



Deloitte Studie:
Bestuurders over
Corporate Governance

Colofon

Deze studie en uitgave is een realisatie van Deloitte onder coördinatie van:
Joël Brehmen
Laurent Vandendooren
Joris Bulens

Verantwoordelijke uitgever:
Deloitte, Berkenlaan 8b, 1831 Diegem

Alle rechten voorbehouden. Teksten, lay-out, afbeeldingen en artikels vallen onder de bescherming van het auteursrecht. Kopieën, aanpassingen, vertalingen, bewerkingen, wijzigingen van het geheel of van een gedeelte van deze studie, in welke vorm of op welke manier dan ook, zijn streng verboden, tenzij voorafgaandelijk schriftelijke toestemming is verleend door de verantwoordelijke uitgever. Hoewel de grootste zorg aan deze uitgave werd besteed, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volstrekte juistheid en volledigheid van de in deze uitgave vermelde gegevens.

Voorwoord

“It takes 20 years to build a reputation ... and five minutes to destroy it. If you think about that, you may do things differently”. Deze bekende woorden van Warren Buffet hebben ettelijke malen het debat over deugdelijk bestuur ingeleid. Zij raken ook aan de essentie van het debat.

De recente bedrijfsschandalen en aansluitend de evoluties in Corporate Governance regulering en praktijken, hebben een nieuwe beweging in gang gezet. Management moet vandaag meer dan vroeger rekening houden met zijn bestuurders. Bestuurders stellen meer vragen en verwachten meer rekenschap. De rol van aandeelhouders en andere ‘stakeholders’ wint aan belang; zij willen de strategie van de onderneming en de praktijken van goed bestuur actief beoordelen.

Met de Code Lippens en de Code Buysse neemt het bedrijfsleven in België een zeer pro-actieve houding aan. Hoewel dit schitterende initiatieven zijn, vormen zij slechts een beginpunt. Bestuurders en management moeten verder gaan. Hun aandeelhouders en andere stakeholders in het maatschappelijk verkeer, zullen meer transparantie en verantwoording voor hun bestuur eisen.

Het debat dat vandaag over Corporate Governance gevoerd wordt, leidt vaak de aandacht af van de essentie.

Er wordt veel gesproken over de verloning en onafhankelijkheid van bestuurders. Maar is de discussie over de tijd die zij aan hun taak spenderen en over hun expertise niet belangrijker? Bestuurders moeten goede strategen zijn en veel tijd besteden aan het ontwikkelen van hun strategieën. Maar spenderen zij ook voldoende tijd aan hun toezichtsfunctie?

In haar studie heeft Deloitte getracht visies en gedachten van een aantal vooraanstaande bestuurders van ‘publieke’ ondernemingen in België in kaart te brengen. Op basis hiervan heeft Deloitte ook een aantal persoonlijke reflecties weergegeven, die het debat verder kunnen voeden.

Michel Denayer
Managing Partner
Audit & Enterprise Risk Services

Werkten mee aan de studie (onder meer):

- Marcel Asselberghs
- Huub Baren
- Dirk Boogmans
- Alex Brabers
- Herman Daems
- Clément de Meersman
- Theo Dilissen
- Thierry Dormeuil
- Martine Durez
- Ludo Gelders
- Alain Janssens
- Guido Kestens
- Henri Lemberger
- Baudouin Michiels
- Theo Peeters
- Jef Roos
- Denis Solvay
- Luc Sterckx
- Henri Van Dierdonck
- Marc Van Moerkerke
- Luc Van Nevel
- Baron Hugo Vandamme
- Luc Vansteenkiste
- Germain Vantieghem

Aanpak van de Deloitte studie

De Deloitte studie werd uitgevoerd op basis van individuele gesprekken met een 30-tal bestuurders (niet-uitvoerende) van grote en middelgrote ondernemingen uit verschillende sectoren. De bevraging gebeurde aan de hand van een vragenlijst die specifieke aspecten inzake Corporate Governance belichtte, en die de basis vormde voor verder debat tijdens de gesprekken.

