kunnen verzoenen, werd de Commissie "Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen" samengesteld uit zowel experts-academici en vertegenwoordigers van instanties met autoriteit inzake ondernemingsbestuur, als uit kmo-bedrijfsleiders¹.

2. WAAROM CORPORATE GOVERNANCE AANBEVELINGEN VOOR DE KMO?

Het belang van corporate governance voor beursgenoteerde vennootschappen moet niet langer worden aangetoond. We hoeven daartoe maar te verwijzen naar de talrijke studies die de voorbije jaren in dit verband zijn verschenen. Toch wensen wij hier in het bijzonder de aandacht te vestigen op een recente studie van Stef Van de Perre², die aantoonde dat ondernemingen die een deugdelijk ondernemingsbestuur huldigen betere beursprestaties afleveren dan deze die dat niet (of in veel mindere mate) doen. Zo stelde hij vast dat de best scorende bedrijven op het vlak van corporate governance over een periode van drie jaar een return afleverden die 2,9 procent beter was dan het gemiddelde van hun sector, terwijl een belegging in de slechtst scorende 11,05 procent minder return opleverde dan het gemiddelde in de sector³.

Studies naar het effect van een deugdelijk ondernemingsbestuur in de kmo zijn daarentegen niet voorhanden, zodat het onmogelijk is om op basis van cijfermatige gegevens het belang van corporate governance voor deze groep van ondernemingen aan te tonen. Wel verscheen zeer recent ⁴ een onderzoek van Johan Maes en Luc Sels naar de eigendom en het bestuur van startende vennootschappen. Hierin kwamen zij tot de volgende bevindingen:

- het bestuursstelsel van een onderneming heeft een grote impact op haar potentiële groei en innovatie;
- de bestaande aanbevelingen inzake corporate governance worden vooral geformuleerd voor grote ondernemingen;
- het is een grote uitdaging aanbevelingen inzake deugdelijk ondernemingsbestuur uit te werken voor de kmo;
- het toepassen van de principes inzake corporate governance werkt imagobevorderend, en dit zowel intern als extern;
- corporate governance dynamiseert het bestuur van de onderneming en kan zo de bedrijfsresultaten positief beïnvloeden;
- corporate governance bevordert de duurzame ontwikkeling van een onderneming;
- corporate governance creëert groeikansen;
- corporate governance waarborgt de continuïteit van de onderneming (in het kader van familiale opvolging).

Wat er ook van zij, we kunnen niet voorbijgaan aan het feit

dat ook kmo's behoefte hebben aan "vertrouwen" vanwege alle bij de onderneming betrokken partijen, niet in het minst vanwege de banken en andere financiers. Bovendien kan een efficiënte bestuursstructuur een belangrijke rol spelen om de continuïteit van de onderneming te verzekeren – dit vooral bij familiebedrijven –, en kan deze bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming. Ten slotte kan een behoorlijk bestuur een troef betekenen naar de recruiteringsmarkt toe.

Het zijn dan ook deze vaststellingen, alsmede de vrees dat bepaalde strenge bepalingen uit de Code Lippens anders zouden doorwerken naar niet-beursgenoteerde bedrijven, die hebben geleid tot de oprichting van de Commissie "Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen".

3. CODE BUYSSE: VERPLICHTE TOEPASSING?

Er bestaat geen wettelijke verplichting voor de niet-beursgenoteerde ondernemingen om de aanbevelingen uit de Code Buyse toe te passen ⁵. De Code is er gekomen op privé-initiatief en strekt er in eerste instantie toe kmo's te sensibiliseren voor de corporate governance problematiek. Hooguit kan de naleving ervan een morele verplichting constitueren.

