

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding en algemene principes	6
I. Aanbevelingen voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen	11
1. ALGEMEEN _____	11
2. DE EXPLICITERING VAN DE VISIE EN DE MISSIE _____	11
3. EEN OORDEELKUNDIG BEROEP OP EXTERNE ADVISEURS _____	11
4. EEN ACTIEVE RAAD VAN BESTUUR _____	12
4.1. Rol en samenstelling van de raad van bestuur _____	12
4.1.1. <i>De taak van de raad van bestuur</i> _____	12
4.1.2. <i>Evenwichtige en onafhankelijke samenstelling</i> _____	13
4.2. Werking van de raad van bestuur _____	14
4.2.1. <i>Actieve raad van bestuur</i> _____	14
4.2.2. <i>Rol van de externe bestuurders</i> _____	15
4.2.3. <i>Benoeming</i> _____	15
4.2.4. <i>Evaluatie</i> _____	16
4.2.5. <i>Remuneratie</i> _____	16
4.2.6. <i>Rol van de voorzitter</i> _____	17
4.3. Comit�es _____	17
5. EEN PERFORMANT (SENIOR) MANAGEMENT _____	18
5.1. Definitie _____	18
5.2. Opdracht _____	18
5.3. Benoeming _____	19
5.4. Evaluatie _____	19
5.5. Remuneratie _____	19
6. BETROKKEN AANDEELHOUDERS _____	20
6.1. Principe _____	20
6.2. Rol van de aandeelhouders _____	20
6.3. Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders _____	20

7. EXTERNE CONTROLE _____	21
8. DE AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST _____	21
9. BEKENDMAKING VAN DE CORPORATE GOVERNANCE REGELS _____	22

II. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen **23**
Familiale governance

1. HET FAMILIEFORUM _____	23
2. HET FAMILIAAL CHARTER _____	23
3. OVERLEG MET DE AANDEELHOUDERS _____	24
4. DE OPVOLGING _____	25
5. REGELING VAN CONFLICTEN _____	25

III. Basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen **26**

1. DE RELATIE MET BANK EN FINANCIERS: WEDERZIJDIG VERTROUWEN _____	27
2. DE RELATIE MET LEVERANCIERS: DUURZAME SAMENWERKING _____	29
3. DE RELATIE MET KLANTEN _____	30
4. DE RELATIE MET HET PERSONEEL _____	31
5. EEN OORDEELKUNDIG BEROEP OP EXTERNE ADVISEURS. _____	32
6. DE OVERHEID ALS PARTNER _____	34

Bijlage: begrippenlijst **37**

Commissie Corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen
Samenstelling **38**

VOORWOORD

Deze Code Corporate Governance, met aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen is een professionele verzameling van richtlijnen en aanbevelingen die U, als eigenaar of bedrijfsleider, zullen helpen in het optimaliseren van uw toekomstige successen.

Deze aanbevelingen tekenen een eenvoudig kader uit, waarbij de Commissie zich twee hoofddoelen heeft gesteld:

- 1. bedrijfsverantwoordelijken te helpen bij het realiseren van een optimale, professionele en constante groei.*
- 2. de vele professionele uitdagingen te onderschragen door een, zó belangrijke, ethische norm.*

Ethisch ondernemen is geen luxe voor wereldvreemden, het is een dagdagelijkse realiteit. Ondernemingen die deugdelijk bestuur onderschrijven, zien gemiddeld hun onderneming homogener en stabielere groeien.

Ik ben UNIZO dankbaar dat zij het initiatief heeft genomen om tot een code voor deugdelijk bestuur te komen. Bovendien hebben wij een Commissie kunnen samenstellen met een uitmuntende expertise, bestaande uit een groep ondernemers, juristen en topvertegenwoordigers uit de belangrijkste socio-economische entiteiten in ons land. Tijdens verschillende vergaderingen hebben zij hun onderlegdheid, analyse en ervaringen uitgewisseld.

Deze Code is een unicum. Het is de eerste keer in de geschiedenis dat er een Corporate Governance Code wordt gepubliceerd voor niet-beursgenoteerde bedrijven. De Commissie is dan ook trots U deze te kunnen voorstellen. Persoonlijk, hoop ik dat dankzij dit belangrijk instrument, onze bedrijven zich nog professioneler kunnen wapenen tegen de vele uitdagingen die op hen afkomen.

Van harte wens ik U, ondernemer, heel veel succes !

*Baron BUYSSE,
September 2005.*

Inleiding en algemene principes

De Code richt zich tot alle Belgische niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het betreft alle vennootschappen die niet vallen onder de definitie van 'genoteerde vennootschappen' luidens het Wetboek van Vennootschappen¹.

Het corporate governance-debat vindt zijn oorsprong in de noodzaak tot bescherming van de beleggers. Vanuit deze ratio lijken de corporate governance-beginselen op het eerste gezicht geen relevantie te hebben voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. In de mate corporate governance ertoe strekt de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen in een onderneming efficiënter te organiseren, doorzichtiger te maken en te objectiveren, kunnen echter ook niet-beursgenoteerde ondernemingen hier baat bij hebben omdat een efficiënte bestuursstructuur:

- de onderneming een professioneel imago verschaft naar alle betrokken partijen, inzonderheid banken en financiers;
- een troef is naar de rekruteringsmarkt toe;
- een belangrijke rol kan spelen om de continuïteit van de onderneming te verzekeren, inzonderheid in familiebedrijven;
- kan bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

Toch is corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen anders, en niet alleen omdat deze doelgroep qua activiteit, omvang en ondernemingsstructuur bijzonder divers is.

Bij de uitwerking van een corporate governance-regeling voor niet-beursgenoteerde ondernemingen gelden dan ook een aantal principes, die verschillend zijn van deze die op beursgenoteerde ondernemingen van toepassing zijn. Inzonderheid dient bij het uitwerken van een corporate governance-regeling rekening gehouden te worden met:

¹ Artikel 4 van het Wetboek van Vennootschappen definieert beursgenoteerde vennootschappen als volgt: 'Genoteerde vennootschappen zijn vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt in de zin van artikel 2, 3^o van de Wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten.'

De aandeelhoudersstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen

Bij niet-beursgenoteerde vennootschappen is het aandeelhoudersbezit meestal geconcentreerd in handen van een of meerdere aandeelhouders, die dikwijls tot dezelfde familie behoren.

De groeifase waarin de onderneming zich bevindt

Tot de niet-beursgenoteerde ondernemingen behoren zowel start-ups, groeiende als mature ondernemingen. Vanzelfsprekend zullen de governance-noden verschillen in functie van de groeifase waarin de onderneming zich bevindt. Voor kleinere ondernemingen gaat het er vooral om hoe zij zich moeten organiseren om hun geloofwaardigheid te versterken t.a.v. bankier en fiscus, in middelgrote ondernemingen duiken soms al passieve aandeelhouders op, terwijl in grote niet-beursgenoteerde ondernemingen het algemeen belang soms meer aan de orde is dan in small caps op de beurs.

De bijzondere band tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management

In niet-beursgenoteerde ondernemingen bestaat meestal een andere relatie tussen eigenaars, raad van bestuur en management dan in beursgenoteerde ondernemingen. Deze relatie wordt gekenmerkt door het feit dat deze drie spelers op intense wijze hun krachten bundelen met het oog op een maximale waardecreatie.

