

# CORPORATE GOVERNANCE IN NIET-GENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN

---

Aanbevelingen van het VBO

---

**Verbond van Belgische Ondernemingen**

Ravensteinstraat 4 – 1000 Brussel  
Tel. 02 515 08 59 – Fax 02 515 09 85  
[www.vbo.be](http://www.vbo.be) – [nc@vbo-feb.be](mailto:nc@vbo-feb.be)



# **CORPORATE GOVERNANCE IN NIET-GENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN**

---

**Aanbevelingen van het VBO**

---



## **VOORWOORD**

*Het VBO heeft in januari 1998 aanbevelingen inzake corporate governance gepubliceerd.*

*Deze aanbevelingen, die wel op alle ondernemingen konden worden toegepast, waren vooral op beursgenoteerde ondernemingen toegespitst.*

*Het VBO heeft het nochtans wenselijk geacht aanbevelingen uit te werken die meer specifiek voor niet-beursgenoteerde vennootschappen bestemd zijn, dat wil zeggen de zeer grote meerderheid van de ondernemingen.*

*Daartoe heeft het, onder voorzitterschap van baron Karel Boone, voorzitter van Lotus Bakeries en erevoorzitter van het VBO, een groep bedrijfsleiders, meer bepaald KMO-ers, bijeengebracht.*

*De samenstelling van deze groep is als bijlage weergegeven.*

*Corporate governance is geen modeverschijnsel maar een fundamentele houding die op het niveau van de organisatie van het bestuur van de vennootschappen moet worden aangenomen.*

*In de afgelopen jaren werden terzake wel al opmerkelijke inspanningen gedaan, maar toch moeten die nog resoluut worden voortgezet.*

*Dit document past ook in een poging om de KMO's te sensibiliseren voor corporate governance, die niet een zoveelste dwangmaatregel maar een opportuniteit voor de ontwikkeling van de onderneming is.*

*De onderstaande aanbevelingen werden in die geest uitgewerkt. Om de reikwijdte ervan te visualiseren, worden zij gevolgd door een voorbeeld van ontwikkeling van een onderneming, telkens met opgave van de essentiële fasen en keuzen en hun gehalte aan corporate governance.*

September 2001

## **OPMERKINGEN VOORAF**

Een onderneming moet goed worden gerund als men haar harmonieuze werking, groei en voortbestaan wil waarborgen.

Daaruit vloeit voort dat op bepaalde tijdstippen beslissingen moeten worden genomen als:

- het aannemen van de vennootschapsvorm, hetgeen een scheiding meebrengt tussen enerzijds het vermogen van de oprichters van de onderneming en de vennoten, anderzijds het vermogen van de vennootschap<sup>1</sup>; daaruit vloeit voort dat het risico en de verantwoordelijkheid van degenen die de vennootschap besturen wordt beperkt;
- de versterking van het dagelijks bestuur van de vennootschap door het inschakelen van externe bestuurders, dat wil zeggen die niet gebonden zijn aan de oprichters of de vennoten die de controle over de vennootschap bezitten;
- de openstelling van het kapitaal van de vennootschap voor externe financiële middelen wanneer de eigen mogelijkheden, gelet op de nagestreefde activiteit, onvoldoende zijn (zoektocht naar een financiële partner, joint venture, openbaar beroep op het spaargeld van derden, beursintroductie van de vennootschap,...).

Corporate governance is een stel regels om de harmonieuze werking en de groei van de onderneming te begunstigen.

Dit impliceert dat de rol van de drie fundamentele organen van elke vennootschap – de algemene vergadering, de raad van bestuur en het directiecomité of de gedelegeerd bestuurder – strikt in

---

<sup>1</sup> Over de voor- en nadelen van de verschillende vormen van vennootschappen (naamloze vennootschap, besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, coöperatieve vennootschap), zie de Gids voor oprichting en ontwikkeling van de onderneming "New Business", 2000-2001, ADV Advice & Development nv, met de medewerking van het VBO.

acht wordt genomen. Alleen op die manier kan het belang van de vennootschap het winnen van dat van een of andere categorie van personen.

De volgende aanbevelingen hebben ten doel de werking van de vennootschap, vooral het besluitvormingsproces, te verbeteren. Zij zijn meer in het bijzonder bestemd voor vennootschappen die niet ter beurse zijn genoteerd, dus uiteindelijk de meerderheid van de Belgische ondernemingen.

