

## **WOORD VOORAF**

De organisatie van het bestuur en de leiding van vennootschappen, beter bekend onder de benaming corporate governance, moet beantwoorden aan de verwachtingen van de aandeelhouders en aan de eisen van het economisch gebeuren. Het VBO heeft in dit kader zopas aanbevelingen goedgekeurd. Zij werden uitgewerkt door een groep bedrijfsleiders onder voorzitterschap van Baron Daniel Janssen, erevoorzitter van het VBO en voorzitter van het Uitvoerend comité van Solvay. Zij zijn ingegeven door de Cadbury-code, die in Groot-Brittannië werd opgesteld, omdat die code internationaal bekend is, maar ze zijn wel aan de Belgische context aangepast.

De aanbevelingen van het VBO zijn in het bijzonder voor grote ondernemingen en vooral voor beursgenoteerde vennootschappen bestemd. Sommige daarvan kunnen echter ook voor kleinere bedrijven nuttig zijn. Elke vennootschap moet dan ook op basis van haar specifieke kenmerken oordelen welke aanbevelingen voor haar het meest geschikt zijn. Het betreft dus een niet-dwingende aanpak, want het VBO vindt dat corporate governance zich tot zelfregulering en niet tot regelgeving leent.

Wat hun inhoud betreft, leggen de aanbevelingen de klemtoon op de optimale regels en structuren inzake corporate governance: samenstelling en werking van de raad van bestuur, rol van de bestuurders, voor te stellen verslagen, enz.

Zoals «le bourgeois-gentilhomme» van Molière het in proza zei zonder het te weten, passen de vennootschappen in hun dagelijks bestaan reeds beginselen van corporate governance toe. Het is echter zo dat een systematisering of een verbetering daarvan, voor een efficiëntere werking

van de bedrijven kan zorgen en hun ontwikkeling kan begunstigen. Dat is de wens van het VBO !

*januari 1998*

## INLEIDENDE OPMERKINGEN

1. Een groep van bedrijfsleiders werd in juni 1997 door het Directiecomité van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) opgericht.

Ze wordt voorgezeten door Baron Daniel Janssen, voorzitter van het Uitvoerend comité van Solvay en erevoorzitter van het VBO. Vice-voorzitter is Luc Santens, vice-voorzitter van Santens NV.

De samenstelling van de groep is als bijlage opgenomen.

2. De groep werd in het leven geroepen om de voornaamste facetten van de leiding en het bestuur van vennootschappen (corporate governance) te bestuderen en aanbevelingen ten behoeve van de ondernemingen te formuleren.
3. Het VBO vindt dat corporate governance zich tot zelfregulering vanwege de betrokken zakenkringen leent, en niet tot een wetgevend ingrijpen dat door zijn starheid de verscheidenheid van de situaties en de ontwikkelingen die deze materie noodzakelijkerwijs doormaakt, niet kan omvatten.

4. Het VBO neemt als basis voor zijn werkzaamheden de «Code of best practice», die in Groot-Brittannië door het Cadbury-comité wordt aanbevolen. Deze aanbevelingen zijn internationaal immers zeer gezaghebbend en zijn het resultaat van werkzaamheden die op initiatief van de voornaamste Europese beurs zijn verricht. Het VBO heeft voor elke aanbeveling haar afstemming op de Belgische economisch-juridische context onderzocht.
5. Het VBO heeft geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende categorieën van vennootschappen. Sommige van zijn aanbevelingen zijn meer in het bijzonder voor grote en vooral voor beursgenoteerde vennootschappen bestemd, andere daarentegen, meent het VBO, kunnen een zeer nuttige invloed hebben op het bestuur van alle vennootschappen en kunnen derhalve aan de belangen van hun vennoten tegemoetkomen.
6. Het VBO vindt dat, net zoals in de inleiding van de «Cadbury-code» staat, zijn aanbevelingen enerzijds aan de specifieke eigenschappen van elke vennootschap moeten kunnen worden aangepast en anderzijds moeten kunnen worden genegeerd wanneer zij niet geschikt zijn voor de vennootschap, vooral als deze van geringe omvang is.

Het vraagt de vennootschappen dan ook zich te laten leiden door dié aanbevelingen die zij het meest geschikt achten voor hun specifieke situatie.

Wat meer in het bijzonder de beursgenoteerde vennootschappen betreft, beveelt het Verbond hun aan in hun jaarverslag de maatregelen op te geven die zij inzake corporate governance toepassen.

## GEDRAGSCODE

### *1. De raad van bestuur*

- 1.1 De raad van bestuur, collegiaal orgaan, moet op geregelde tijdstippen bijeenkomen en effectief controle uitoefenen op de vennootschap en de activiteit van haar directie.
- 1.2 De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de raad van bestuur en de directie moet duidelijk worden vastgesteld. Als het voorzitterschap van deze leidinggevende organen aan dezelfde persoon wordt opgedragen, zou erop moeten worden toegezien dat er in de raad van bestuur een of meer prominenten zijn die een tegengewicht voor de invloed van de voorzitter kunnen vormen.