Nu hangt alles af van de generationele groeifase waarin de onderneming zich bevindt. In de eerste generatie zal de eigenaar of aandeelhouder tevens de raad van bestuur en het management invullen. Deze identiteit bevordert de eenvoud, maar het gebrek aan vermogens- en functiescheiding en aan gecontroleerde evenwichten maakt het voor derden soms moeilijk om voldoende vertrouwen te hebben. Kapitaalverschaffing is daarom niet zelden een probleem en noopt de ondernemer veelal tot het herinvesteren van gemaakte winsten. In de tweede generatie zullen er dikwijls meerdere eigenaars zijn die niet allen op dezelfde wijze in de onderneming geïnteresseerd zijn. De minder actieve eigenaars trekken zich dan terug in de raad van bestuur, of zelfs in de algemene vergadering, en de actieve aandeelhouders zorgen voor het management. Er kunnen dan verschillende inzichten ontstaan omtrent wat een billijke winstverdeling, resp. investeringspolitiek en bedrijfsstrategie heet te zijn. Ten slotte bereikt de onderneming in de derde generatie dikwijls een

dimensie die een sterke professionalisering vergt. In de eigenaarskring is daarvoor niet steeds de vereiste overeenstemming, competentie of ambitie voorhanden. Op dat ogenblik kan extern management redding brengen: het zal echter moeite hebben zich waar te maken indien het geen beroep kan doen op de hefboom van extern kapitaal.

In elke fase zal het van essentieel belang zijn voor de onderneming om prioritaire aandacht te besteden aan het behoorlijk functioneren van haar organen: zoniet zal het onmogelijk zijn om de specifieke problemen die zich in die fase stellen op een ordentelijke wijze te overwinnen. Als bijvoorbeeld de passieve aandeelhouders niet op een behoorlijke wijze worden ingeschakeld in de werking van de raad van bestuur, zal het dividend- en investeringsbeleid vroeg of laat een punt worden waaromtrent verdeeldheid ontstaat.

Ethisch en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een onderneming is ingebed in de maatschappij, waarmee zij zowel sociaal, economisch als ruimtelijk verbonden is. In beursgenoteerde ondernemingen wordt de druk vanuit de samenleving mede uitgeoefend via de beleggers. Ook in een niet-beursgenoteerde onderneming is uiteraard deze relatie met de samenleving aanwezig en wordt externe druk ervaren, zowel in de positieve als in de negatieve zin. Voor een succesvolle ondernemingsstrategie op lange termijn is het van wezenlijk belang steeds te handelen vanuit respect voor de samenleving en op die manier duurzaam te ondernemen. Daarom moet men bij het uitwerken van principes van deugdelijk bestuur ook met deze ruimere maatschappelijke factoren rekening houden en ondernemingen stimuleren na te denken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en de wijze waarop zij die vertalen in hun bedrijfsstrategie². Hierbij sluiten een doordacht personeelsbeleid en bijzondere aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers aan.

De nood aan flexibiliteit

Corporate governance-aanbevelingen mogen in geen geval de ondernemingsdynamiek – kenmerkend voor de Belgische KMO – verstikken en moeten dus voldoende ruimte laten voor een flexibele invulling.

² *De gids 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' uitgegeven door UNIZO die tot doel heeft KMO's ertoe aan te zetten om concreet aan de slag te gaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen, kan hierbij een handleiding zijn.*

Een minimum aan formalisme

Corporate governance mag niet verworden tot een geheel van formele spelregels. Voor de Commissie primeert de geest van het corporate governance-beleid, niet de vorm. Bovendien is het aangewezen dat de aanbevelingen en de interne controleprocedures zoveel als mogelijk kunnen geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen in een geest van proportionaliteit en om bijkomende bureaucratische last (en kosten) te vermijden.

De responsabilisering van de individuele ondernemer

Met de aanbevelingen appelleert de Code aan de individuele verantwoordelijkheid van iedere ondernemer in de overtuiging dat een verantwoord ondernemer niet zijn persoonlijk belang maar het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal stelt.

De vraag naar de differentiatie van de aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, naargelang hun grootte en omvang is moeilijk oplosbaar, gelet op de grote variatie op het terrein, waarbij de specifieke aandeelhouderssituatie van elke onderneming veralgemeningen zeer moeilijk maakt.

De Commissie is van oordeel dat de hierna onder hoofdstuk I gedane aanbevelingen elke niet-beursgenoteerde onderneming tot nut kunnen strekken, met dien verstande dat:

- voor kleine ondernemingen, zoals hierna gedefinieerd, bijzondere aanbevelingen inzake deugdelijk ondernemen werden uitgewerkt omdat de algemene aanbevelingen geen afdoend antwoord bieden op de specifieke vragen en problemen waar deze groep mee geconfronteerd wordt;
- grote niet-beursgenoteerde ondernemingen³ er baat bij kunnen hebben een aantal voor hen specifiek geschikte aanbevelingen die in de Code Lippens werden opgenomen in acht te nemen. Dit kan hen helpen bij een verdere internationalisering of bij een eventuele beursgang. Daarbij zullen vooral de aanbevelingen die betrekking hebben op de werking en de samenstelling van de raad van bestuur hun nut afwerpen, terwijl degene die verband houden met

³ Daarmee worden bedoeld de ondernemingen die twee van de drie consolidatiedrempels bedoeld in art. 16 W.Venn. overschrijden: 29,2 miljoen euro jaaromzet, excl. BTW; 14,6 miljoen balanstotaal; 250 werknemers.

beleggersbelangen hoogstens bij een aanstaande beursintroductie van dienst zullen zijn.

Wat de groepen betreft, huldigt de Code het principe dat corporate governance moet doorwerken op alle niveaus. Zo zal het auditcomité van de moederonderneming ook de dochterondernemingen in haar onderzoeksveld moeten betrekken. Bovendien moet er op toegezien worden dat bestuurders die zowel in de moederonderneming als in de dochteronderneming actief zijn, voldoende rekening houden met het eigen belang van de vennootschap waarin zij op dat ogenblik besturen. In wezen is het immers de moederonderneming die de dochteronderneming controleert. Bij volledig samenvallen van bestuurders in moederonderneming en dochteronderneming, zou het tot zelfcontrole kunnen komen, wat uiteraard nooit goed is.

Uiteraard verdienen de familiale ondernemingen bijzondere aandacht omwille van de specifieke aandeelhouderssituatie en de opvolgingsproblematiek die zij creëren. Voor hen worden een aantal bijzondere aanbevelingen onder hoofdstuk II geformuleerd.

Voor kleine ondernemingen ten slotte formuleert de Code onder hoofdstuk III een aantal bijzondere aanbevelingen inzake deugdelijk ondernemen omdat een goed balansratiobeheer en een voldoende kapitalisatie, de contacten van de onderneming met bankier en fiscus, en met grote leveranciers en klanten kunnen vergemakkelijken. Met 'kleine ondernemingen' worden de zeer kleine en kleine ondernemingen bedoeld zoals gedefinieerd in de Europese aanbeveling van 6 mei 2003⁴, die daarenboven gekenmerkt worden door een identiteit van eigendom, bestuur en management. Het betreft in het bijzonder de ondernemingen die zich bevinden in de eerste generatiefase⁵. De drempels zoals vermeld in de Europese aanbeveling zijn uiteraard indicatief en moeten met de nodige soepelheid gehanteerd worden, rekening houdend met de aard en de structuur van de onderneming.