## **GEDRAGSCODE**

### **1. De algemene vergadering**

De algemene vergadering is de bijeenkomst van alle vennoten, dat wil zeggen van de personen die kapitaal bij de vennootschap hebben ingebracht. Zij benoemt de leden van de raad van bestuur, ontslaat ze en verleent ze kwijting.

Tot haar overige bevoegdheden behoren onder meer de goedkeuring van de rekeningen, de toekenning van een dividend, de wijziging van de statuten en de beslissing over de voortzetting van de activiteit van de vennootschap ingeval de resultaten duidelijk negatief zijn.

1.1 De algemene vergadering moet ten minste eenmaal per jaar bijeenkomen om de raad van bestuur in staat te stellen zijn strategie toe te lichten en zijn bestuur te rechtvaardigen.

- *Noot*

*De algemene vergadering draagt niet alleen bij tot de ontwikkeling van de "ondernemingsgeest", zij stelt de bestuurders ook in staat te luisteren naar de vennoten en hun rekenschap te geven. Zo voorkomt men misverstanden, achterdocht en dubbelzinnigheid.*

1.2 Het vertrouwen van de vennoten is evenredig aan de transparantie die de directie van de vennootschap toepast. De eis inzake transparantie is des te dringender indien er minderheidsvennoten zijn.

- *Noot*

*Transparantie kan diverse vormen aannemen.*

*Zij kan tot uiting komen in de informatie die in de loop van het boekjaar van de vennootschap aan de vennoten schriftelijk wordt verstrekt over belangrijke beslissingen die werden genomen. Dat is het geval met een investering of een aanzienlijke acquisitie, de benoeming van een nieuwe*

*gedelegeerd bestuurder,... Deze informatie kan worden gegeven in een brief of mail die aan elke vennoot individueel – indien bekend – wordt gestuurd of via perscommuniqués.*

*Transparantie blijkt ook op het niveau van de rekeningen en de controle waaraan zij onderworpen zijn. Belangrijk bij dit laatste is dat systematisch een beroep wordt gedaan op onafhankelijke professionals (revisoren of, als de wet het toestaat, accountants) om te bevestigen dat de boekhoudkundige en financiële informatie die aan de vennoten wordt gegeven, juist is.*

*En dan nog moeten deze professionals hun rol perfect vervullen en niet al hun verantwoordelijkheid op de zaakvoerders van de vennootschap afwentelen.*

- 1.3 Wanneer de resultaten van de vennootschap positief zijn en de vooruitzichten het toestaan, is een vergoeding van het kapitaal door de toekenning van een dividend gewettigd.

Over de toekenning van een dividend beslist de algemene vergadering.

• *Noot*

*Wanneer het boekjaar met winst wordt afgesloten, is het normaal dat de aandeelhouders via de uitkering van een dividend worden vergoed. De algemene vergadering beslist over het deel van de winst dat aan deze vergoeding wordt besteed en over het deel dat wordt gereserveerd om de ontwikkeling van de vennootschap op lange termijn te verzekeren.*

*Wat de vergoeding betreft, wordt elke vennoot op gelijke voet behandeld: hij ontvangt een vergoeding die afhankelijk is van het aantal effecten dat hij bezit.*

*Wanneer een vennoot ook een functie van bestuurder of bediende uitoefent of door een managementovereenkomst met de vennootschap is verbonden, wordt die op een specifieke manier en volgens de regels van de markt vergoed.*

*Deze vergoeding valt niet samen met die welke men als vennoot ontvangt.*

*De instelling van een vergoedingscomité kan bijdragen tot het wegnemen van de achterdocht ten aanzien van een bestuurder die een vergoeding krijgt voor specifieke functies die hij in de vennootschap waarneemt.*

## 2. De raad van bestuur

De raad van bestuur heeft, naast zijn bevoegdheden krachtens het Wetboek van vennootschappen, als hoofdopdracht de gedelegeerd bestuurder of het directiecomité te benoemen, de interne audit te organiseren, de strategie van de vennootschap te bekrachtigen en de begrotingen vast te stellen.

2.1 De raad van bestuur telt voornamelijk vertegenwoordigers van het, eventueel familiale, aandeelhouderschap die door de algemene vergadering worden benoemd. Elke raad van bestuur moet zich echter afvragen of hij niet eveneens een of meer personen moet tellen die los staan van dit aandeelhouderschap. Is zijn antwoord positief, dan zou hij aan de algemene vergadering een voorstel in die zin moeten doen.

Alvorens een beroep te doen op onafhankelijke bestuurders, kan de vennootschap in een eerste stadium een beroep doen op een of meer externe adviseurs die de raad van bestuur met raadgevende stem bijwonen. Het is aan de raad van bestuur om hun exacte rol, de uitoefeningsvoorwaarden van hun mandaat en de duur van dit mandaat te bepalen.