De visies en meningen van de bestuurders werden samengevat in het hiernavolgende document. Het deel "Analyse" bevat een samenvatting van deze meningen. De "conclusies" werden door ons samengevat op basis van onze gesprekken met de bestuurders. Tenslotte bevat het document een aantal door ons geformuleerde "tips", uiteraard uitgaande van de vele en interessante inzichten van de bevroegde bestuurders.

Vandaar dat de bijgevoegde analyses, conclusies en tips geen eensgezinde voorstelling van de individuele meningen en inzichten van de bestuurders vertegenwoordigen.

Executive Summary

Goede corporate governancepraktijken zijn een uiting van de kwaliteit van het bestuur van een onderneming. Hoewel zij niet in die mate doorwegen om een wezenlijke invloed te hebben op de relatieve waarde van ondernemingen, zijn zij wel noodzakelijk ondermeer voor de geloofwaardigheid.

Bestuurders moeten werk maken van degelijke corporate governance-regels aangepast aan het bedrijf. Voorzitters van Raden van Bestuur spelen hier een grote rol in, maar tegelijkertijd ook in het feit dat de toepassing van deze regels niet een “box-ticking” oefening wordt.

Informatie

Vlotte informatieverstrekking en wisselwerking tussen het management en de Raad van Bestuur vormen de hoeksteen van een goede corporate governance. Vertrouwen in deze relatie is nodig, maar moet niet blind zijn. Goede afspraken over de vorm en inhoud van informatie aan de Raad, en over de manier waarop verantwoording voor de uitvoering van het beleid moet gebeuren, zijn essentieel. Het gebruik van boordtabellen, waarin ook operationele en controlegebonden informatie opgenomen is, wordt aanbevolen.

Sommige beslissingen moeten snel genomen worden, zodat het wezenlijk onmogelijk is om altijd alle noodzakelijke informatie voorafgaand te verzamelen en grondig door te nemen. In deze situatie is het belangrijk dat de Raad, samen met het management, beslist of de beschikbare informatie voldoende is om de beslissing te steunen. De secretaris-generaal speelt een belangrijke rol in het formaliseren van het beslissingsproces.

Responsabilisering

Corporate governance-regels mogen niet leiden tot een relatief grotere verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid van bestuurders in het Auditcomité ten opzichte van andere bestuurders. De invoering van de corporate governance-code geeft wel aanleiding tot meer werk voor het Auditcomité. Om een gelijkwaardige responsabilisering van bestuurders te garanderen moet meer tijd besteed worden aan de verslaggeving door het Auditcomité aan de volledige Raad van Bestuur.

Het Interne Audit departement en het management hebben ook een belangrijke taak in het helpen van bestuurders om de bedrijfsprocessen beter te begrijpen. Bestuurders moeten hier actief gebruik van maken.

Taking Control

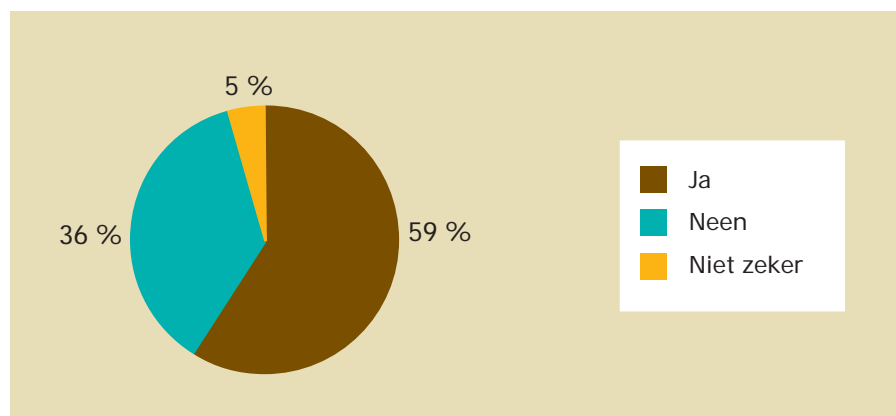
A balanced approach to corporate monitoring