⁴ Volgens Aanbeveling 2003/361/EG van de Commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van micro-onderneming, kleine onderneming en middelgrote onderneming is een 'zeer kleine onderneming' of 'micro-onderneming' iedere onderneming die minder dan 10 personeelsleden tewerkstelt en met een jaaromzet of balanstotaal van maximum 2 miljoen euro. Een 'kleine onderneming' is een onderneming die 10 tot 49 werknemers tewerkstelt met een jaaromzet of balanstotaal van maximum 10 miljoen euro. De Aanbeveling hanteert bovendien een financieel onafhankelijkheidscriterium, gebaseerd op de waarde van de participatie van andere ondernemingen in het kapitaal van de onderneming

⁵ Zie ook hoger inzake de bijzondere band tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management.

I. Aanbevelingen voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen

1. ALGEMEEN

Deugdelijk bestuur in een niet-beursgenoteerde onderneming betekent vooral dat de onderneming:

- steunt op een visie en een missie, die geëxpliciteerd worden;
- een oordeelkundig beroep doet op externen;
- tijdig structuren instelt, inzonderheid een actieve raad van bestuur;
- een performant (senior) management heeft;
- kan steunen op betrokken aandeelhouders;
- kan bogen op een naadloze samenwerking en wisselwerking tussen de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders.

2. DE EXPLICITERING VAN DE VISIE EN DE MISSIE

Het doel van de onderneming is waardecreatie op lange termijn, hetgeen niet zonder meer gelijkgesteld kan worden met winstmaximalisatie.

Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de eigenaar(s), het bedrijf, haar medewerkers en andere belanghebbenden beveelt de Code aan de visie en de missie van de onderneming duidelijk vast te stellen. Daarbij dienen ook de waarden bepaald waarmee moet rekening gehouden worden. De mission statement vormt een referentiekader en een baken voor de beslissingen en handelingen van degenen, die bij de onderneming zijn betrokken en het vormt de basis voor de langetermijnstrategie.

3. EEN OORDEELKUNDIG BEROEP OP EXTERNE ADVISEURS

Voorals wanneer alle aandelen van een onderneming geconcentreerd zijn in handen van één persoon, beveelt de Code aan dat deze ondernemer een oordeelkundig beroep doet op externe adviseurs.

Als aanloop naar een actieve raad van bestuur kan het aangewezen zijn dat een raad van advies wordt ingesteld, die als klankbord dient voor de ondernemer.

In een meer mature fase kan het aangewezen zijn dat een beroep gedaan wordt op extern management.

4. EEN ACTIEVE RAAD VAN BESTUUR

De hiernavolgende aanbevelingen zijn in beginsel van toepassing op ondernemingen, die de rechtsvorm van een naamloze vennootschap hebben aangenomen. Zij kunnen evenwel mutatis mutandis ook van toepassing zijn op ondernemingen die een andere rechtsvorm hebben aangenomen.

4.1. Rol en samenstelling van de raad van bestuur

4.1.1. De taak van de raad van bestuur

De taak van de raad van bestuur bestaat in:

- het nemen van beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie;
- erover te waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren;
- de benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité⁶ en het management;
- het geven van advies aan de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- de financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem;

⁶ Sedert de Wet Corporate Governance (Wet van 2 augustus 2002 houdende wijziging van het Wetboek van Vennootschappen) is de term 'directiecomité' wettelijk erkend en voorbehouden voor naamloze vennootschappen die de mogelijkheid tot oprichting van een directiecomité expliciet in de statuten hebben ingeschreven. De Wet Corporate Governance heeft daartoe de artikelen 524bis en 524ter in het Wetboek van Vennootschappen opgenomen.

- het uitstippelen van de dividendenpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd;
- de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict.

De taak van de raad van bestuur dient onderscheiden van deze van:

- de algemene vergadering, die bevoegd is voor de wijziging van de kapitaalstructuur, de benoeming en herroeping van de bestuurders, de goedkeuring van de jaarrekeningen, de vaststelling van het dividend e.d.m⁷;
- het management, dat gelast is met de operationele leiding van de onderneming en de uitvoering van de strategie;
- het directiecomité, aan wie de raad van bestuur zijn bevoegdheden grotendeels kan overdragen.

4.1.2. Evenwichtige en onafhankelijke samenstelling

Ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen beveelt de Code aan om niet-uitvoerende of externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen.

Externe bestuurders zijn uiteraard volwaardige bestuurders die collegiaal met de overige bestuurders de taken waarnemen die aan de raad van bestuur zijn toevertrouwd. Deze collegialiteit brengt met zich mee dat – met uitzondering van de comités – vergaderingen, waarop niet alle bestuurders aanwezig zijn, moeten worden vermeden.

Externe bestuurders:

- zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming;
- geven op onpartijdige wijze raad;
- zijn een klankbord voor de ondernemer;
- doen discipline en verantwoordelijkheidszin op het vlak van rapportering toenemen;

⁷ Deze Code beveelt tevens aan dat de algemene vergadering de benoeming van de gedelegeerd bestuurder bekrachtigt.

- kunnen een belangrijke rol spelen in crisissituaties;
- waken over de opvolging van de gedelegeerd bestuurder;
- delen met de onderneming hun netwerken en relaties;
- zorgen voor ervaring en kennisoverdracht.

Idealiter dient iedere onderneming meerdere externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Hierbij moet echter steeds rekening worden gehouden met de omvang, structuur en groeifase van de onderneming.

Externe bestuurders zijn bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. In het algemeen kunnen zij als onafhankelijk beschouwd worden, tenzij hun relatie met het management of de aandeelhouders van dien aard zou zijn om daaraan te twifelen. Zeker in kleine en middelgrote ondernemingen is hun competentie nochtans belangrijker dan hun onafhankelijkheid in strikte zin. Cruciaal is het gezag dat zij op grond van die competentie en hun vertrouwdeheid met de ondernemingsleiding kunnen laten gelden in het belang van de vennootschap.

De raad van bestuur evalueert jaarlijks haar werking, met inbegrip van haar samenstelling, in het bijzonder de aanwezigheid en de onafhankelijke opstelling van externe bestuurders.

4.2. Werking van de raad van bestuur

Inzake de werking van de raad van bestuur wenst de Code in het bijzonder volgende principes onder de aandacht te brengen:

4.2.1. Actieve raad van bestuur

Opdat de raad van bestuur zijn opdrachten naar behoren zou kunnen vervullen, is het noodzakelijk dat er op regelmatige basis vergaderd wordt. De Code pleit ervoor dat minstens vier vergaderingen per jaar worden gehouden.

Bovendien moet de raad van bestuur bij deze vergaderingen ook afstand kunnen nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering teneinde de uitvoering van de ondernemingsstrategie te beoordelen en vanuit een langetermijnvisie deze -waar nodig- bij te sturen.

De Code beveelt aan minstens eenmaal per jaar een bijzondere vergadering bijeen te roepen waar enkel het langetermijndenken op de agenda staat. Een boordtabel met een overzicht van alle relevante parameters kan hierbij een leidraad zijn.

Van de vergaderingen van de raad van bestuur dienen tijdig verslagen te worden opgemaakt.

4.2.2. Rol van de externe bestuurders

Externe bestuurders moeten, zoals alle bestuurders, een objectieve kijk hebben op de onderneming. Dit veronderstelt echter dat de onderneming hen de nodige opleiding, informatie en middelen ter beschikking stelt om hun opdracht naar behoren te vervullen. Anderzijds hebben zij de verantwoordelijkheid om hun eigen objectiviteit op regelmatige tijdstippen te evalueren.