- *Noot*

*De onafhankelijke bestuurder is niet verbonden met de belangrijke aandeelhouders noch met de directie van de vennootschap.*

*Wanneer een vennootschap beslist er onafhankelijke bestuurders bij te nemen, moeten die worden gekozen op*

*grond van hun bekwaamheid en hun inbreng in het bestuur van de vennootschap.*

*De aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders maakt het mogelijk de besprekingen te “objectiveren” voorbij de privé-belangen die in de raad van bestuur tot uiting komen.*

*Een permanente dialoog tussen de onafhankelijke bestuurders en de bestuurders die het aandeelhouderschap vertegenwoordigen is absoluut noodzakelijk. Dit veronderstelt uiteraard dat de bestuurders die de aandeelhouders vertegenwoordigen de beslissingen niet op hun niveau vaststellen, want in dat geval wordt de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders overbodig.*

*In sommige gevallen kan het nuttig zijn tussen de bestuurders die het aandeelhouderschap vertegenwoordigen en de onafhankelijke bestuurders een protocol uit te werken waarin wordt gepreciseerd wat van de onafhankelijke bestuurders wordt verwacht.*

2.2 Iedere bestuurder, onafhankelijke bestuurders inbegrepen, moet normaal worden vergoed.

- *Noot*

*Alle bestuurders worden op gelijke voet behandeld: zij hebben dezelfde rechten en dezelfde verplichtingen. Onafhankelijke bestuurders zijn dus volwaardige bestuurders.*

*In een vennootschap is het normaal dat elke functie specifiek wordt vergoed: de functie van aandeelhouder, die van bestuurder en die van lid van het directiecomité of gedelegeerd bestuurder. Er moet een vergoeding worden gestort ongeacht welke persoon de functie uitoefent: een bestuurder lid van de familie die hoofdaandeelhouder is, een bestuurder die ook lid is van het directiecomité of belast is met het dagelijks bestuur of een onafhankelijke bestuurder.*

2.3 De raad van bestuur heeft in het bijzonder als taak de strategie van de vennootschap te bekrachtigen en de leden van het directiecomité of de gedelegeerd bestuurder te benoemen.

- *Noot*

*De strategie van de vennootschap steunt op een langetermijnvisie van de vennootschap. In dit verband moet de raad van bestuur zich bijvoorbeeld afvragen of het voor de vennootschap wenselijk is onafhankelijk te blijven, via interne groei of via acquisities uitbreiding te nemen, over een referentieaandeelhouder te beschikken,...*

*Wat de benoeming van de leden van het directiecomité of van de gedelegeerd bestuurder betreft, moet de raad van bestuur een hoog niveau qua professionalisme eisen. Hij moet voor elke vacante functie de best mogelijke kandidaat zoeken.*

*Naast de benoeming van de leden van het directiecomité of van de gedelegeerd bestuurder, heeft de raad van bestuur als taak het operationeel bestuur te controleren en te evalueren.*

- 2.4 De raad van bestuur komt ten minste eenmaal per kwartaal bijeen op basis van een nauwkeurige agenda.

- *Noot*

*De raad van bestuur draagt een belangrijke verantwoordelijkheid wat de controle op het dagelijks bestuur van de vennootschap betreft. Om deze opdracht correct te kunnen vervullen, moet hij periodiek en ten minste eenmaal per kwartaal vergaderen.*

*Zelfs al ontmoeten de bestuurders, wegens familiale of professionele banden, elkaar vaak, toch is het belangrijk dat zij geregeld collectief bijeenkomen om samen te beraadslagen en van gedachten te wisselen.*

*Om bijeenroepingen van de raad van bestuur op korte termijn te vermijden, is het in deze gedachtegang aangewezen vooraf en per jaar een kalender van de vergaderingen vast te stellen.*

- 2.5 Om met kennis van zaken te beraadslagen, moet de raad van bestuur vooraf over zoveel mogelijk informatie beschikken. Deze informatie moet, als het kan, schriftelijk zijn en indien

nodig door het directiecomité of de gedelegeerd bestuurder mondeling worden aangevuld.