1. De corporate governancecode zal evolueren tot een kwaliteitslabel voor goed bestuur

Analyse

Kwaliteitslabel

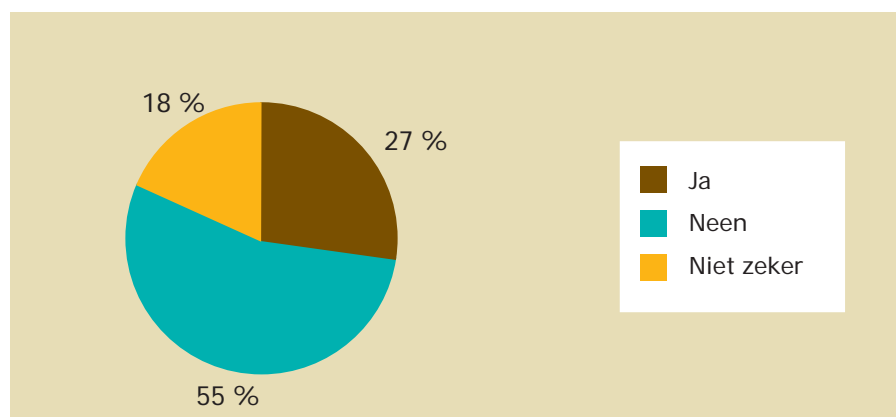
Bestuurders zijn over het algemeen overtuigd dat corporate governance regels in België en in heel Europa als een parameter voor de kwaliteit van goed (huisvaderlijk) beheer van een onderneming zullen aanzien worden.



Figuur 1: "Kan de corporate governancecode evolueren tot een kwaliteitslabel voor de degelijkheid waarmee een onderneming wordt bestuurd?"

Anderzijds menen bestuurders dat ondernemingen met zeer goede corporate governancepraktijken niet anders gewaardeerd zullen worden dan andere bedrijven die minder maatregelen van deugdelijk bestuur nemen. Andere elementen, zoals de strategie, de marktpositie en de financiële performantie wegen zwaarder door, waardoor elk effect -als dat er al zou zijn- van een goede corporate governance op de "cost of capital" verwatert.

Toch hebben de bedrijven niet de keuze. Om geloofwaardig te zijn ten aanzien van hun aandeelhouders, financiers en andere belanghebbenden, zullen zij moeten voldoen aan de regels van deugdelijk bestuur. Het is misschien een ondergeschikte, maar wel noodzakelijke vereiste voor de bestuurders en het management.



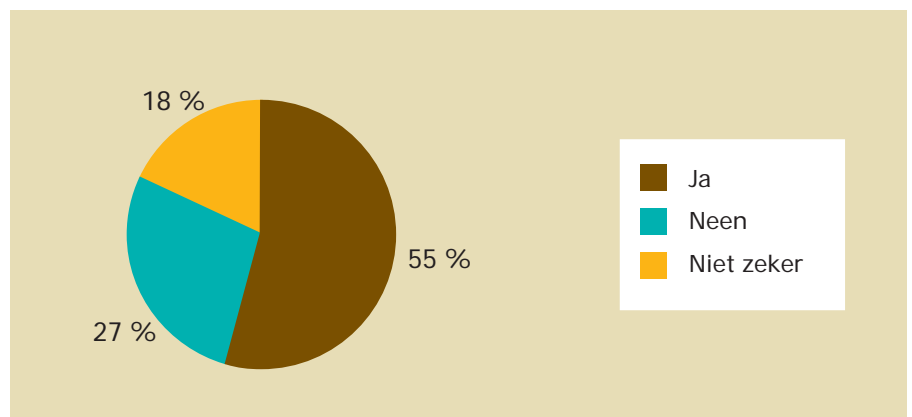
Figuur 2: "Kan dergelijk kwaliteitslabel naar uw mening bovendien bijdragen tot lagere 'cost of capital'?"

Aanvaarding

Een aantal bestuurders stellen zeer expliciet dat, ook al brengen zij bijkomende verplichtingen met zich mee, de nieuwe corporate governance regels en bedrijfscultuur aanleiding geven tot een grotere transparantie. Met de tijd zal de aanvaarding van de nieuwe verplichtingen meer algemeen worden.

Eén bestuurder maakt de vergelijking met de jaren '50, toen bedrijven verplicht werden om hun omzetcijfer bekend te maken. Deze verplichting, die vandaag vanzelfsprekend is, stuitte toen op hevig protest van ondernemingen.