De Code wenst uitdrukkelijk het collegiaal karakter van de raad van bestuur te benadrukken. Er moet vermeden worden dat er binnen de raad van bestuur een tweedeling zou ontstaan tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, ook al moet het mogelijk zijn voor deze laatsten om afzonderlijk te vergaderen wanneer de nood daartoe zich voordoet.

Beslissingen van de raad van bestuur moeten tot stand komen na overleg en in een voortdurend streven naar consensus. De meerwaarde van een actieve raad van bestuur zit precies in de wisselwerking tussen operationele bestuurders en externe bestuurders. De voorzitter moet erover waken dat de individuele en onafhankelijke opinies van alle bestuurders aan bod komen.

4.2.3. Benoeming

Afhankelijk van de omvang van de onderneming en de raad van bestuur kan hiervoor een afzonderlijk comité worden opgericht. Indien, rekening houdend met de aard en de omvang van de onderneming geen benoemingscomité wordt opgericht, wordt de taak van dit comité vervuld door de raad van bestuur zelf.

Inzake de benoeming van de bestuurders benadrukt deze Code dat de

algemene vergadering hierin vanzelfsprekend steeds het laatste woord moet hebben. Wel kan de oprichting van een benoemingscomité, afhankelijk van de eventuele statutaire verwoording van zijn bevoegdheden, tot gevolg hebben dat de voordrachten die door aandeelhouders gedaan worden, ook eerst aan het advies van het benoemingscomité moeten onderworpen worden.

4.2.4. Evaluatie

De Code onderschrijft het algemene principe dat de raad van bestuur periodiek zijn eigen performantie evalueert, alsook, vóór zijn eventuele herbenoeming, de performantie van de individuele bestuurder. De raad van bestuur dient hierbij steeds de ondernemingsdoelstellingen voor ogen te houden. De voorzitter initieert deze evaluatie en geeft achteraf de nodige feedback aan de leden van de raad van bestuur.

Indien uit deze evaluatie blijkt dat de samenstelling en/of werking van de raad van bestuur, alsmede de individuele bijdrage niet meer zou voldoen om de ondernemingsdoelstellingen op de meest efficiënte wijze te realiseren, is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om de nodige maatregelen te nemen om dit bij te sturen. Daartoe wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd de gepaste beslissingen te nemen.

4.2.5. Remuneratie

De Code onderschrijft het algemene principe dat de remuneratie voldoende hoog moet zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.

Ook inzake de vergoeding van bestuurders benadrukt de Code dat de algemene vergadering hierin vanzelfsprekend steeds het laatste woord moet hebben.

De Code gaat ervan uit dat voor grote niet-beursgenoteerde ondernemingen die gehouden zijn een jaarverslag te publiceren, de beslissing tot openbaarmaking van de individuele vergoedingen van bestuurders, behoort tot de autonomie van de raad van bestuur, met dien verstande dat de jaarrekeningrechtelijke voorschriften steeds als minimale publiciteitsvereisten gelden.

De Code beveelt aan dat externe bestuurders enkel een vergoeding ontvangen, die, behoudens voor bijzondere opdrachten, vast is en gekoppeld aan hun aanwezigheid in de raad van bestuur. Systemen van aandelenopties en andere vormen van variabele vergoeding of langetermijnincentives (bv. pensioenen) zijn voor deze bestuurders niet aangewezen.

4.2.6. Rol van de voorzitter

Het belang van een goede voorzitter kan ook in niet-beursgenoteerde ondernemingen niet onderschat worden.

De voorzitter:

- is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen;
- geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management;
- heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur.

De Code beveelt sterk aan dat de functie van voorzitter van de raad van bestuur niet wordt gecumuleerd met deze van gedelegeerd bestuurder. Ook dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.

4.3. Comités

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 de raad van bestuur toe, rekening houdend met de uitdagingen waarmee zij geconfronteerd wordt en de omvang van de onderneming, de noodzaak tot oprichting van dergelijke comités te beoordelen. Deze comités functioneren in de schoot van de raad van bestuur van de onderneming en hebben enkel adviserende bevoegdheid.

Het spreekt vanzelf dat het oprichten van comités geen afbreuk mag doen aan de collegialiteit van de raad van bestuur. De voorzitter van de raad van bestuur neemt het initiatief om de comités in te richten en doet aan de raad van bestuur een voorstel met betrekking tot het voorzitterschap ervan.

5. EEN PERFORMANT (SENIOR) MANAGEMENT

5.1. Definitie

In deze Code wordt het senior management gedefinieerd als het geheel van alle uitvoerende bestuurders, de leden van het directiecomité (of managementcomité) en van het topmanagement, waarin men streeft naar optimale collegialiteit.

De Code onderstreept het belang van de gedelegeerd bestuurder in niet-beursgenoteerde ondernemingen en wijst erop dat in een aantal ondernemingen, rekening houdend met hun omvang, het senior management zal samenvallen met de gedelegeerd bestuurder (CEO), al dan niet bijgestaan door één of meerdere uitvoerende bestuurders of directieleden.

Zowel bij de omschrijving van de opdracht, de benoemingsprocedure, de evaluatie als het remuneratiebeleid moet rekening worden gehouden met de specifieke positie die de gedelegeerd bestuurder bekleedt. In de mate een bepaald principe of aanbeveling van toepassing is op alle personen belast met de operationele leiding van de vennootschap, wordt hierna de term senior management overgenomen. Waar nodig wordt echter binnen het senior management een onderscheid gemaakt tussen de gedelegeerd bestuurder en het management, dit zijn alle andere personen belast met (een aspect van) de operationele leiding van de onderneming.

5.2. Opdracht

Het senior management voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur en dit vanuit de mission statement. Het senior management informeert de raad van bestuur over alle aspecten van

de operationele leiding en inzonderheid over de financiële resultaatsevolutie om de raad van bestuur toe te laten de uitvoering van de strategie te evalueren en doet 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.

Zowel ten aanzien van de raad van bestuur als ten aanzien van de aandeelhouders is de gedelegeerd bestuurder verantwoordelijk voor de goede werking van het management. De gedelegeerd bestuurder heeft een volledige informatieplicht naar de raad van bestuur toe.

5.3. Benoeming

De raad van bestuur kan zijn klankbordfunctie slechts naar behoren vervullen indien hij voldoende afstand kan nemen t.o.v. het senior management. Om deze reden beveelt de Code aan dat niet de raad van bestuur maar 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 het benoemingscomité.

5.4. Evaluatie

De Code beveelt aan te voorzien in een procedure voor jaarlijkse evaluatie van het senior management. Hierbij moeten duidelijke afspraken worden gemaakt inzake de gehanteerde parameters en beoordelingscriteria.

De gedelegeerd bestuurder verschaft de raad van bestuur de nodige informatie m.h.o. op de evaluatie van het management. Bij de evaluatie van de gedelegeerd bestuurder houdt de raad van bestuur rekening met de specifieke opdrachten van de gedelegeerd bestuurder.

De raad van bestuur kan zich in deze evaluatietaken laten bijstaan, in voorkomend geval, door het benoemings- of remuneratiecomité, en door externe experts.

5.5. Remuneratie

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.

6. BETROKKEN AANDEELHOUDERS

6.1. Principe

Om de langetermijnstrategie waar te maken dient de onderneming te kunnen steunen op aandeelhouders, die:

- bereid zijn een zakelijk verantwoord, doch langdurig persoonlijk engagement aan te gaan;
- zich opstellen vanuit een consistente visie op de onderneming;
- bereid zijn de leiding en het toezicht over te laten aan gekwalificeerde organen.

6.2. Rol van de aandeelhouders

In de niet-beursgenoteerde onderneming bestaat de rol van de aandeelhouders erin:

- de waarden te bepalen en te bewaken;
- de visie van de onderneming te bepalen;
- de financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel vast te stellen;
- de raad van bestuur te benoemen;
- hun onderlinge spelregels vast te stellen, al dan niet onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.

6.3. Het bevorderen van de betrokkenheid van de aandeelhouders

De raad van bestuur dient gericht actie te ondernemen om, met respect van ieders rol en taakomschrijving, de betrokkenheid van de aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Daarbij zal ook aandacht verleend worden aan de positie van de minderheidsaandeelhouders. Periodieke en tijdige informatie en communicatie zullen essentieel zijn, ook buiten de gewone jaarlijkse algemene vergadering om. Gelijke communicatie naar alle aandeelhouders toe moet nagestreefd worden.

7. EXTERNE CONTROLE

Naast de uitbouw van een degelijk systeem van interne controle door het management, aangepast aan de omvang van de onderneming, is een belangrijke rol inzake controle weggelegd voor de commissaris. De onafhankelijkheid van de commissaris dient buiten kijf te staan. De Code hecht veel belang aan de wisselwerking tussen de raad van bestuur en de commissaris. De raad van bestuur dient erover te waken dat de jaarrekening tijdig wordt vastgesteld zodat zij binnen de wettelijke termijn van één maand vóór de algemene vergadering aan de commissaris kan worden overgemaakt.

8. DE AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST

Voor zover dit niet in de statuten is geregeld, beveelt de Code aan om in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en verplichtingen vast te leggen die de aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan, alsmede bepalingen die het uit elkaar gaan van partijen in goede banen kunnen leiden.

Minimaal valt te denken aan afspraken over:

- de gevallen waarin de overdracht van aandelen aan geen enkele beperking is onderworpen;
- de beperkingen die aan de overdraagbaarheid van aandelen worden gesteld zoals bijvoorbeeld goedkeurings- en voorkoopclausules;
- de prijs die ingeval de uitoefening van het voorkooprecht voor de aandelen zal moeten worden betaald of het mechanisme en de formule voor de bepaling van de prijs;
- de overige modaliteiten waaronder het voorkooprecht kan worden uitgeoefend.

Het is tevens raadzaam in een aandeelhoudersovereenkomst bepalingen inzake de samenstelling van de raad van bestuur op te nemen.

9. BEKENDMAKING VAN DE CORPORATE GOVERNANCE-REGELS

Naargelang de omvang en groeifase van de onderneming en de aard van de aandeelhoudersstructuur beveelt de Code aan de rollen, die raad van bestuur, management en aandeelhouders voor hun rekening nemen, vast te leggen in een corporate governance-verklaring. Daarin kan ook worden verwoord hoe de diverse spelers met elkaar zullen communiceren en overleggen.

Deze verklaring kan worden opgenomen in het jaarverslag van de onderneming indien zij er één moet opmaken en publiceren. Het verdient ook aanbeveling daarin elk jaar de belangrijkste gebeurtenissen op het vlak van corporate governance te vermelden.

II. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen

Familiale governance

1. HET FAMILIEFORUM

De Code beveelt aan in bepaalde familiebedrijven een familieforum in te stellen. Dit zal onder meer het geval zijn als:

- het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of meerdere staken uit de familie;
- binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder).

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

Het is raadzaam goed af te spreken en vast te leggen:

- wie gerechtigd is deel uit te maken van het familieforum;
- op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen;
- welke onderwerpen er besproken worden en
- welke bevoegdheid het orgaan heeft inzake gewichtige beslissingen.

Het valt te overwegen bij het opstarten van het familieforum gebruik te maken van een externe bemiddelaar.

2. HET FAMILIAAL CHARTER

De Code beveelt aan dat de familie in een familiaal charter een aantal spelregels vastlegt waaraan de familieleden zich kunnen houden. Zo valt het aan te bevelen spelregels vast te leggen met betrekking tot:

- de familiale waarden en visie;
- de eigendom van het familiebedrijf;
- de financiële doelstellingen van de familie;

- de carrières in het familiebedrijf;
- de vergoedingen toekomend aan in het familiebedrijf werkzame familieleden;
- de governance van het familiebedrijf;
- de familiale governance;
- de leiding van het familiebedrijf;
- de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf;
- de communicatie;
- de conflictregelingen;
- de vorming van familieleden;
- de filantropie, sponsoring etc.;

Het verdient aanbeveling dat het charter een juridisch bindend karakter heeft.

3. OVERLEG MET DE AANDEELHOUDERS

Het professioneel bestuurd familiebedrijf heeft baat bij duidelijkheid over de aanwezige ruimte om de ondernemingsstrategie te ontwikkelen en te realiseren. Dat vereist van familie en aandeelhouders een langetermijnvisie op de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt, de gewenste cultuur van het familiebedrijf, hun bereidheid risico's te lopen en hun betrokkenheid bij de onderneming.

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 andere gebeuren door ten minste tweemaal per jaar een overleg tussen aandeelhouders, de raad van bestuur en het management te houden. De Code beveelt aan dit in ieder geval te doen indien zich in de nabije toekomst belangrijke ontwikkelingen aftekenen, bijvoorbeeld een strategische heroriëntatie, een grote overname, verkoop van bedrijfsonderdelen of bedrijfsoverdracht.

4. DE OPVOLGING

Het tijdig aan de orde stellen, goed voorbereiden en zorgvuldig begeleiden van de opvolging is een van de meest cruciale processen in het familiebedrijf. Dit proces moet professioneel worden aangepakt, met het belang van het familiebedrijf als doorslaggevend referentiekader. Een gedegen opvolgingsstappenplan is daarbij essentieel. De Code beveelt aan de regie van het proces in handen te leggen van de raad van bestuur en in het bijzonder van de voorzitter daarvan. Het is raadzaam de raad van bestuur een zwaarwegende adviesrol toe te kennen bij de beoordeling van opvolgingskandidaten. Veel zorg moet worden besteed aan het verzekeren van een stevig draagvlak voor de opvolger in de brede familiekring. De benoeming van de opvolger dient bij voorkeur de instemming te hebben van de aandeelhouders.

5. REGELING VAN CONFLICTEN

Conflicten tussen familieleden moeten niet worden toegedekt, maar open worden besproken. Slepende conflicten moeten met bekwame spoed tot een oplossing worden gebracht. Een gezaghebbende leider binnen de familie kan soms een oplossing bewerkstelligen.

Ook een externe voorzitter van de raad van bestuur die gezag heeft en het vertrouwen van de partijen heeft kan behulpzaam zijn. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op een professionele bemiddelaar. De Code beveelt aan vooraf potentiële conflictbronnen in kaart te brengen en contractueel of statutair voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken.

III. Basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen

Zoals eerder aangegeven bestaat dé ‘niet-beursgenoteerde onderneming’ niet. Naargelang de omvang en groeifase waarin een onderneming zich bevindt, heeft zij nood aan een aangepaste invulling van deugdelijk bestuur. Hoewel de principes die in hoofdstuk I worden geformuleerd 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.