Er moet immers op worden gelet dat niemand een discretionaire macht zonder controle kan uitoefenen.

- 1.3 De raad van bestuur moet niet-uitvoerende bestuurders bevatten, dat wil zeggen die geen leidinggevende functie in de vennootschap vervullen. Zij moeten bekwaam zijn, invloed hebben en talrijk genoeg zijn om hun standpunt te doen gelden en te wegen op de beslissingen van de raad van bestuur.

- 1.4 Een aantal beslissingen moet tot de exclusieve bevoegdheid van de raad van bestuur behoren, zodat het bestuur en de controle van de vennootschap duidelijk in handen van deze raad blijven.

• *Noot*

*Los van zijn wettelijke en statutaire bevoegdheden en los van de bevoegdheden van de algemene vergadering, beslist de raad van bestuur wat tot zijn bevoegdheid behoort.*

*Het is de taak van de raad van bestuur, op voorstel van de directie, de strategische doelstellingen van de vennootschap en het algemeen beleidsplan vast te stellen, het management aan te stellen en de structuren uit te bouwen die het mogelijk moeten maken deze doelstellingen te bereiken, toe te zien op de invulling van het beleidsplan en de controle van de vennootschap, en aan de vennoten de nodige toelichting te verstrekken.*

*De raad van bestuur legt bovendien de procedures vast die moeten worden gevolgd voor de handelingen die de vennootschap verbinden en bepaalt de gevallen waarin de handtekening van bestuurders vereist is. Hij legt ook de procedures vast die moeten worden gevolgd wanneer beslissingen moeten worden genomen tussen twee vergaderingen van de raad van bestuur in.*

- 1.5 Indien er een secretaris van de raad van bestuur is, moeten de bestuurders hem kunnen raadplegen en van zijn diensten gebruik kunnen maken. De secretaris van de raad moet erop toezien dat de procedures in verband met de werking van de

raad en de regelgeving die erop van toepassing is, worden nageleefd.

Indien er geen secretaris van de raad van bestuur is, treft deze raad de nodige maatregelen opdat een persoon wordt belast met het toezicht op de naleving van de procedures in verband met de werking van de raad en de regelgeving die erop van toepassing is.

In beide gevallen kan zijn vervanging alleen gebeuren bij beslissing van de raad zelf.

- 1.6 Het mandaat van de bestuurders is van beperkte duur en wordt niet automatisch verlengd.

• *Noot*

*De wet bepaalt enerzijds dat de duur van het mandaat van de bestuurders niet meer dan 6 jaar mag bedragen en anderzijds dat zij, behoudens andersluidende bepaling in de statuten, herbenoembaar zijn.*

*De plichten, de duur van het mandaat en de wijze van bezoldiging van de bestuurders moeten op het ogenblik van hun benoeming worden meegedeeld.*

- 1.7 De wijze van bezoldiging van de bestuurders moet in het jaarverslag worden aangegeven.

- *Noot*

*Het jaarverslag moet de wijze van bezoldiging van de bestuurders vermelden (vast bedrag, tantièmes, variabel resultaatgebonden gedeelte, enz).*

*De grote vennootschappen in de zin van het boekhoudrecht zijn verplicht in de toelichting bij de jaarrekening inlichtingen te verstrekken over het totale bedrag van de bezoldigingen van de bestuurders.*

## **2. De niet-uitvoerende bestuurders**

**2.1** De niet-uitvoerende bestuurders moeten een onafhankelijk oordeel kunnen uitbrengen over de strategie van de vennootschap, haar prestaties en haar middelen. Hun advies is ook vereist voor de benoeming op sommige sleutelposities en voor de gedragsnormen die de vennootschap zichzelf oplegt (standards of conduct).

- *Noot*

*De raad van bestuur definieert de benoemingen die tot zijn bevoegdheid behoren.*

**2.2** De niet-uitvoerende bestuurders moeten voldoende talrijk zijn vergeleken met de uitvoerende bestuurders. Onder de niet-uitvoerende bestuurders vertegenwoordigen sommigen eventueel de dominerende aandeelhouders van de vennootschap.

## **3. De uitvoerende bestuurders**

Bepaalde niet-uitvoerende bestuurders moeten onafhankelijk zijn van de dominerende aandeelhouders en ook van de directie. Zij worden onafhankelijke bestuurders genoemd.