De verplichtingen naar aanleiding van de code houden wel een reëel gevaar van 'box-ticking' in. Ook al zijn de verplichtingen minder verregaand, de finaliteit van de Europese (ontwerp) richtlijnen lijkt dezelfde als deze in de VS. De bestuurders zullen immers een beschrijving moeten geven van het intern controlesysteem in hun jaarverslag. Er wordt in Europa geen certificering vooropgesteld en er wordt geen referentiekader gegeven op basis waarvan de informatie in het jaarverslag dient opgenomen te worden. Dit geeft aanleiding tot een willekeurige benadering. Als het verkeerd loopt, is het zeer waarschijnlijk dat een rechter zal kijken naar hetgeen de Raad van Bestuur in zijn jaarverslag geschreven heeft en vooral op basis waarvan.



Figuur 3: "Dreigt de toepassing van de corporate governancecode te vervallen in een 'box-ticking' praktijk?"

Conclusies

Bestuurders moeten werk maken van een degelijke corporate governancepraktijk, aangepast aan de aard en omvang van hun bedrijf.

Dit vormt een essentiële basis voor meer transparantie en geloofwaardigheid naar de aandeelhouders en andere "stakeholders" toe. Het zal niet de voornaamste parameter zijn voor de beslissing die iemand neemt om al dan niet in een bedrijf te investeren. Maar het zal wel een kwaliteitscriterium worden waarvan aandeelhouders aannemen dat zij deel uitmaakt van goed beheer.

Het is inderdaad aannemelijk te stellen dat corporate governancepraktijken niet onmiddellijk een invloed zullen hebben op de waardering van bedrijven. Maar het is op termijn evenmin uitgesloten. De echte test zal er komen in geval van incidenten en bedrijfsschandalen die in verband kunnen gebracht worden met een zwakke corporate governance. Dergelijke gevallen zullen ongetwijfeld juridische gevolgen hebben voor bestuurders. Het is niet ondenkbaar dat aandeelhouders en financiers naar aanleiding hiervan algemeen meer aandacht zullen schenken aan de kwaliteit van transparantie en interne controle.

Tips

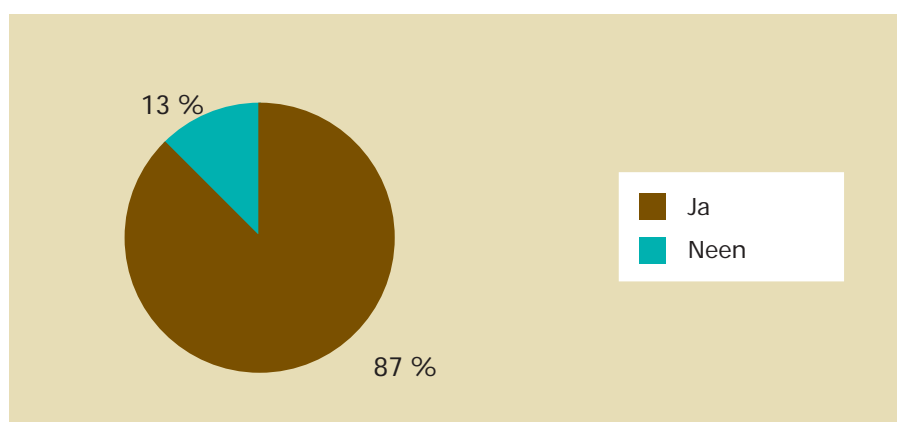
- Om geloofwaardig te zijn dient de corporate governancecode zorgvuldig toegepast te worden. "Explains" moeten vermeden worden, tenzij zij verantwoord zijn omwille van de specifieke situatie van het bedrijf.
- In de toepassing van goede corporate governancepraktijken moet het gezond verstand en de inhoud primeren op de vorm. De Voorzitter van de Raad van Bestuur dient erop toe te zien dat de toepassing van de code niet tot een 'box-ticking' herleid wordt.
- Bestuurders moeten een referentiekader ontwikkelen voor hun publieke verklaringen in verband met hun corporate governance, uiteraard aangepast aan de aard en de omvang van het bedrijf.