In wat volgt wil de Code vanuit een ruimere ‘stakeholdersbenadering’ aanbevelingen formuleren 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.

Zonder volledigheid na te streven, maakt de Code hierbij een onderscheid tussen verschillende categorieën van belanghebbenden en tracht per categorie aan te geven hoe de onderneming haar relatie met hen kan optimaliseren. De instrumenten die daartoe ter beschikking staan, kunnen zeer divers van aard zijn, hetzij juridisch, financieel, logistiek of organisatorisch.

De Code wijst er bovendien op dat deze aanbevelingen op maat van iedere onderneming moeten toegepast worden en dat iedere onderneming, rekening houdend met de eigen karakteristieken, hieruit een relevante selectie kan maken. De aanbevelingen moeten begrepen worden als richtlijnen van goede praktijk die uit hun aard zelf geen dwingend karakter hebben en die slechts moeten toegepast worden wanneer zij een concrete meerwaarde inhouden voor de werking van de onderneming. De Code wenst uitdrukkelijk de creativiteit van de ondernemer te respecteren om aan deze aanbevelingen een eigen invulling te geven in dialoog met zijn stakeholders. Het spreekt tenslotte voor zich dat de meeste aanbevelingen dienstig zijn voor de relatie met meerdere belanghebbenden.

De Code onderscheidt volgende belanghebbende partijen:

- de bank en eventuele andere financiers
- de leveranciers
- de klanten
- het personeel
- de externe adviseur(s)
- de overheid

De Code gaat ervan uit dat iedere ondernemer over zijn relatie met deze belanghebbenden een visie dient te ontwikkelen in het belang van de continuïteit van zijn onderneming.

1. DE RELATIE MET BANK EN FINANCIERS: WEDERZIJDIG VERTROUWEN

Iedere onderneming heeft nood aan voldoende kapitaal om op duurzame wijze haar activiteiten te ontplooiën. In tegenstelling tot grotere niet-beursgenoteerde ondernemingen die vaak reeds kunnen rekenen op externe kapitaalverschaffers, is een ondernemer hiervoor meestal aangewezen op kredietverlening door zijn bankier of desgevallend familieleden of vrienden. Een duurzame relatie met zijn financier/bankier, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, is dan ook van cruciaal belang.

Daartoe beveelt de Code het volgende aan⁸:

- *Zorg voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier.*

Zowel bij een nieuwe kredietaanvraag als bij de opvolging van de lopende kredieten heeft de onderneming er alle belang bij dat haar bankier/financier tijdig over de juiste informatie beschikt. Hoewel de onderneming uiteraard geen recht kan laten gelden op een krediet, zal het vertrouwen in hoofde

⁸ Een aantal principes die hierna volgen, zijn ontleend aan de gedragscode, die op 14 september 2004 werd afgesloten tussen de Belgische Vereniging van Banken en de werkgeversorganisaties Agoria, UCM, UNIZO en het Verbond van Belgische Ondernemingen. Deze Gedragscode heeft tot doel de relatie tussen kredietinstellingen en KMO's te bevorderen. In de Code wordt daartoe o.m. voorzien in de oprichting van een Contactpunt voor de behandeling van klachten.

van de bankier/financier ongetwijfeld vergroot worden indien de beslissing kan genomen worden op grond van volledige en correcte gegevens. Ook wanneer er zich bepaalde wijzigingen in de ondernemingssituatie voordoen of verwacht worden, die een invloed kunnen hebben op de relatie met de bankier/financier, verdient het aanbeveling de kredietinstelling hieromtrent zo spoedig mogelijk te informeren.

- *Gebruik de boekhouding van uw onderneming als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering.*

De boekhouding van een onderneming is een belangrijk beheersinstrument. Het verdient aanbeveling dat de onderneming zich voor het opstellen en interpreteren van de financiële gegevens laat bijstaan door deskundigen.

- *Maak een regelmatige update van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap diende op te stellen.*

Een financieel plan is een document waarin de onderneming haar financiële structuur verantwoordt bij de oprichting van een vennootschap. Het geeft een overzicht van de te verwachten inkomsten en uitgaven voor de eerste twee boekjaren met de bedoeling om inzicht te krijgen in de middelen die de onderneming nodig zal hebben om haar activiteit op een economisch verantwoorde wijze te ontwikkelen. Eigenlijk bevat het twee geprojecteerde resultatenrekeningen waaruit de levensvatbaarheid van de onderneming moet blijken. Bedoeling is uiteraard de vennoten te doen nadenken over de haalbaarheid van de voorgenomen activiteit, en vooral over de omvang van het maatschappelijk kapitaal dat zij hiervoor dienen bijeen te brengen. Het opstellen van een financieel plan is een belangrijke vereiste bij de oprichting met mogelijke consequenties inzake oprichtersaansprakelijkheid. Het verdient aanbeveling om deze denkoefening regelmatig te herhalen en desgevallend het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap aan de nieuwe behoeften aan te passen. De frequentie waarmee dergelijke update kan gebeuren is uiteraard afhankelijk van de omvang, de sector en de noden van iedere onderneming. Een update van het financieel plan is vooral pertinent wanneer de onderneming een beslissing moet nemen die bijkomende financiële middelen vereist of wanneer zich een bepaald extern gegeven voordoet dat een impact kan hebben op de financiële structuur (zoals het verlies van een grote klant).

- *Maak een duidelijk onderscheid tussen de middelen van de onderneming en het privé-vermogen van de ondernemer.*

Ook in een kleine onderneming moet het belang van de onderneming onderscheiden worden van het particulier (familiaal) belang. Het ondernemingsbelang is een geheel van factoren die het best samengevat kunnen worden onder de noemer 'continuïteit van het bedrijf'. Alle beslissingen die de ondernemer neemt, met inbegrip van de financiële beslissingen, moeten steeds kaderen in deze constante zorg om de continuïteit van de onderneming. Mits respect voor de rechten van de aandeelhouders mogen de middelen van de onderneming dan ook enkel aangewend worden in het ondernemingsbelang.

2. DE RELATIE MET LEVERANCIERS: DUURZAME SAMENWERKING

Een goede dienstverlening naar de klanten toe en een efficiënte bedrijfsvoering veronderstellen dat de onderneming kan rekenen op een netwerk van leveranciers die garant staan voor kwaliteit. Leveranciers zijn echter ook schuldeisers van de onderneming die op hun beurt de nodige garanties vragen voor een correcte samenwerking. Duidelijke contractvoorwaarden en een correcte betaling maken hier uiteraard deel van uit en zijn een absoluut noodzakelijke voorwaarde om tot een duurzame samenwerking te komen waar beide partijen beter van worden. Ook hier weer is transparantie het sleutelwoord.

Daartoe beveelt de Code het volgende aan:

- *Zorg dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn.*

Hoewel op grond van de vennootschapswetgeving in principe enkel het bestuursorgaan of de zaakvoerder bevoegd is de vennootschap naar derden, zoals klanten en andere zakenpartners toe, te verbinden, is het belangrijk dat er binnen de onderneming duidelijke afspraken worden gemaakt over wie wat namens de vennootschap kan onderhandelen of toezeggen. Het verdient aanbeveling daartoe desgevallend richtlijnen op te stellen voor de medewerkers. Dit kan best ook gecommuniceerd worden naar de zakenpartners.

- *Spreek duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen af.*

Het niet respecteren van betalingsvoorwaarden ondermijnt het vertrouwen van leveranciers in de onderneming. Om misverstanden te vermijden verdient het aanbeveling hierover bij elke transactie ondubbelzinnige en bij voorkeur schriftelijke afspraken te maken.

- *Correcte financiële informatie vergroot de geloofwaardigheid en aantrekkingskracht van de onderneming.*

Net zoals een bankier vraagt ook een leverancier soms bepaalde waarborgen dat zijn schuldvordering zal betaald worden. Zelfs indien de onderneming gelet op haar omvang niet verplicht is een jaarverslag op te stellen, kan zij er toch baat bij hebben een beknopte financiële analyse van de onderneming ter beschikking te stellen van haar zakenpartners.

- *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.*

Naast voor de hand liggende criteria inzake de prijs/kwaliteitverhouding, kan de onderneming hier onder meer ook elementen in opnemen die betrekking hebben op het beschikken over erkenningen, het beschikken over een kwaliteitssysteem, het werken met gekwalificeerd personeel, het kunnen voorleggen van referenties, de behandeling van klachten, ... Kortom alle mogelijke criteria die essentieel zijn om te garanderen dat de leverancier beantwoordt aan het profiel dat de onderneming voor ogen heeft. Dergelijk document is zowel nuttig voor intern als voor extern gebruik.

3. DE RELATIE MET KLANTEN

Iedere onderneming staat of valt met de tevredenheid van haar klanten. Een goed ondernemingsbestuur veronderstelt dan ook dat men regelmatig stilstaat bij het klantenbeleid.

Daartoe beveelt de Code het volgende aan:

- *Besteed de nodige aandacht aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming.*

Net zoals in de relatie met de leveranciers is een duidelijke juridische basis van belang om misverstanden en onnodige frustraties te vermijden. Het is ook aangewezen dat de onderneming regelmatig haar algemene voorwaarden evalueert in functie van eventueel gewijzigde omstandigheden en waar nodig aanpast. Het verdient ten slotte aanbeveling de vaste klanten tijdig en volledig op de hoogte te brengen van deze aanpassingen aan de contractuele voorwaarden en hen desgevallend te informeren over de motieven die eraan ten grondslag liggen.

- *Besteed zorg aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten.*
Het is uiteraard niet enkel van belang om ondubbelzinnige en juridisch sluitende voorwaarden op te stellen. De onderneming moet er ook voor zorgen dat zij haar klanten hiervan op een correcte manier op de hoogte brengt. Het verdient aanbeveling binnen de onderneming duidelijke afspraken te maken inzake de inhoud en vorm van de communicatie door alle medewerkers naar de klanten.
- *Kom gemaakte afspraken na.*
Een onderneming kan slechts geloofwaardigheid en een professioneel imago opbouwen indien zij alle gemaakte afspraken, o.m. inzake leveringstermijnen, naleeft. Het verdient aanbeveling steeds te streven naar een correcte uitvoering van alle commerciële afspraken en, indien dit niet mogelijk is, een snelle en duidelijke communicatie van de reden hiervoor.
- *Diversifieer het klantenbestand.*
De onderneming die slechts één of enkele klanten heeft, creëert een positie van economische afhankelijkheid die op lange termijn een bedreiging inhoudt voor de continuïteit. Het verdient aanbeveling zoveel mogelijk klanten met een verschillend profiel aan te trekken.
- *Onderzoek regelmatig de kredietwaardigheid van de klanten.*
Het spreekt voor zich dat indien de onderneming inzicht wil krijgen in wat zij moet doen om haar werking, organisatie en bestuur te verbeteren, het zeer belangrijk is een duidelijk profiel van de klanten voor ogen te hebben. Vanuit de zorg voor de continuïteit van de onderneming verdient het aanbeveling hierbij bijzondere aandacht te besteden aan de financiële situatie van de klanten.

4. DE RELATIE MET HET PERSONEEL

Een onderneming wordt niet alleen opgebouwd met financieel kapitaal maar ook met menselijk kapitaal. Een goede relatie met de medewerkers is daarom voor de continuïteit en groei van een onderneming even belangrijk als de relatie met haar bankier, leveranciers of klanten. Ook hier moet wederzijds vertrouwen de basis zijn. Tevreden medewerkers leiden immers tot betere bedrijfsresultaten.

Daartoe beveelt de Code het volgende aan:

- *Besteed de nodige aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers.*
In een kleine onderneming is het bewaken van de tevredenheid van de medewerkers een continu proces. Er bestaan verschillende methodes om daarenboven op regelmatige tijdstippen concreet naar de tevredenheid van de medewerkers te peilen. Naargelang de structuur, de organisatie, de schaalgrootte en/of sfeer in de onderneming kan zij kiezen voor een persoonlijk gesprek, een groepsgesprek of een schriftelijke bevraging⁹. Uiteraard moet de onderneming erover waken bij dergelijke tevredenheidsmeting slechts realistische verwachtingen te creëren en een realistische timing voorop te stellen. Een meting kan de geloofwaardigheid van de bedrijfsleider verder enkel ten goede komen indien de onderneming het engagement aangaat om, rekening houdend met de aard en omvang van de onderneming, met de resultaten rekening te houden. Ten slotte is ook hier weer een goede communicatie van groot belang: het verdient aanbeveling de resultaten en de eventuele bijstellingen van het beleid correct te rapporteren.
- *Stimuleer de betrokkenheid van uw medewerkers bij het ondernemingsbeleid.*
Er zijn verschillende informele methoden om de medewerkers te betrekken bij het beleid van de onderneming. Een goede informatiedoorstroming en gestructureerde interne communicatie zijn in ieder geval van groot belang.

⁹ De *Human Resource Management Coach (HRM-Coach)*, die werd ontwikkeld door KMO Contact, de UNIZO-werking voor groeiKMO's, kan hierbij een leidraad zijn. De HRM-coach bevat 21 toetsingslijsten voor het personeelsbeleid. Een online versie van deze Coach kan u terugvinden op www.hrmcoach.be.

5. EEN OORDEELKUNDIG BEROEP OP EXTERNE ADVISEURS

Vooral wanneer alle aandelen van een onderneming geconcentreerd zijn in handen van één persoon, zal het raadzaam zijn dat deze ondernemer een oordeelkundig beroep doet op externe adviseurs.

Externe adviseurs kunnen een belangrijke rol spelen in het kader van de noodzakelijke objectivering van de besluitvorming binnen de onderneming, d.i. het streven naar een noodzakelijke scheiding tussen ondernemingsbelang en particulier belang. De ondernemer heeft er dan ook belang bij zich zo te organiseren dat hij een beroep kan doen op (een netwerk van) deskundige adviseurs die de nodige ondersteuning geven om de onderneming in alle onafhankelijkheid te leiden en beslissingen te nemen die onderbouwd en doordacht zijn. Zo kan een klankbord of reflectiekader ontstaan. De concrete vorm die zo'n reflectiekader aanneemt, moet echter meegroeien met de onderneming.

Met het oog op een goede relatie met de externe adviseur beveelt de Code het volgende aan:

- *Zorg ervoor dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt.*

Een extern adviseur kan zijn taak slechts naar behoren vervullen indien hij tijdig over de juiste informatie beschikt. De toegevoegde waarde van het advies en dus de efficiëntie van de tussenkomst van een adviseur wordt mede bepaald door de openheid die de onderneming aan de dag legt inzake de relevante bedrijfsinformatie. De onderneming heeft baat bij een goede samenwerking gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

- *Spreek regelmatig, vaste contactmomenten af.*

Indien de onderneming beroep doet op een vaste externe adviseur, verdient het aanbeveling met de adviseur tussentijds regelmatig de bedrijfsresultaten te bespreken. De ondernemer wordt immers vaak volledig opgeslorpt door het dagdagelijkse management en maakt daardoor te weinig tijd vrij om na te denken over de toekomst van de onderneming op middellange en lange termijn. Vaste contactmomenten kunnen een aanzet zijn om hieraan op regelmatige tijdstippen aandacht te besteden. De adviseur krijgt door regelmatige contacten bovendien een totaalbeeld van de onderneming en

de belangrijkste ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en wordt uitgenodigd mee te denken met de onderneming. De bedrijfsleiding kan zo de expertise van de adviseur maximaal benutten en op basis van tussentijdse adviezen het bedrijfsbeleid waar nodig bijsturen.

- *Een extern adviseur moet garant staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening.*

Het is in het belang van de continuïteit van de onderneming dat zij kan rekenen op het professionalisme van de externe adviseur(s) en desgevallend een tweede opinie vraagt bij het nemen van belangrijke beslissingen.

De adviseurs, waarop een beroep wordt gedaan, dienen zich uiteraard te houden aan de eventuele deontologische regels. De inhoud en afdwingbaarheid hiervan zullen afhankelijk zijn van de beroepsgroep waaruit de betrokken personen worden gerecruteerd.

6. DE OVERHEID ALS PARTNER

Naast banken, klanten, leveranciers, personeel en adviseurs die een privaat belang hebben bij het goed functioneren van de onderneming, vestigt de Code de aandacht op de bijzondere positie van de overheid die vanuit het publiek belang baat heeft bij goed bestuurd ondernemingen. Een goede relatie met diverse overheidsinstellingen (gaande van de fiscus tot de milieuadministratie) is anderzijds van groot belang voor de continuïteit en groei van de onderneming. In het kader van subsidie- of steunmaatregelen ten slotte kan de overheid ook een belangrijke partner zijn.

De Code beveelt daarom aan dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding naar overheidsinstellingen toe.

Bijlage: begrippenlijst

- **Corporate governance:** deugdelijk ondernemingsbestuur.
In de Code wordt de Engelse term gebruikt i.p.v. de Nederlandse omdat zowel internationaal als in België de Engelse term het meest ingang heeft gevonden.
In de publicatie 'Corporate governance in de KMO. De visie van de notaris, de accountant en de belastingconsulent' (2004, een uitgave van UNIZO, het Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten en de Koninklijke Federatie van het Belgisch Notariaat), wordt nader ingegaan op het begrip. De invulling die de Commissie aan corporate governance geeft in voorliggende Code is echter ruimer dan in deze publicatie, die zich beperkt tot de vennootschapsrechtelijke organisatie van de onderneming.
- **Start-ups:** startende ondernemingen, ondernemingen in de opstartfase.
- **Mature ondernemingen:** ondernemingen die de fase hebben bereikt waarin zij geen continue groei meer nastreven.
- **Small caps:** aandelen van kleine ondernemingen met een relatief kleine beurskapitalisatie die niet meer dan 1 miljoen euro bedraagt.
- **Balansratiobeheer:** het opvolgen en beheren van balansratio's, dit zijn ratio's die uitsluitend gebaseerd zijn op gegevens uit de balans van de onderneming. Ratio's zijn verhoudingen tussen 2 belangrijke kengetallen.
- **Performant / performantie:** doelmatig, efficiënt, resultaatgericht; een management is performant wanneer het resultaten boekt die voldoen aan de behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden.
- **Mission statement:** een verklaring waarin een onderneming of organisatie haar missie verduidelijkt. Deze verklaring geeft richting en stelt tegelijk grenzen. Zij bevat wat de onderneming doet (welke toegevoegde waarde ze levert, doel), voor wie ze dat doet (doelgroep) en, in grote lijnen, hoe ze dat doet (waarden, activiteiten).

- **Boordtabel:** een document dat een aantal financiële, operationele en commerciële gegevens bevat en op regelmatige tijdstippen wordt opgesteld om de bedrijfsleiding toe te laten de juiste beslissingen te nemen en de onderneming te positioneren t.o.v. andere ondernemingen.
- **Remuneratie:** het geheel van vergoedingen die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten.
- **Staak:** gezamenlijke afstammelingen van eenzelfde voorouder.
- **Charter:** een geschreven verklaring of overeenkomst, waarin een aantal basisafspraken worden vastgelegd; een soort grondwet.
- **Filantropie:** allerlei vormen van liefdadigheid.

Commissie Corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Samenstelling

Voorzitter

Baron Paul Buysse

bestuurder van vennootschappen
voorzitter Raad van Bestuur NV Bekaert SA
voorzitter van de Raad van Bestuur – Videohouse
voorzitter van het College der Censoren van de Nationale Bank van België
lid van de Raad van Bestuur van het VEV (Vlaams Economisch Verbond)
lid van het Directiecomité van het VBO
lid van de Raad van Bestuur van het Instituut voor Bestuurders
voorzitter Family Business Network België

Leden – in alfabetische volgorde

Rudy Aernoudt

kabinetschef van de Vlaamse Minister van Economie, Ondernemen,
Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel

Luc Coene

vice-gouverneur, Nationale Bank van België
minister van Staat

Pierre Colin

secretaris-generaal, FNUCM
(Fédération Nationale des Unions de Classes moyennes)

Herman Daems

voorzitter, GIMV
voorzitter, Barco

Herwig Dejonghe

gedelegeerd bestuurder, NV Pinguin

Johan De Leenheer

past-president, Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten

Liesbeth De Ridder

secretaris-generaal, Het Instituut voor Bestuurders –l’Institut des Administrateurs

Koen Geens

buitengewoon hoogleraar KUL
advocaat, Eubelius

Flor Joosen

gedelegeerd bestuurder, Joosen-Luyckx NV

Jean Lathouwers

gedelegeerd bestuurder, LSA Delta NV

Jozef Lievens

advocaat Eubelius
gedelegeerd bestuurder, Instituut voor het Familiebedrijf en FBNet Belgium
professor Europese Hogeschool Brussel

Peter Pelgrims

gedelegeerd bestuurder, Somati NV
bestuurder, De Post

Jean-Paul Servais

ondervoorzitter, Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezzen
voorzitter, Hoge Raad voor de Economische Beroepen
docent Universit  Libre de Bruxelles (ULB)

Ludo Swolfs

bedrijfsrevisor
past voorzitter, Instituut der Bedrijfsrevisoren

Robert Tollet

voorzitter, Centrale Raad voor het Bedrijfsleven

Karel Van Eetvelt

gedelegeerd bestuurder, UNIZO

Dirk Van Haesebrouck

notaris

vertegenwoordiger van de Koninklijke Federatie van het Belgisch Notariaat

Karl Verlinden

gedelegeerd bestuurder, Qualiphar NV

Jan Verhoeye

accountant

docent Hogeschool Gent

gastprofessor UG

Secretarissen

Katleen Van Havere

juridisch adviseur, UNIZO Studiedienst

Frédéric Mignolet

juridisch adviseur, UCM