- *Noot*

*Het is wenselijk dat de niet-uitvoerende bestuurders niet deelnemen aan de plannen inzake de toekenning van aandelenopties en geen pensioen ontvangen ingevolge dit mandaat. Het komt er immers op aan hun onafhankelijkheid te vrijwaren.*

**2.3** De niet-uitvoerende bestuurders worden door de algemene vergadering benoemd op voorstel van de raad van bestuur.

- *Noot*

*Volgens het Belgische recht benoemt de algemene vergadering alle bestuurders, ongeacht of zij al dan niet uitvoerend zijn.*

*Voor de niet-uitvoerende bestuurders zou deze benoeming echter op voorstel van de raad van bestuur moeten gebeuren. Als er een benoemingscomité is, zou het voor het grootste deel uit niet-uitvoerende bestuurders samengesteld moeten zijn en door de voorzitter van de raad van bestuur of door een niet-uitvoerend bestuurder moeten worden voorgezeten. Het benoemingscomité zou aan de raad van bestuur voorstellen moeten doen, enerzijds voor de benoeming van niet-uitvoerende bestuurders, anderzijds voor de benoeming op bepaalde sleutelposities.*

- 3.1** Als er een bezoldigingscomité is, zou het uitsluitend uit niet-uitvoerende bestuurders samengesteld moeten zijn en de bezoldiging van de uitvoerende bestuurders zou voor advies aan dit comité moeten worden voorgelegd.

Als er geen bezoldigingscomité is, zou de bezoldiging van de uitvoerende bestuurders aan de niet-uitvoerende bestuurders moeten worden voorgelegd.

#### **4. Verslagen**

- 4.1** Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om elk jaar een uitvoerig en objectief jaarverslag over de toestand van de vennootschap op te stellen.

• *Noot*

*Dit jaarverslag en de jaarrekening moeten aan de hand van cijfers en zo duidelijk mogelijk de toestand en de resultaten van de vennootschap en de overwogen ontwikkelingen weergeven. Deze toestand moet zowel de successen als de mislukkingen aangeven, in bewoordingen die gemakkelijk te begrijpen zijn.*

- 4.2** De raad van bestuur moet erop toezien dat met de commissarissen-revisoren objectieve relaties worden ontwikkeld die van het grootste professionalisme getuigen.

• *Noot*

*Deze vergaderingen zijn ook toegankelijk voor alle bestuurders die dat wensen.*

*Deze aanbeveling is uiteraard alleen van toepassing in vennootschappen waar er een commissaris-revisor is.*

- 4.3** De raad van bestuur moet een auditfunctie uitoefenen. Daartoe kan hij een auditcomité oprichten waarvan hij de samenstelling en de opdracht vastlegt.

• *Noot*

*Als er een auditcomité is, zou het aan de volgende regels moeten voldoen:*

- a) *Het wordt opgericht door de raad van bestuur, waaraan het verantwoording verschuldigd is en geregeld rekenschap over zijn opdracht geeft. Het komt op zijn minst tweemaal per jaar bijeen.*

- b) *De samenstelling van het comité wordt door de raad van bestuur vastgelegd.*

*Hij zal erop toezien dat het comité niet-uitvoerende bestuurders en onafhankelijke bestuurders in de zin van aanbeveling 2.2. omvat.*

- c) *De commissarissen-revisoren en, indien er zijn, de verantwoordelijke voor de interne audit en de financieel directeur, zouden de vergaderingen van het comité moeten bijwonen.*

- d) *Het comité zou de commissarissen-revisoren ten minste*

## Corporate Governance

*eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de uitvoerende bestuurders moeten horen.*

- e) *Het comité bezit de ruimste onderzoeksbevoegdheden in zijn domein en kan door een meerderheidsbeslissing een beroep doen op professionals van buiten de vennootschap en ze eventueel zijn vergaderingen laten bijwonen.*
- f) *De samenstelling van het comité wordt bekendgemaakt in het jaarverslag en de voorzitter van het comité beantwoordt de vragen die hem op de algemene vergadering over de activiteit van het comité worden gesteld.*

**4.4** De raad van bestuur heeft als taak de jaarrekening vast te stellen en aan de algemene vergadering voor te stellen.

• *Noot*

*Deze aanbeveling stemt overeen met een eis van het vennootschapsrecht.*

**4.5** De raad van bestuur ziet erop toe dat een efficiënt systeem van interne controle wordt ingesteld.

BIJLAGE

## **GROEP VAN BEDRIJFSLEIDERS « CORPORATE GOVERNANCE »**

## Corporate Governance

### ***Samenstelling***

*Voorzitter:* Baron Daniel Janssen, erevoorzitter van het VBO, voorzitter van het uitvoerend comité van Solvay

*Vice-voorzitter:* Luc Santens, vice-voorzitter van Santens N.V.

*Leden :*

- Luc Bertrand, bestuurder-directeur-generaal van Ackermans & Van Haaren
- Ridder Paul Buysse, executive director van British Tyre and Rubber
- Baron Dominique Collinet, gedelegeerd bestuurder van Carmeuse
- Christian Dumolin, voorzitter van Koramic Building Products N.V.
- Baron Jean Peterbroeck, bestuurder van Petercam
- Thierry Verhaeghe de Naeyer, voorzitter van Bekaert N.V.
- François Vincke, secretaris-generaal van PetroFina, voorzitter van de Juridische commissie van het VBO

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