2. Meer transparantie en betere informatie-uitwisseling tussen management en bestuurders dankzij de corporate governancecode.

Analyse

Informatie

Bestuurders zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de informatie en de rapportering van het management aan de Raad van Bestuur. De tijdigheid en relevantie van de informatie kunnen wel nog beter.

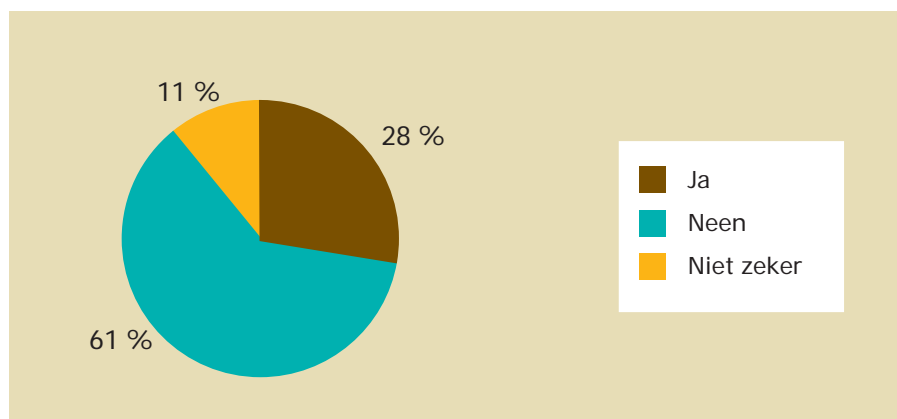


Figuur 4: "Bent u tevreden over de kwaliteit in termen van integriteit, bruikbaarheid en tijdigheid?"

Een aantal bestuurders stellen zich echter de vraag of deze resultaten niet enigszins verbloemd zijn. Hun ervaring leert dat het soms moeilijk is om goede, gesynthetiseerde en bevattelijke informatie te krijgen, vooral dan niet-financiële informatie en informatie betreffende ad hoc gebeurtenissen en beslissingen.

Beslissingsproces

Bestuurders nemen of bekrachtigen soms beslissingen op basis van onvoldoende informatie, vooral in gevallen waarbij zeer snel gereageerd moet worden (bvb. investeringsopportuniteiten). Een zeer snelle beslissing nemen is slechts mogelijk indien er een voldoende groot vertrouwen is in het management. Bestuurders blijken daarom sterk afhankelijk te zijn van hun management.



Figuur 5: "Worden soms beslissingen genomen of bekrachtigd, op basis van informatie / dossiers waarvan u niet volledige kennis heeft kunnen nemen?"

Sinds de invoering van de corporate governancecode worden beslissingen niet anders genomen. Ze worden wel beter onderbouwd dan voordien. Dit uit zich in een toenemende mate van documentatie en formalisering, alsook door steeds vaker beslissingen en documenten te onderwerpen aan een juridische toetsing.

Conclusies

Een vlotte wisselwerking en informatieverstrekking tussen het management en de Raad van Bestuur is een essentieel onderdeel van goede corporate governancepraktijken.

Vertrouwen tussen de bestuurders en hun management is hier van essentieel belang. Maar dit moet ook ondersteund worden door transparante en concrete informatie. Niet-financiële informatie mag niet uit het oog verloren worden. Het gebruik van gesynthetiseerde boordtabellen is een goed, zelfs noodzakelijk instrument.

Ook bij dringende beslissingen moeten bestuurders er voor zorgen dat zij voldoende "comfort" krijgen, zodat zij, wanneer de beslissing genomen wordt, op de best mogelijke manier geïnformeerd zijn. Dit kan betekenen dat informatie initieel op een informele basis verschaft wordt. Bestuurders en management moeten dan beslissen of de beschikbare informatie voldoende is om de Raad van Bestuur in staat te stellen zijn beslissing te nemen. Het is ook van belang dit duidelijk te documenteren.

De rol van de secretaris-generaal is in deze zeer belangrijk. Hij staat onder meer in voor een voldoende formalisering van het beslissingsproces. Vandaar dat zijn onafhankelijkheid ten aanzien van het management essentieel is. Daartoe moet de gepaste structuur voorzien worden.