- *Noot*

*Een raad van bestuur kan niet efficiënt werken als niet elk lid vooraf de punten kent die zullen worden aangesneden en niet vóór de vergadering over verklarende en voldoende duidelijke documenten over de elementen van de te nemen beslissing beschikt.*

*Als het wegens bijzondere omstandigheden niet mogelijk is deze informatie vooraf te verstrekken, geeft de voorzitter van het directiecomité of de gedelegeerd bestuurder ze mondeling tijdens de vergadering. Eventueel wordt de beslissing tot de volgende vergadering uitgesteld.*

- 2.6 Om alle betwistingen achteraf te vermijden, is het essentieel dat iedere bestuurder, na afloop van elke vergadering van de raad van bestuur, notulen ontvangt van de beslissingen die werden genomen en van de toestemmingen die werden verleend.

Deze notulen worden op de volgende vergadering van de raad van bestuur door iedere bestuurder ondertekend.

- *Noot*

*In meer bepaald familiale vennootschappen stemmen de belangen van alle bestuurders niet altijd met elkaar overeen. De raad van bestuur is een orgaan waar wordt nagedacht en gediscussieerd over beslissingen; zodra die zijn genomen, moet men vermijden dat zij weer op losse schroeven worden gezet. Het is dus belangrijk dat alle genomen beslissingen en verleende toestemmingen of machtigingen schriftelijk nauwkeurig worden geformuleerd en bevestigd.*

### 3. De gedelegeerd bestuurder of het directiecomité

De gedelegeerd bestuurder en het directiecomité worden door de raad van bestuur benoemd en ontslagen.

De gedelegeerd bestuurder heeft als taak de vennootschap dagelijks te besturen.

Het directiecomité heeft in de praktijk een ruimere rol, aangezien de raad van bestuur sommige van zijn eigen taken aan dit comité kan delegeren.

- 3.1 Om elke verwarring zowel binnen als buiten de vennootschap te vermijden, is het belangrijk dat concreet een onderscheid wordt gemaakt tussen de handelingen die onder de gedelegeerd bestuurder of het directiecomité ressorteren en die welke onder de bevoegdheid van de raad van bestuur vallen.

- *Noot*

*Het Wetboek van vennootschappen bepaalt wat enerzijds onder de raad van bestuur en anderzijds onder de gedelegeerd bestuurder ressorteert. De wettelijke organisatie van het directiecomité zou binnenkort een feit moeten zijn.*

*Met het oog op een degelijke werking van de vennootschap is het daarbovenop belangrijk in de raad van bestuur, al was het maar als aanwijzing, een lijst van concrete handelingen vast te stellen en telkens te bepalen wie voor de beslissing verantwoordelijk is. De bepaling van de bevoegdheden van elk orgaan is ook een element van bescherming tegen een eventuele aansprakelijkheid.*

- 3.2 Tot de taken van de gedelegeerd bestuurder of het directiecomité behoort de voorbereiding van de beslissingen die de raad van bestuur moet nemen.

- *Noot*

*Voor de verschillende beslissingen die door de raad van bestuur dienen te worden genomen, moeten de gedelegeerd bestuurder of het directiecomité voorbereidende documenten*

*opmaken. Zij moeten op grond van de informatie waarover zij beschikken duidelijk opgeven welke beslissing moet worden genomen, ja zelfs de mogelijke alternatieven vermelden, plus hun implicaties op financieel, organisatie- en personeelsgebied.*

- 3.3 Idealiter moeten het dagelijks bestuur van de vennootschap en het voorzitterschap van de raad van bestuur aan twee verschillende personen worden opgedragen. Is dat niet het geval, dan zou voor elke handeling die wordt verricht door de persoon die aan het hoofd van de vennootschap staat, moeten worden opgegeven in welke hoedanigheid hij optreedt.

- *Noot*

*Indien, om redenen die typisch zijn voor de vennootschap, eenzelfde persoon haar dagelijks bestuur waarneemt en haar raad van bestuur voorzigt, moet men vermijden dat tegenover derden verwarring wordt gesticht en telkens duidelijk aangeven in welke hoedanigheid deze persoon optreedt.*

# ONTWIKKELING VAN EEN ONDERNEMING

## Essentiële fasen en keuzen

Aan de hand van de volgende beschrijving van verschillende mogelijke keuzen om een onderneming te ontwikkelen, kan men vaste vorm geven aan de toepassing van de essentiële elementen van corporate governance.

### 1. Een persoon richt een onderneming op

Hij is er de enige eigenaar van en hij leidt de onderneming.

Hij is ervan overtuigd dat de bedrijfsactiviteit zeer goed overeenstemt met deze structuur die het voordeel biedt eenvoudig te zijn en optimaal te worden gecoördineerd.

Om de verantwoordelijkheid te beperken, beslist de eigenaar-ondernemer zijn bedrijf de vorm van een vennootschap te geven.

Zijn visie op de toekomst van de onderneming blijft ongewijzigd tot hij aan zijn opvolging moet denken.

Vooraleer hij een beslissing over de toekomstige oriëntatie van de vennootschap neemt, moet hij de toekomstperspectieven onderzoeken; het is in dit geval wellicht wenselijk bij een of meer externe personen advies in te winnen.

Hij kan beslissen dat de weg die in het verleden werd gevolgd, de enige juiste is en dat men een vennootschapsstructuur moet behouden waarin de aandeelhouder de leiding heeft.

Indien een van zijn kinderen het profiel en de bekwaamheid heeft om deze functie te vervullen, laat hij zijn keuze op hem vallen, maakt hij er de enige aandeelhouder van en tracht hij een billijke vergoeding te vinden voor zijn overige kinderen.

### 2. Indien de toekomst van de onderneming erin bestaat verder te evolueren, beslist hij, opdat de onderneming over ruimere financiële middelen kan beschikken, dat alle kinderen aandeelhouder zullen blijven.

Tezelfdertijd wijst hij een of twee kinderen, op basis van hun motivatie en bekwaamheid, als toekomstige leidinggevenden aan. Is deze bekwaamheid niet aanwezig, dan wijst hij een extern leidinggevende aan of verkoopt hij de vennootschap.

In een familieonderneming, met familiale leidinggevenden en niet-leidinggevende familiale aandeelhouders, is de goede werking van de drie organen van de vennootschap (algemene vergadering, raad van bestuur, directiecomité of gedelegeerd bestuurder) van essentieel belang.

Indien een advies van buitenaf zeer belangrijk was voor het nemen van de vorige strategische beslissingen, is het ook interessant dat de raad van bestuur van de ervaring en de objectiviteit van een of meer onafhankelijke bestuurders kan profiteren.

Ingeval later een of ander aandeelhouder zijn aandelen wil verkopen, zal moeten worden beslist dat de overige aandeelhouders ze kopen of dat het kapitaal voor derden wordt opengesteld. De toekomstige behoefte aan financiële middelen volgens de gekozen strategie zal in deze beslissingen een rol spelen.

3. De gekozen strategie zal, naar gelang van de mogelijke marktontwikkeling, meer middelen en meer soepelheid vergen.

De ontwikkeling van de onderneming kan zeer aanzienlijke middelen of een veel grotere dimensie vergen. Het kapitaal dat door de onderneming is voortgebracht en/of door de familiale aandeelhouders ter beschikking is gesteld, kan ruim onvoldoende zijn. Dan moet het kapitaal voor financiële of industriële partners worden opengesteld, of moet een fusie worden aangegaan, of moet een openbaar beroep op het spaarwezen worden gedaan.

De ontwikkeling die van de onderneming wordt verlangd, kan zo omvangrijk zijn dat een beroep op de Beurs moet worden gedaan; in dat geval moet een keuze worden gemaakt tussen een beursgenoteerde onderneming met een kern van familiale aandeelhouders en een beursgenoteerde vennootschap zonder referentie-aandeelhouder(s).

In alle gevallen vormt de werking van de drie organen van de vennootschap de vertrouwensbasis van de aandeelhouders en van de financiële wereld in de onderneming.

## **REFLECTIEGROEP «CORPORATE GOVERNANCE IN NIET-GENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN»**

*Voorzitter :* Baron Karel Boone  
erevoorzitter van het VBO, voorzitter van Lotus Bakeries N.V.

*Leden :*

- Marie-Anne Belfroid-Ronveaux  
gedelegeerd bestuurder van Ronveaux S.A.
- Luc Bertrand  
gedelegeerd bestuurder van Ackermans & van Haaren N.V.
- Luc Clarys  
voorzitter van Clama International N.V.  
voorzitter van het KMO-Coördinatiecomité van het VBO
- Herman Daems  
hoogleraar aan de KUL, voorzitter van de GIMV
- Yves Noël  
voorzitter, gedelegeerd bestuurder van NMC S.A.
- Pierre Rion  
voorzitter, gedelegeerd bestuurder van IRIS Group S.A.
- Luc Santens  
vice-voorzitter van Santens N.V.
- Eric Swenden  
voorzitter van de Federatie Voedingsindustrie (FEVIA)

*Secretaris :* Guy Keutgen  
bestuurder-secretaris-generaal van het VBO

*Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of elke andere elektronische wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

© 2001 Verbond van Belgische Ondernemingen  
Wettelijk depot: D/0140/2001/20