Bovendien moet erop worden gewezen dat de Commissie Buyse reeds van bij de aanvang van haar werkzaamheden is uitgegaan van het principe van de

zelfregulering. De aanbevelingen uit de Code Buyse zijn dan ook enkel richtlijnen, en houden op zich geen garantie in van behoorlijk bestuur. De onderneming zal derhalve zelf moeten uitmaken welke initiatieven zij het best neemt met het oog op een deugdelijk ondernemingsbestuur. Er weze in dit verband aan herinnerd dat een transparante en efficiënte bestuursstructuur in eerste instantie voortspruit uit de wil van de "eigenaars" van de onderneming.

4. HET TOEPASSINGSGBIED VAN DE CODE BUYSSE

De Code Buyse richt zich tot alle niet-beursgenoteerde ondernemingen. De niet-beursgenoteerde ondernemingen worden in de Code omschreven als de vennootschappen die niet vallen onder de definitie van "genoteerde vennootschappen" luidens het Wetboek van vennootschappen. Referentie wordt hier gemaakt aan het artikel 4 W. Venn. dat de genoteerde vennootschap definieert als de vennootschap 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.

De Code Buyse adresseert bijgevolg zowel de kleine als de grote vennootschappen. Bovendien past de Code zich toe op alle vennootschapsvormen (NV, BVBA, CVBA, ...), en dit ongeacht de aard ervan (o.a. het al dan niet familiaal karakter).

Overeenkomstig artikel 15 W. Venn. zijn kleine vennootschappen deze vennootschappen met rechtspersoonlijkheid die voor het laatste afgesloten boekjaar niet meer dan één van de volgende criteria overschrijden:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50 ;
- jaaromzet, excl. BTW: 7 300 000 EUR ;
- balanstotaal: 3 650 000 EUR ;

tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt.

Grote vennootschappen zijn dan deze die wel meer dan één van de voormelde criteria overschrijden.

Hoewel de aanbevelingen zich richten tot “vennootschappen”, kunnen zij ook bijzonder dienstig zijn voor vzw’s, non-profit-organisaties en publieke of semipublieke organisaties en bedrijven ⁶.

In het licht van het voorgaande kunnen we derhalve niet buiten de vaststelling dat het toepassingsgebied van de Code Buyse zeer ruim werd geformuleerd. Deze bedenking is evenmin voorbijgegaan aan de commissieleden, waar zij stellen dat de corporate governance noden zullen verschillen naar gelang de aard, de juridische vorm en de omvang van de onderneming. De Code maakt daartoe overigens zelf reeds een onderscheid tussen aanbevelingen die gelden voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen (deel I), deze die enkel gelden voor kleine ondernemingen (deel III), en deze die specifiek van toe-

passing zijn op familiale ondernemingen (deel II).

5. GROTE VENNOOTSCHAPPEN: TUSSEN DE CODE BUYSE EN DE CODE LIPPENS?

Zoals hoger reeds werd vermeld, adresseert de Code Buyse alle niet-beursgenoteerde ondernemingen. Zowel de kleine als de grote vennootschappen ressorteren bijgevolg onder het toepassingsgebied van de Code.

Toch kunnen, aldus de Code Buyse, grote niet-beursgenoteerde ondernemingen ⁷ er baat bij hebben zich te gedragen naar een aantal voor hen geschikte aanbevelingen uit de Code Lippens. Dit met het oog op een verdere internationalisering of ter voorbereiding van een eventuele beursgang. Vergeten we immers niet dat bij sommige grote niet-beursgenoteerde vennootschappen het algemeen belang meer aan de orde is dan bij *small caps* ⁸ op de beurs. De Code wijst er in dit verband op dat vooral de aanbevelingen aangaande de werking en de samenstelling van de raad van bestuur in voorkomend geval nuttig kunnen zijn. Uiteraard zullen de aanbevelingen die verband houden met de bescherming van beleggersbelangen enkel relevant zijn ingeval de vennootschap een beursintrodactie in het vooruitzicht stelt.