Tips

- Bestuurders dienen minstens één maal per jaar samen met hun management een analyse te maken van hun informatiebehoefte. Zij bespreken dan samen welke informatie zij, onder welke vorm en met welke frequentie en tijdigheid wensen te krijgen.
- Boordtabellen zijn een goed instrument om op een bevattelijke manier ook niet-financiële informatie over de normale activiteiten van de onderneming samen te vatten.
- De informatiebundel die aan de Raad van Bestuur wordt overgemaakt, wordt best vooraf kritisch besproken in het Auditcomité, om na te gaan of de informatie voldoende en relevant is. Interne Audit kan hierin een rol spelen.

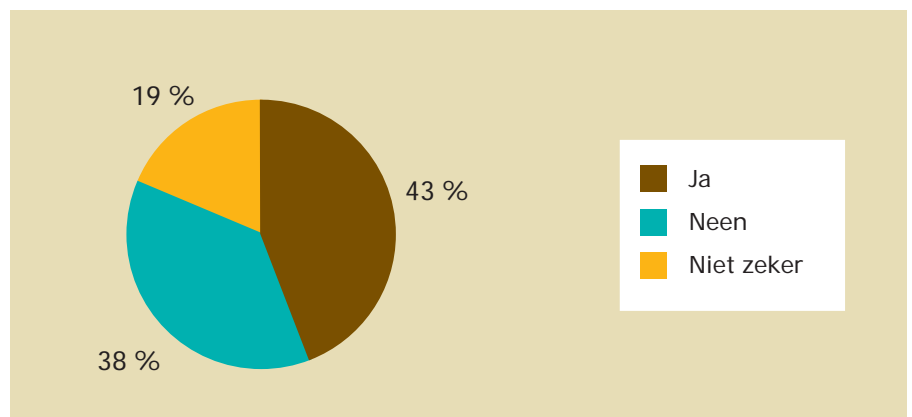
3. De corporate governancecode leidt tot een uitbreiding van het takenpakket van de leden van het Auditcomité versus andere bestuurders, maar niet van hun relatieve verantwoordelijkheid

Analyse

Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid

Bestuurders stellen dat de corporate governancecode tot meer werk leidt voor bestuurders die zetelen in het Auditcomité. Het toezicht op een goede corporate governance en op de interne controle wordt door de Raad van Bestuur meer dan voordien gedelegeerd aan het Auditcomité.

De meeste bestuurders menen dat dit geen aanleiding geeft tot een verzwaring van de (juridische) aansprakelijkheid van de leden van het Auditcomité. Anderzijds is er wel een gevoel van toegenomen verantwoordelijkheid bij diegenen die erin zetelen.



Figuur 6: "Voelt de voltallige Raad van Bestuur zich nog voldoende verantwoordelijk voor de taken die werden toevertrouwd aan het Auditcomité?"

Voorzitters van de Raad van Bestuur moeten er op toezien dat alle bestuurders zich voldoende en evenwaardig verantwoordelijk voelen, en hun toezichtfunctie niet als louter de zaak van het Auditcomité beschouwen.

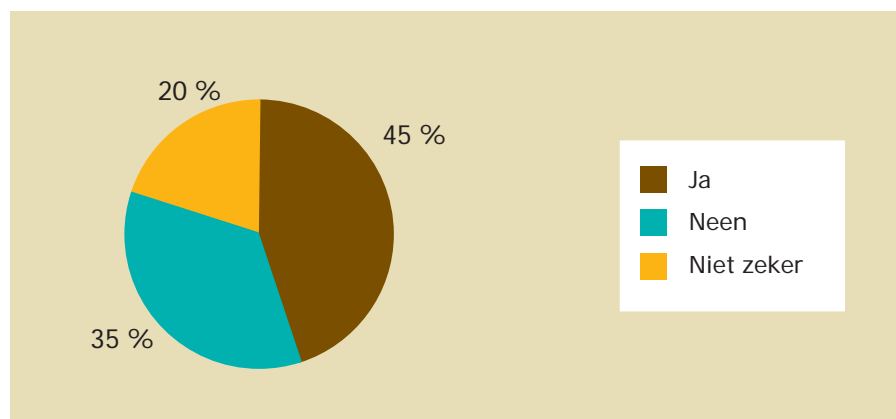
Instrumentaria

Het belangrijkste middel dat bestuurders ter beschikking hebben in de uitoefening van hun toezichtfunctie is de interactie met het management en de Interne Audit. In het algemeen ervaren zij dit als voldoende.