6. WAAROM SPECIFIEKE AANBEVELINGEN VOOR FAMILIALE ONDERNEMINGEN?

Aangezien de familiebedrijven 55 procent afleveren van het

Bruto Binnenlands Product van België ⁹, vormen zij een niet te verwaarlozen groep binnen het economische landschap. Gelet op de familiale banden die het aandeelhouderschap van deze vennootschappen in sterke mate kenmerkt, zijn zij onderhevig aan bijzondere gevoeligheden die vreemd zijn aan niet-familiale ondernemingen. Zo steunt de continuïteit van familiale ondernemingen vooral op “gecommiteerde” aandeelhouders die de lange termijn voor ogen houden, en moet derhalve bijzondere aandacht worden besteed aan een gestructureerd en georganiseerd aandeelhouderschap. Eveneens mag de opvolgingsproblematiek bij dit type van ondernemingen niet uit het oog worden verloren. Studies tonen immers aan dat de overdracht van een familiale onderneming naar de tweede generatie slechts slaagt in 30 procent van de gevallen. Nog schaarser zijn de gevallen waarin de onderneming in handen komt van de derde generatie. Familiedynastieën die erin slagen de onderneming vier of meer generaties lang in handen te houden, zijn evenwel op de vingers van één hand te tellen. ¹⁰ Het is dan ook in het licht van deze overwegingen dat de Commissie Buyse het noodzakelijk heeft geacht een aantal aanbevelingen te formuleren die specifiek gericht zijn op de familiale ondernemingen.

Overigens kunnen ook de beursgenoteerde familiale ondernemingen ¹¹ er baat bij hebben deze aanbevelingen na te leven. De Code Lippens schenkt immers geen bijzondere aandacht aan de specifieke noden

van het familiebedrijf. In die zin vullen de Code Lippens en de Code Buysse elkaar aan. ¹²

7. KMO'S DIE DEEL UITMAKEN VAN EEN GROEP

De Code Buysse benadrukt dat bij de implementatie van de corporate governance aanbevelingen rekening moet worden gehouden met de groepsstructuur waar de vennootschap in voorkomend geval deel van uitmaakt.

Zo wijst de Code erop dat het vanuit corporate governance perspectief niet zou opgaan dat het bestuursorgaan in moeder en dochter uit dezelfde personen is samengesteld. Dit om het risico van zelfcontrole te vermijden. Bestuurders die zowel in de moederverenootschap als in de dochtervennootschap actief zijn, moeten oog hebben voor het eigenbelang van de vennootschap die zij op dat ogenblik besturen.

Nog volgens de Code zal het auditcomité van de moederonderneming ook de dochterondernemingen in haar onderzoeksveld moeten betrekken.

8. EEN KORT OVERZICHT VAN DE BELANGRIJKSTE AANBEVELINGEN UIT DE CODE BUYSSE

A. Aanbevelingen voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen

1° Een "mission statement"

Een optimale wisselwerking tussen de eigenaar(s), het

bedrijf, haar medewerkers en de andere belanghebbenden vereist een referentiekader waarin de visie en de missie van de onderneming worden geëxpliciteerd. Op die manier worden de waarden vastgelegd die de basis vormen voor de beslissingen en handelingen van alle bij de onderneming betrokken partijen, en wordt de langetermijnstrategie gevrijwaard.

2° Een oordeelkundig beroep op externe adviseurs

Vooraf wanneer alle aandelen van de vennootschap verenigd zijn in één hand, raadt de Code Buysse aan om een beroep te doen op externe adviseurs (bedoeld worden hier onder meer bedrijfsrevisoren, accountants, belastingconsulenten, advocaten, notarissen, ...). Vanuit hun specifieke vaardigheden kunnen zij immers bijdragen tot een objectivering van de besluitvorming binnen de onderneming. Eventueel kan de onderneming een "adviesraad" installeren, die als klankbord dient voor de ondernemer. In grotere ondernemingen kan het aangewezen zijn dat een beroep wordt gedaan op een extern management.

3° Een efficiënte bestuursstructuur

Hoewel de Commissie bij het formuleren van de hiernavolgende aanbevelingen is uitgegaan van de naamloze vennootschap als rechtsvorm, benadrukt zij dat de aanbevelingen ook kunnen worden toegepast op ondernemingen die een andere rechtsvorm hebben aangenomen (o.a. CVBA).

De ideale bestuursstructuur gaat uit van een optimale wisselwerking tussen de raad van bestuur, het senior management en de aandeelhouders van de onderneming. De raad van bestuur is dan het orgaan dat de ondernemingsstrategie vaststelt. Het senior management staat in voor de operationele leiding van de onderneming en voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur; dit vanuit de mission statement. De aandeelhouders van hun kant staan, naast de hun door het Wetboek van vennootschappen toegekende exclusieve bevoegdheden ¹³, in voor het bepalen en het bewaken van de waarden van de onderneming, alsook voor het bepalen van de visie van de onderneming.

Hiernavolgend geven wij een kort overzicht van de voornaamste aanbevelingen aangaande de raad van bestuur en het senior management.

a) Een actieve raad van bestuur

- Het verdient aanbeveling om niet-uitvoerende of externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen (*zie infra*);
- De raad van bestuur moet regelmatig vergaderen. De Code stelt een minimum voorop van vier vergaderingen per jaar. Bovendien verdient het aanbeveling om minstens eenmaal per jaar een vergadering te organiseren waar enkel het langetermijndenken op de agenda staat;
- Van de vergaderingen van de raad van bestuur moeten

- tijdig verslagen worden opgemaakt;
- De raad van bestuur moet periodiek zijn performantie evalueren, alsook (vóór hun eventuele herbenoeming) die van de individuele bestuurders;
 - De remuneratie van de bestuurders moet voldoende hoog zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders die tege moet komen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur. De externe bestuurders mogen enkel een vergoeding ontvangen die, behoudens voor bijzondere opdrachten, vast is en gekoppeld aan hun aanwezigheid in de raad van bestuur. Aandelenoptieplannen en andere vormen van variabele vergoeding of langetermijnincentives (bv. pensioenen) zijn voor deze bestuurders niet aangewezen;
 - De openbaarmaking van de individuele vergoedingen van bestuurders behoort, voor wat betreft de grote niet-beursgenoteerde ondernemingen die gehouden zijn een jaarverslag te publiceren, tot de autonomie van de raad van bestuur. Uiteraard zullen de jaarrekeningrechtelijke voorschriften hier steeds als minimum gelden;
 - De voorzitter vervult een kapitale rol binnen het bestuursorgaan. De Code beveelt sterk aan om de functie van voorzitter van de raad van bestuur en van gedelegeerd bestuurder niet in handen te leggen van éénzelfde persoon. Dit laatste hangt echter af van de aard,
- de omvang en de groeifase van de onderneming;
- De Code erkent het nut van adviserende comités zoals een auditcomité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité en een strategisch comité, die de raad van bestuur kunnen bijstaan bij het nemen van beslissingen. Het komt toe aan de raad van bestuur om, rekening houdend met de uitdagingen waarmee hij geconfronteerd wordt en met de omvang van de onderneming, te oordelen over de opportuniteit hiervan.
- b) Een performant (senior) management*
- Met de term “senior management” doelt de Code op het geheel van de uitvoerende bestuurders, de leden van het directiecomité (of het managementcomité) en van het topmanagement;
 - De Code onderstreept het belang van de gedelegeerd bestuurder;
 - Het senior management informeert de raad van bestuur over alle aspecten van de operationele leiding en inzonderheid over de financiële resultaatsevolutie, en formuleert voorstellen om de strategie waar nodig bij te sturen;
 - Het senior management is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering die de raad van bestuur tot leidraad dient;
 - De gedelegeerd bestuurder is verantwoordelijk voor de goede werking van het management, en dit zowel ten aanzien van de raad van bestuur als ten aanzien van de aandeelhouders;
 - Het verdient 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 - van het benoemingscomité;
 - De Code beveelt aan om te voorzien in een procedure van jaarlijkse evaluatie van het senior management;
 - De Code onderschrijft het principe dat de raad van bestuur het remuneratiebeleid van het senior management, al dan niet op voorstel van het remuneratiecomité, bepaalt.
- #### **4° De rol van de externe bestuurder**
- Volgens de Code Buysse verdient het aanbeveling om niet-uitvoerende of externe bestuurders op te nemen in de raad van bestuur. Het aantal varieert naar gelang de omvang, de structuur en de groeifase van de onderneming.
- De externe bestuurder wordt in de Code omschreven als de bestuurder die niet tot het management behoort en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. De externe bestuurder is derhalve gebonden door minder strenge onafhankelijkheidsvereisten dan de “onafhankelijke bestuurder” uit

de Code Lippens. Deze laatste omschrijft de onafhankelijke bestuurder immers als de bestuurder die vrij is van enige commerciële, nauwe familie- of andere banden met de vennootschap, de controlerende aandeelhouders of het management van één van beide, die aanleiding geven tot belangenconflicten waardoor het onafhankelijk oordeel van deze bestuurder beïnvloed wordt¹⁴. Nochtans dienen de externe bestuurder (Code Buysse) en de onafhankelijke bestuurder (Code Lippens) eenzelfde finaliteit. De verklaring hiervoor moet worden gevonden in het feit dat bij kmo's de competentie van deze bestuurders belangrijker is dan hun onafhankelijkheid in strikte zin. Cruciaal is bijgevolg het gezag dat zij op grond van die competentie en hun vertrouwde met de ondernemingsleiding kunnen laten gelden in het belang van de vennootschap.

De externe bestuurder draagt in eerste instantie bij tot de objectivering van de besluitvorming binnen de raad van bestuur. Hij zal immers zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming, en op onpartijdige wijze raadgevingen verstrekken aan zijn medebestuurders. Daarnaast zal hij bijzondere aandacht schenken aan de discipline en de verantwoordelijkheidszin op het vlak van de rapportering. Eveneens kan hij bijzonder dienstig zijn in geval van crisissituaties¹⁵. Ten slotte zal hij waken over de opvolging van de gedelegeerd bestuurder.

Het spreekt voor zich dat de externe bestuurder zijn relaties en netwerken zal delen met de onderneming, en vanuit zijn ervaring zal bijdragen tot een verhoogde "knowhow" binnen de raad van bestuur.

5° De oprichting van (adviserende) comités binnen de raad van bestuur

Hoewel de Code Buysse hier met niet zoveel woorden over spreekt, erkent hij toch het nut van adviserende comités zoals een auditcomité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité en een strategisch comité, die de raad van bestuur kunnen bijstaan bij het nemen van beslissingen. De raad van bestuur zal, in functie van de uitdagingen waarmee hij wordt geconfronteerd en van de omvang van de onderneming, moeten oordelen over de noodzaak tot oprichting hiervan. De voorzitter van de raad van bestuur neemt in voorkomend geval het initiatief om de comités op te richten, en doet aan de raad van bestuur een voorstel met betrekking tot het voorzitterschap ervan. De Code Buysse geeft evenwel geen nadere toelichting over de samenstelling en de taak van deze comités, zodat we ons daaromtrent kunnen laten inspireren door de voorschriften uit de Code Lippens.

6° De rol van de aandeelhouders

Een behoorlijk bestuur kan uiteraard niet voorbijgaan aan de aandeelhouders van de onderneming. Zij zijn als het ware de grondleggers van de

onderneming, en moeten hier dan ook bij betrokken worden. Het komt toe aan de raad van bestuur om de betrokkenheid van de aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Periodieke en tijdige informatie zullen daartoe essentieel zijn, en dit ook buiten de gewone jaarlijkse algemene vergadering om. Eveneens moet hierbij de nodige aandacht worden besteed aan de positie van de minderheidsaandeelhouders, door o.a. een gelijke communicatie na te streven naar alle aandeelhouders toe.

De aandeelhouders van hun kant staan in voor:

- het bepalen en bewaken van de waarden van de onderneming;
- het bepalen van de visie van de onderneming;
- het vaststellen van de financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel;
- het benoemen van de bestuurders;
- het vaststellen van de onderlinge spelregels, eventueel onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.

7° Onderlinge rechten en verplichtingen van de aandeelhouders

De Code wijst erop dat het aangewezen is dat de aandeelhouders op voorhand afspraken maken over de belangrijkste rechten en verplichtingen die zij aangaan ten opzichte van elkaar, alsook in geval van uitreding van één of meer venno-

ten. Voorzover dit niet is gebeurd in de statuten van de vennootschap, kunnen deze afspraken worden vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst.

B. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen

1° Het familieforum

Vooraf wanneer het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of meerdere staken uit de familie, of ingeval binnen één staak meerdere generaties op verschillende wijze bij het bedrijf betrokken zijn, beveelt de Code aan om een familieforum in te stellen.

Het familieforum zal dan fungeren als platform voor communicatie, informatie, en in voorkomend geval voor consultatie in verband met het familiebedrijf.

2° Het familiecharter

Volgens de Code Buysse doet de familie er goed aan om een familiecharter op te stellen waarin een aantal spelregels worden vastgelegd die de familieleden in acht moeten nemen (o.a. met betrekking tot de carrières in het familiebedrijf, vergoedingen die toekomen aan in het familiebedrijf werkzame familieleden, vorming van familieleden, ...). Het verdient aanbeveling dat het charter wordt vastgelegd in een juridisch bindend document.

3° Overleg met de aandeelhouders

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 meer gebeuren door ten minste tweemaal per jaar een overleg te organiseren tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management. Een dergelijk overleg is ten stelligste aangeraden indien de onderneming belangrijke ontwikkelingen in het vooruitzicht stelt, zoals een strategische heroriëntatie, een grote overname, de verkoop van bedrijfsonderdelen of een bedrijfsoverdracht.

4° De opvolging

Zoals hoger reeds werd vermeld, vormt de opvolging in familiale ondernemingen een teer punt waaraan bijzondere aandacht moet worden besteed. Het opvolgingsproces moet professioneel worden aangepakt, en dit steeds met het belang van het familiebedrijf voor ogen. Een gedegen opvolgingsstapplan is daarbij essentieel. Het verdient volgens de Code aanbeveling om de regie van het opvolgingsproces in handen te leggen van de raad van bestuur, in het bijzonder van haar voorzitter. Bovendien is het raadzaam om het bestuursorgaan een zwaarwegende adviesrol toe te kennen bij de beoordeling van de opvolgingskandidaten. Het is bij dit alles ook belangrijk dat de opvolger een stevig draagvlak heeft in de brede familiekring. De benoeming van

de opvolger dient bij voorkeur de instemming weg te dragen van de aandeelhouders.

5° Conflictenregeling

De Code beveelt aan om potentiële conflictbronnen tussen familieleden vooraf in kaart te brengen, en (contractueel of statutair) voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken.

Ingeval zich een conflict voordoet tussen familieleden moet dit open worden besproken en zo snel mogelijk worden geregeld. Hiertoe kan een gezaghebbende leider binnen de familie een doorslaggevende rol spelen. Ook kan een externe voorzitter van de raad van bestuur die gezag heeft en het vertrouwen geniet van de partijen ter zake dienend zijn.

C. Aanbevelingen voor kleine niet-beursgenoteerde ondernemingen

Hoewel de aanbevelingen die gelden voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen¹⁶ waardevolle elementen bevatten voor iedere onderneming, zijn ze mogelijk niet voldoende herkenbaar vanuit de realiteit van een autonoom gefinancierde onderneming waarin eigendom, bestuur en management samenvallen. Vandaar dat de Commissie Buysse vanuit een ruimere "stakeholdersbenadering" aanbevelingen heeft geformuleerd die deze ondernemingen moeten toelaten hun ondernemingsstrategie zo uit te werken dat zij hun aantrekkingskracht naar externe

betrokkenen vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren.

De onder deze hoofding weergegeven aanbevelingen moeten begrepen worden als richtlijnen van goede praktijk die uit hun aard zelf geen dwingend karakter hebben, en die slechts moeten worden toegepast wanneer zij een concrete meerwaarde betekenen voor de werking van de onderneming.

De aanbevelingen hebben betrekking op:

- *de relatie met bank en financiers:*
 - zorg voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier;
 - gebruik de boekhouding van uw onderneming als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering;
 - maak een regelmatige update van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap diende op te stellen;
 - maak een duidelijk onderscheid tussen de middelen van de onderneming en het privévermogen van de ondernemer.
- *de relatie met leveranciers:*
 - zorg dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn;
 - spreek duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen af;
- correcte financiële informatie vergroot de geloofwaardigheid en aantrekkingskracht van de onderneming;
- stel een document op waarin de onderneming duidelijk maakt wat zij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden;

- *de relatie met klanten:*

- besteed de nodige aandacht aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming;
- besteed zorg aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten;
- kom gemaakte afspraken na;
- diversifieer het klantenbestand;
- onderzoek regelmatig de kredietwaardigheid van klanten;

- *de relatie met het personeel:*

- besteed de nodige aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers;
- stimuleer de betrokkenheid van uw medewerkers bij het ondernemingsbeleid;

- *de relatie met externe adviseurs:*

- zorg ervoor dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt;
- spreek regelmatige, vaste contactmomenten af;
- een externe adviseur moet garant staan voor deskun-

digheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening;

- *de relatie met de overheidsinstellingen.*

9. OPENBAARMAKINGS-VEREISTEN MET BETREKKING TOT DE NALEVING VAN DE CODE BUYSSE

Volgens het ontwerp van wijziging van de 4^e en 7^e Richtlijn zal iedere beursgenoteerde vennootschap een corporate governance verklaring moeten opnemen in zijn jaarverslag¹⁷. Deze corporate governance verklaring moet onder meer verwijzen naar de corporate governance code die de vennootschap voornemens is toe te passen, of die ze verplicht is toe te passen volgens de wetgeving van de lidstaat waar zij haar maatschappelijke zetel heeft.

Ook de Code Lippens legt de verplichting op aan beursgenoteerde ondernemingen om alle relevante corporate governance gebeurtenissen die zich hebben voorgedaan tijdens het voorbije jaar bekend te maken in het jaarverslag. Bovendien moet het corporate governance charter¹⁸ publiek worden gemaakt op de website van de vennootschap.

Naar analogie met het ontwerp tot wijziging van de 4^e en de 7^e Richtlijn en de Code Lippens, ontwaart de Code Buysse in het jaarverslag het medium bij uitstek om melding te maken van de corporate governance inspanningen van de vennootschap.

Zo raadt de Code Buysse aan dat de vennootschap in eerste instantie een “corporate governance verklaring” opstelt, die vervolgens in het jaarverslag wordt bekendgemaakt. De corporate governance verklaring herneemt de rol die respectievelijk aan de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders werd toebedeeld. Bovendien maakt zij melding van de manier waarop deze verschillende partijen met elkaar communiceren en overleggen.

Nog volgens de Code Buysse, zal de vennootschap jaarlijks in haar jaarverslag melding maken van de corporate governance inspanningen die zij het voorbije jaar heeft geleverd. Uiteraard geldt de voormelde aanbeveling niet voor alle (niet-beursgenoteerde) vennootschappen. Rekening zal in deze worden gehouden met de omvang en de groeifase van de onderneming, evenals met de aard van haar aandeelhoudersstructuur.

Zoals reeds hoger werd vermeld, moeten de belangrijkste gebeurtenissen op het vlak van corporate governance volgens de Code Buysse worden weergegeven in het jaarverslag. Aangezien enkel grote vennootschappen ertoe gehouden zijn een jaarverslag op te maken¹⁹, rijst de vraag op welke manier de kleine vennootschappen ruchtbaarheid kunnen geven aan hun realisaties op het vlak van corporate governance. De toelichting bij de jaarrekening of de website van de onderneming zal hier ongetwijfeld enig soelaas kunnen bieden.^f

Voetnoten

- ¹ De werkgroep corporate governance was samengesteld uit de volgende leden: Baron Paul Buysse (Voorzitter), Rudy Arnoudt, Luc Coene, Pierre Colin, Herman Daems, Herwig Dejonghe, Johan De Leenheer, Liesbeth De Ridder, Koen Geens, Flor Joosen, Jean Lathouwers, Jozef Lievens, Peter Pelgrims, Ludo Swolfs, Robert Tollet, Karel Van Eetvelt, Dirk Van Haesebrouck, Karl Verlinden en Jan Verhoeve.
- ² Licentiaatsthesis KU-Leuven, 2004.
- ³ Bron: Ruben Mooijman, “Deugdelijk bestuur loont”, *De Standaard*, 5 augustus 2005.
- ⁴ Augustus 2004.
- ⁵ Op 25 november 2005 werd evenwel een wetsvoorstel ingediend in de Kamer (*Parl. St. Kamer* 2005-2006, nr. 2111/001) dat ertoe strekt de mogelijkheid te voorzien om, middels een uitbreiding van artikel 528 W. Venn., de bestuurders van een NV of een Comm.VA aansprakelijk te stellen “wegens het niet-naleven van alle of een deel van de regels inzake corporate governance tot de naleving waarvan de vennootschap zich heeft verbonden”. Indien de vennootschap ertoe beslist om alle of een deel van de bepalingen uit de Code Buysse na te leven, zouden de bestuurders derhalve hoofdelijk aansprakelijk kunnen gesteld worden wegens de niet-naleving van deze aanbevelingen.
- ⁶ Bron: Kris Barrezele, “Code Buysse moet bedrijven beter maken”, *De Tijd*, 22 september 2005.
- ⁷ Merk op dat de Code Buysse hiermee verwijst naar de ondernemingen die twee van de drie consolidatiedrempels bedoeld in artikel 16 W. Venn. overschrijden, nl. 29,2 miljoen EUR jaaromzet, excl. BTW; 14,6 miljoen EUR balanstotaal; 250 werknemers.
- ⁸ Hiermee worden bedoeld, kleine ondernemingen met een relatief kleine beurskapitalisatie die niet meer dan 1 miljoen EUR bedraagt.
- ⁹ Bron: Kris Barrezele, “Familiebedrijf wordt onderschat”, *De Tijd*, 14 september 2005.
- ¹⁰ Bron: Ruben Mooijman, “Van vader op zoon (M/V). Dromen van een dynastie”, *De Standaard*, 27 augustus 2005.
- ¹¹ O.a. Bekaert, Solvay, ...
- ¹² Bron: GVL, “Code-Buysse pleit voor familieforum”, *De Tijd*, 22 maart 2005.
- ¹³ O.a. wijziging van de kapitaalstructuur, benoeming en herroeping van bestuurders, goedkeuring van de jaarrekeningen, vaststelling van het dividend, ...
- ¹⁴ Zie artikel 2.3. Code Lippens. Bovendien werden in bijlage (Bijlage A) een aantal criteria opgenomen waaraan de onafhankelijkheid moet worden getoetst.
- ¹⁵ O.a. een onverwacht overlijden, ruzie tussen familiale aandeelhoudersgroepen, ...
- ¹⁶ Zie *supra* punt A.
- ¹⁷ Nieuw artikel 46a Vierde Richtlijn.
- ¹⁸ Hierin worden de voornaamste aspecten van het corporate governance beleid van de onderneming beschreven.
- ¹⁹ Artikel 94 W. Venn.