Bestuurders moeten er voor zorgen dat zij op een voldoende en uitdrukkelijke manier gebruik maken van de Interne Audit. Hun toezichtstaak is niet vrijblijvend. Deze moet op een doordachte manier gebeuren en vergt de inzet van competente mensen en middelen. Bestuurders helpen de risico's in kaart te brengen en de bedrijfsprocessen beter te begrijpen is ook een belangrijke taak van Interne Audit en van het management.

Interne controle

Bestuurders zijn niet eensgezind met betrekking tot de noodzaak van het gebruik van boordtabellen die de kwaliteit van interne controle in de onderneming meten en weergeven. Een aantal onder hen vreest dat de kosten hiervan niet opwegen tegen de baten. Andere bestuurders daarentegen menen dat zulke boordtabellen effectief zijn in het meten en weergeven van de interne controle.



Figuur 7: "Een omvattende interne controleboordtabel dat de kwaliteit van de interne controles meet en weergeeft, is volgens u een overdreven maatregel?"

Conclusies

Het Auditcomité heeft een belangrijke taak in het organiseren van een degelijk en onafhankelijk toezicht op het dagelijks beheer van de onderneming. De voorzitter van het Auditcomité moet er dan ook voor zorgen dat de voltallige Raad van Bestuur voldoende geïnformeerd wordt over de werkzaamheden van het comité en van haar bevindingen. Belangrijke acties en beslissingen naar aanleiding van deze bevindingen dienen door de voltallige Raad van Bestuur bekrachtigd te worden.

Een goed werkende Interne Audit, afhankelijk van de aard en omvang van het bedrijf, is een fundamentele steun voor het Auditcomité. Deze functie moet bemand worden door goed opgeleide "professionals". Een goede Interne Audit levert maar zoveel toegevoegde waarde en een positieve ROI als de competentie en de motivatie van de mensen enerzijds en het engagement van het topmanagement anderzijds. Naast deze investering in competentie dient men elke drie jaar de belangrijkste businesscycli te onderwerpen aan een onderzoek vanuit Interne Audit.

Tips

- Er dient een uniforme en standaardrapportering opgezet te worden van het Auditcomité naar de Raad van Bestuur. Een frequente en voldoende uitgebreide rapportering leidt tot het responsabiliseren van de voltallige Raad van Bestuur.
- Een interne controleboordtabel kan bijvoorbeeld deel uitmaken van de periodieke informatiebundel aan de Raad van Bestuur. Dergelijke boordtabellen, gevoed door Interne Audit, verschaffen een goede samenvatting van de voornaamste controles in de onderneming en van de mate waarin deze al dan niet goed werken.
- Het Auditcomité dient te vergaderen voor iedere Raad van Bestuur, en dit minimaal vier maal per jaar. Gedurende deze Auditcomités dienen onder meer ook de interne controlepunten binnen de belangrijkste businesscycli expliciet besproken te worden.

Voor meer informatie:

Joël Brehmen

Tel. 02 800 22 32

jbrehmen@deloitte.com

Laurent Vandendooren

Tel. 02 800 22 81

lvandendooren@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. Deloitte Touche Tohmatsu is an organisation of member firms around the world devoted to excellence in providing professional services and advice, focused on client service through a global strategy executed locally in nearly 150 countries. With access to the deep intellectual capital of 121,000 people worldwide, Deloitte delivers services in four professional areas — audit, tax, consulting, and financial advisory services — and serves more than one-half of the world's largest companies, as well as large national enterprises, public institutions, locally important clients, and successful, fast-growing global growth companies. Services are not provided by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein, and, for regulatory and other reasons, certain member firms do not provide services in all four professional areas.

As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," or other related names.

© Belgium, June 2006 Deloitte Touche Tohmatsu. All rights reserved.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu