

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Code Buysse : toetsing aan de praktijk

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - accountancy en financiering  
2008

Jaar:

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

VANDEWAL, Ellen

Datum: 5.11.2008

# *Code Buysse : toetsing aan de praktijk*

**Ellen Vandewal**

promotor :  
Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

## **Voorwoord**

Als laatstejaarsstudente aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek, heb ik de mogelijkheid om mijn opleiding 'Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen' af te sluiten met een masterproef. Om dit te kunnen realiseren heb ik veel hulp en steun gekregen en graag wil ik de volgende personen hiervoor bedanken.

Mijn promotor prof. dr. S. Vandemaele wil ik danken voor de steun en de deskundige begeleiding waarmee ze mij geholpen heeft en waardoor ik mijn masterproef heb kunnen realiseren.

Voor het onderzoek van mijn masterproef heb ik vijf interviews afgenomen en ik wil deze personen bedanken voor de tijd die zij aan mij besteed hebben en voor hun vrijgevigheid. Mijn gesprekken met hen hebben een meerwaarde geleverd voor de inzichten die nodig waren om tot een goed resultaat te komen.

Verder wil ik mijn ouders bedanken voor de (financiële) steun, dankzij hen heb ik de kans gekregen om verder te studeren. Daarbij wil ik ook mijn zussen en mijn familie vermelden, zij hebben mij gesteund tijdens mijn opleiding. Ik wil mijn vrienden bedanken voor de steun en medewerking aan mijn masterproef. Tot slot nog dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de realisatie van mijn masterproef.

Ellen Vandewal

Augustus 2008

## **Samenvatting**

Een aantal grote boekhoudschandalen (Lernout & Hauspie, Enron) zorgden ervoor dat het belang van Corporate Governance of deugdelijk bestuur in de bedrijfswereld toenam. In vele landen ging men als een reactie op deze schandalen een code voor Corporate Governance opstellen. In 2004 is in België de Code Lippens van kracht gegaan, dat is een Corporate Governance code voor Belgische beursgenoteerde bedrijven. Daarna volgde de Code Buysse in 2005 en deze code is de eerste Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven in Europa.

Deze masterproef bestaat uit vijf hoofdstukken. In een eerste hoofdstuk wordt het praktijkprobleem geschetst en de onderzoeksdoelen uiteengezet. Daarnaast volgt er de formulering van de centrale onderzoeksvraag 'In welke mate passen niet-beursgenoteerde bedrijven de Code Buysse toe in hun onderneming?'. Daarbij worden 11 deelvragen geformuleerd die in hoofdstuk 2 en 3 beantwoord zullen worden.

Het tweede hoofdstuk handelt over het begrip Corporate Governance. In een eerste paragraaf worden verschillende definities van het begrip met elkaar vergeleken. Vervolgens worden de twee systemen binnen Corporate Governance besproken: het marktgeoriënteerd systeem en het netwerkgeoriënteerd systeem. Daarna volgt er een bespreking van de agencytheorie. De vierde paragraaf handelt over de Belgische Corporate Governance codes. Ten slotte wordt er aangehaald waarom Corporate Governance van belang is voor niet-beursgenoteerde bedrijven.

Het empirisch onderzoek in deze masterproef gebeurde aan de hand van vijf interviews. Het derde hoofdstuk begint met een korte beschrijving van de ondernemingen waar de interviews plaatsvonden. Vervolgens worden de resultaten van deze interviews met elkaar vergeleken. Per onderzoeksvraag wordt er gekeken in welke mate de aanbevelingen worden

toegepast. In de derde alinea worden de onderzoeksresultaten samengevat per deelvraag die in hoofdstuk 1 werden geformuleerd. Ten slotte wordt er vastgesteld naar welke onderwerpen een verdiepend literatuuronderzoek zal gebeuren.

Dat verdiepend literatuuronderzoek in de inhoud van hoofdstuk vier. De vijf onderwerpen die aan bod komen zijn: de adviesraad, de aandeelhoudersovereenkomst, het familieforum, het familiaal charter en de opvolging in het familiebedrijf.

In het vijfde en laatste hoofdstuk worden algemene conclusies geformuleerd en daarbij worden er suggesties voor verder onderzoek gegeven. De aanbevelingen van het eerste luik van de Code Buysse over de bestuursstructuur worden redelijk goed toegepast door de ondernemingen. Geen enkele onderneming heeft een adviesraad ingericht, daarom werd er in hoofdstuk 4 een verdiepend literatuuronderzoek gedaan naar dit onderwerp. De aanbevelingen over de evaluatie en de vergoeding van de leden van zowel de raad van bestuur als van het senior management worden niet voldoende toegepast. De reden hiervoor is dat het familiebedrijven zijn. In de meeste ondernemingen beslissen de aandeelhouders, de familie, over de vergoeding en zij doen de evaluatie. In hoofdstuk 4 werd er een verdiepend literatuuronderzoek gedaan naar de aandeelhoudersovereenkomst want slechts één onderneming heeft een dergelijke overeenkomst opgesteld. De overige aanbevelingen van het eerste luik worden voldoende toegepast.

Het tweede luik van de Code Buysse bevat specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen. De aanbevelingen met betrekking tot het overleg met de aandeelhouders en het omgaan met de conflicten worden voldoende toegepast. De aanbevelingen in verband met het familieforum, het familiaal charter en de opvolging daarentegen worden slechts in één onderneming toegepast. Deze drie onderwerpen werden in hoofdstuk 4 onderworpen aan een verdiepend literatuuronderzoek. Ten slotte bevat het derde luik een aantal basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de verschillende stakeholders van de onderneming. Deze stakeholders zijn bank/financiers,

klanten, personeel, externe adviseurs en de overheid. De relatie met deze stakeholders is over het algemeen redelijk goed tot uitstekend. De meeste aanbevelingen worden voldoende toegepast.

Ten slotte worden er enkele suggesties voor verder onderzoek gegeven. De eerste suggestie handelt over de adviesraad. Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe de inrichting van een dergelijke adviesraad in de praktijk gebeurt. Een tweede suggestie voor verder onderzoek is onderzoeken of Belgische ondernemingen gebruik maken van een Belgische Private Stichting. Daarbij kan men de werking van de stichting onderzoeken of een vergelijkend onderzoek voeren tussen de Nederlandse en de Belgische stichting. Een volgende suggestie voor verder onderzoek is nagaan hoe het familieforum in de praktijk wordt toegepast. Men zou een onderzoek kunnen doen naar de wijze waarop verschillende ondernemingen een familieforum inrichten en organiseren. De vierde en laatste suggestie gaat over de opvolging in het familiebedrijf. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe familiale ondernemingen omgaan met die opvolging en hoe zij zich daarop voorbereiden.

## Inhoudsopgave

### Voorwoord

### Samenvatting

Blz.

## Inhoudsopgave

<b>1 Probleemstelling</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Praktijkprobleem	2
1.3 Onderzoeksdoelen en centrale onderzoeksvraag	3
1.4 Deelvragen	3
1.5 Onderzoeksopzet en definities	8
<b>2 Corporate Governance</b>	<b>12</b>
2.1 Begripsomschrijving	12
2.2 Systemen van Corporate Governance	16
2.3 Agencytheorie	19
2.4 Overzicht Corporate Governance codes in België	20
2.5 Belang van Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen	22

<b>3 Toetsing aan de praktijk</b>	<b>24</b>
3.1 Inleidende beschouwingen	24
3.2 Bespreking onderzoeksresultaten	26
3.2.1 <i>Visie en missie</i>	26
3.2.2 <i>Externe adviseurs</i>	28
3.2.3 <i>Raad van bestuur</i>	31
3.2.3.1 Taken van de raad van bestuur	33
3.2.3.2 Externe bestuurders	34
3.2.3.3 Algemene vergadering	35
3.2.3.4 Benoeming van de leden	37
3.2.3.5 Evaluatie van de leden	38
3.2.3.6 Vergoeding van de leden	39
3.2.3.7 Rol van de voorzitter	41
3.2.3.8 Comit�es	42
3.2.4 <i>(senior) management</i>	43
3.2.5 <i>Aandeelhouders</i>	46
3.2.6 <i>Externe controle</i>	49
3.2.7 <i>Aandeelhoudersovereenkomst</i>	51
3.2.8 <i>Regels Corporate Governance</i>	52
3.2.9 <i>Familiale governance</i>	54
3.2.9.1 Familieforum	54
3.2.9.2 Familiaal charter	56
3.2.9.3 Aandeelhouders	57
3.2.9.4 Opvolging	58
3.2.9.5 Omgaan met conflicten	60



3.2.10 <i>Basisaanbevelingen</i>	61
3.2.10.1 Bank en financiers	61
3.2.10.2 Leveranciers	66
3.2.10.3 Klanten	71
3.2.10.4 Personeel	77
3.2.10.5 Externe adviseurs	81
3.2.10.6 Overheid	83
3.3 Overzicht onderzoeksresultaten	85
3.4 Vaststellingen voor verder onderzoek	91
<b>4 Verdiepend literatuuronderzoek</b>	<b>92</b>
4.1 Adviesraad	92
4.2 Aandeelhoudersovereenkomst	95
4.3 Familieforum	98
4.4 Familiaal charter	99
4.5 Opvolging in het familiebedrijf	100
<b>5 Besluit</b>	<b>105</b>
5.1 Algemene conclusies	105
5.2 Suggesties voor verder onderzoek	107
<b>Lijst van geraadpleegde bronnen</b>	<b>108</b>
Lijst van geraadpleegde boeken	108
Lijst van geraadpleegde wetenschappelijke artikels	109
Lijst van geraadpleegde codes	110

Lijst van geraadpleegde wetgeving	111
Lijst van geraadpleegde websites	111

**Lijst van grafieken**

**Lijst van tabellen**

**Lijst van bijlagen**

**Bijlagen**

## **1 Probleemstelling**

Dit eerste hoofdstuk begint met een algemene inleiding over Corporate Governance en het ontstaan van de Code Buysse. In de tweede paragraaf wordt het praktijkprobleem besproken. Daarna volgt er een afleiding van de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. In een laatste paragraaf wordt de onderzoeksopzet uitgelegd.

### 1.1 Inleiding

In de bedrijfswereld nam het belang van 'Corporate Governance' of 'deugdelijk bestuur' toe na een aantal grote boekhoudschandalen. Enkele belangrijke voorbeelden hiervan zijn Lernout & Hauspie, Enron, Worldcom en Picanol. In vele landen ging men als een reactie op deze schandalen een code voor Corporate Governance opstellen.

In België werd op initiatief van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CFBA), het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) en Euronext Brussel de Commissie Corporate Governance opgericht. Het doel van deze commissie was het opstellen van een 'Code of Best Practice' voor Belgische beursgenoteerde bedrijven (Commissie Corporate Governance, 2007). Op 9 december 2004 werd de definitieve code goedgekeurd en voorgesteld. De code kreeg de naam Code Lippens, genoemd naar de voorzitter van de commissie Fortis-voorzitter Maurice Lippens. Op 1 januari 2005 is de code van kracht gegaan. (De standaard, 2007)

Volgens de Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO) en de Union des Classes Moyennes (UCM) is behoorlijk bestuur eveneens van belang voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Bijgevolg werd er door hen een commissie opgericht onder voorzitterschap van Baron Buysse. Deze commissie had tot doel het opstellen van een Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven. (Code Buysse, 2007)

## 1.2 Praktijkprobleem

De ontwerpcode die de commissie Buysse had opgesteld, werd op 21 maart 2005 voorgesteld (De Standaard, 2005a). Deze code kreeg de naam Code Buysse, zoals bij de Code Lippens verwijst de naam ervan naar de voorzitter van de commissie. Deze code heeft volgens de gedelegeerd bestuurder van UNIZO, Karel Van Eetvelt, vier voordelen. Ten eerste bevordert een dergelijke code het imago van het bedrijf, zowel intern bij de werknemers als extern bij, bijvoorbeeld, financiers. Op de tweede plaats kan de code het bestuur dynamiseren. Ten derde zet een dergelijke code de bestuurders aan tot langetermijndenken, wat de continuïteit van de onderneming verhoogt. Ten slotte kan de code het overlaten van familiale ondernemingen vergemakkelijken. De definitieve code werd voorgesteld op 21 september 2005. Deze code is de eerste Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven in Europa. De code is geen verplichting, maar een aanbeveling. (De Standaard, 2005b)

In 2006 heeft UNIZO navraag gedaan in vierduizend bedrijven naar de toepassing van de Code Buysse. De organisatie kreeg slechts van 308 bedrijven een reactie. Eén derde van de ondervraagden kende de code niet en tachtig procent hield geen rekening met de code. Een positief punt van dat onderzoek was dat veertig procent de code in de toekomst zou toepassen. Als gevolg van deze slechte resultaten heeft UNIZO besloten om in 2007 te werken aan een project Behoorlijk Bestuur om de toepassing van de code te stimuleren. (De Standaard, 2006)

### 1.3 Onderzoekdoelen en centrale onderzoeksvraag

De eerste doelstelling van dit onderzoek is om na te gaan waarom Corporate Governance van belang is voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Hiervoor zullen eerst de verschillende definities van Corporate Governance bestudeerd worden en daarbij wordt er een studie gevoerd naar de verschillende systemen ervan. Dan volgt er een onderzoek naar de verschillende codes die er bestaan in België.

De belangrijkste doelstelling van deze masterproef is om na te gaan in welke mate de niet-beursgenoteerde bedrijven de Code Buysse toepassen. Hiervoor is het noodzakelijk dat eerst de inhoud van de code bestudeerd wordt. Vervolgens zal er in een aantal niet-beursgenoteerde bedrijven onderzocht worden in welke mate zij de Code Buysse toepassen in hun onderneming.

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef wordt afgeleid uit de belangrijkste doelstelling:

***"In welke mate passen niet-beursgenoteerde bedrijven de Code Buysse toe in hun onderneming?"***

### 1.4 Deelvragen

Om tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag, wordt er eerst een antwoord gezocht op een aantal deelvragen. Om meer inzicht te krijgen in de code zal er

eerst onderzocht worden wat het belang van Corporate Governance is voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Daarbij zullen de verschillende definities en systemen van Corporate Governance bestudeerd worden. Hierdoor bekomen we de eerste deelvraag:

***Wat is Corporate Governance en waarom is dit van belang voor niet-beursgenoteerde bedrijven?***

De volgende deelvragen zijn gebaseerd op de inhoud van de Code Buysse. De code bevat drie categorieën van aanbevelingen. Een **eerste luik** richt zich tot alle niet-beursgenoteerde ondernemingen en het omvat aanbevelingen met betrekking tot de bestuursstructuur. Uit dit eerste deel worden acht deelvragen afgeleid op basis van de aanbevelingen. Een eerste aanbeveling in dit deel heeft betrekking op de *doelstelling van de onderneming*. Op lange termijn is de doelstelling van een onderneming waardecreatie of winstmaximalisatie. Het is zowel voor stake- als shareholders belangrijk dat een bedrijf een duidelijke visie en missie vastgesteld heeft. Hierbij moet de onderneming eveneens de waarden bepalen waarmee rekening moet gehouden worden. De mission statement vormt een referentiekader waarbinnen alle beslissingen binnen de onderneming genomen worden en vormt de basis voor de langetermijnstrategie. De tweede deelvraag luidt als volgt:

***Is de mission statement van de onderneming duidelijk vastgesteld?***

De code beveelt ondernemingen aan om een *oordeelkundig beroep te doen op externe adviseurs*, zoals bedrijfsrevisoren, accountants, advocaten, enz. Vooral wanneer alle aandelen van een onderneming geconcentreerd zijn in de handen van één persoon, is dit raadzaam. Hierbij raadt de code aan om een adviesraad in te stellen, die dient als klankbord voor de ondernemer. Hieruit wordt een derde deelvraag afgeleid:

***Doet de onderneming een oordeelkundig beroep op externe adviseurs?***

Vervolgens bevat de code een aantal aanbevelingen in verband met de *raad van bestuur*. Die aanbevelingen zijn in beginsel van toepassing op naamloze vennootschappen, maar zij kunnen eveneens toegepast worden in ondernemingen met een andere rechtsvorm. De taken van de raad van bestuur moeten onderscheiden zijn van de taken van de algemene vergadering, het management en het directiecomité. Hierbij beveelt de code een evenwichtige en onafhankelijke samenstelling van de raad van bestuur aan. Het is raadzaam om niet-uitvoerende of externe bestuurders erin op te nemen. Dit zijn bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouder. Zij worden in het algemeen als onafhankelijk beschouwd. De raad van bestuur moet op regelmatige basis vergaderen, minstens vier keer per jaar. Daarnaast moet zij één keer per jaar samenkomen voor de bespreking van het langetermijndenken. Het is belangrijk dat de raad van bestuur periodiek zijn eigen performantie en die van de individuele bestuurder evalueert. De algemene vergadering neemt beslissingen in verband met de remuneratie maar de raad van bestuur beslist over de bekendmaking van de individuele vergoedingen van bestuurders. De raad van bestuur staat onder leiding van een voorzitter. De code erkent het nut van adviserende comités die de raad van bestuur kunnen bijstaan bij het nemen van beslissingen. Enkele voorbeelden van dergelijke comités zijn: een auditcomité, een benoemingscomité, een remuneratiecomité en een strategisch comité. Dit leidt tot de volgende deelvraag:

***Heeft de onderneming een actieve raad van bestuur waarbij rekening wordt gehouden met de aanbevelingen hierover in de Code Buysse?***

Een volgende aanbeveling van de code handelt over een *performant (senior) management*. Dit is het geheel van alle uitvoerende bestuurders, de leden van het directiecomité en van het topmanagement. Haar opdracht bestaat erin de ondernemingsstrategie uit te voeren zoals die door de raad van bestuur beslist werd vanuit de mission statement. Zij wordt benoemd door de algemene vergadering op voorstel van de raad van bestuur. In de code wordt aanbevolen om te voorzien in een procedure voor jaarlijkse evaluatie van het senior

management. De remuneratie wordt bepaald door de raad van bestuur, eventueel op voorstel van het remuneratiecomité. De vijfde deelvraag luidt als volgt:

***Volgt de onderneming alle aanbevelingen van de Code Buysse in verband met het (senior) management?***

Vervolgens bepaalt de code dat de onderneming moet kunnen steunen op *betrokken aandeelhouders* om de langetermijnstrategie waar te maken. De rol van de aandeelhouders bestaat erin om de waarden te bepalen en te bewaken, de visie van de onderneming te bepalen, de financiële doelstellingen vast te stellen en de raad van bestuur te benoemen. Zij kunnen in een aandeelhoudersovereenkomst hun onderlinge spelregels vastleggen. Bijgevolg is de zesde deelvraag:

***Vervullen de aandeelhouders de rollen die aanbevolen worden in de Code Buysse?***

De *commissaris* vervult binnen een onderneming een belangrijke rol op het gebied van controle. Deze commissaris is onafhankelijk. De code hecht veel belang aan de wisselwerking tussen de raad van bestuur en de commissaris. Dit leidt tot een volgende deelvraag:

***Is er een commissaris aangesteld en is er een goede samenwerking tussen deze commissaris en de raad van bestuur?***

Een volgende aanbeveling van de code is het opstellen van een *aandeelhoudersovereenkomst* indien deze niet in de statuten is voorzien. In deze overeenkomst moeten de belangrijkste rechten en verplichtingen worden vastgelegd die de aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan. De achtste deelvraag luidt als volgt:

***Zijn in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en plichten van aandeelhouders vastgelegd?***



De laatste aanbeveling in dit eerste luik handelt over het opstellen van een *Corporate Governance verklaring*. Hierin worden de rollen van de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders vastgelegd en de wijze waarop er tussen deze spelers gecommuniceerd en overlegd zal worden. Indien de onderneming een jaarverslag moet opstellen dan kan deze verklaring daarin worden opgenomen. De code raadt daarbij aan om elk jaar de belangrijkste gebeurtenissen op het vlak van Corporate Governance daarin te vermelden. De laatste deelvraag bij het eerste luik van de code is:

***Heeft de onderneming een Corporate Governance verklaring?***

Het **tweede luik** van de Code Buysse bevat specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen. De code beveelt in bepaalde familiebedrijven aan om een *familieforum* in te stellen. Dit dient als platform voor communicatie, informatie en in voorkomend geval consultatie in verband met familiebedrijf. Men kan bij het opstarten van een familieforum gebruik maken van een externe bemiddelaar. Daarbij raadt de code aan om een *familiaal charter* op te stellen waarin de familie een aantal spelregels vastlegt waaraan de familieleden zich kunnen houden. Het verdient aanbeveling dat het charter een juridisch bindend karakter heeft. De familiale onderneming moet de *betrokkenheid van alle aandeelhouders* bevorderen door onder andere minstens twee keer per jaar een overleg te houden tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management. De *opvolging in het familiebedrijf* is een cruciaal proces dat professioneel moet worden aangepakt. De code raadt aan om dit in handen te leggen van de raad van bestuur en de voorzitter daarvan. De deelvraag bij dit tweede luik luidt als volgt:

***Worden in familiebedrijven de specifieke aanbevelingen voor familiale governance toegepast?***

Ten slotte bevat het **derde luik** een aantal basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de verschillende stakeholders van de onderneming. Ten eerste is een duurzame *relatie met de bank en/of financiers* van

cruciaal belang. Deze relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Vervolgens moet de onderneming zorgen voor een *duurzame samenwerking met de leveranciers* door duidelijke contractvoorwaarden en correcte betaling. De onderneming moet *de klanten tevreden houden* en regelmatig stilstaan bij het klantenbeleid. Daarnaast is een *goede relatie, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, met de medewerkers* een belangrijk aandachtspunt want tevreden medewerkers leiden tot betere bedrijfsresultaten. De code raadt de ondernemingen aan om een oordeelkundig beroep te doen op externe adviseurs. Ten slotte is het voor de onderneming van belang om een *goede relatie te onderhouden met diverse overheidsinstellingen*. Aan de hand van dit derde luik wordt de laatste deelvraag afgeleid:

***Passen niet-beursgenoteerde bedrijven de basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen toe?***

#### 1.5 Onderzoeksopzet en definities

De eerste onderzoeksstrategie die gebruikt zal worden in deze eindverhandeling is de **literatuurstudie**. Om meer inzicht te krijgen in de problematiek van Corporate Governance is het nodig om wetenschappelijke literatuur te raadplegen. Hierdoor zal er een antwoord geformuleerd kunnen worden op de eerste deelvraag. De bronnen die hiervoor in aanmerking komen, zijn voornamelijk secundaire bronnen bestaande uit wetenschappelijke tijdschriften, vaktijdschriften en handboeken. Via de catalogi van bibliotheken zullen deze bronnen opgezocht worden, hierbij zal vooral een beroep gedaan worden op Bronco, Antilope en Anet. Daarnaast zullen eveneens de zoekmachines op het internet (Google, Altavista) geraadpleegd worden. De volgende zoekwoorden zullen gebruikt worden: Corporate Governance, deugdelijk bestuur, Code Buysse en familiebedrijven.

Een tweede onderzoeksstrategie die aan bod zal komen, is het gebruik van **interviews**. Om na te gaan of de niet-beursgenoteerde bedrijven de aanbevelingen van de code toepassen

zullen er verschillende personen geïnterviewd worden. De vragen van het interview worden opgesteld op basis van de inhoud van de Code Buysse. Het interview zal bestaan uit open vragen, ja/nee-vragen en vragen met een aantal antwoordmogelijkheden.

Zoals eerder al aangegeven richt de Code Buysse zich tot alle niet-beursgenoteerde bedrijven. Volgens artikel 4 van het Wetboek van Vennootschappen zijn genoteerde vennootschappen die vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt in de zin van artikel 2, 3° van de wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten. De code is bijgevolg van toepassing op alle vennootschappen die niet onder deze definitie vallen.

Daarnaast zal de term **KMO**, kleine of middelgrote onderneming, aan bod komen in deze masterproef. De definitie van een KMO is verschillend naargelang de instelling. De Vlaamse regering hanteert de volgende definities: een kleine onderneming is een onderneming die minder dan 50 werknemers tewerkstelt, die met haar jaarlijks balanstotaal de 5 miljoen euro niet overschrijdt, ofwel de jaaromzet van 7 miljoen euro niet overschrijdt en die het zelfstandigheids criterium in acht neemt. Een middelgrote onderneming is een onderneming met minder dan 250 werknemers, waarvan de jaaromzet 40 miljoen euro niet overschrijdt ofwel het jaarlijks balanstotaal 27 miljoen euro niet overschrijdt en die het zelfstandigheids criterium in acht neemt. (UNIZO ondernemendeschool, 2008)

Volgens Pelgroms e.a. (2004) ligt de klemtoon van Corporate Governance in de KMO's vooral op het aandeelhouderschap. Het aandeelhouderschap in de Belgische KMO's is sterk geconcentreerd, men spreekt dan van referentieaandeelhouderschap. De vraag is of dergelijk referentieaandeelhouderschap een haalbare kaart zal blijven. De druk komt onder andere van de institutionele beleggers. Er zijn intern eveneens krachten werkzaam die ertoe kunnen leiden de bestuursstructuren te evalueren en aan te passen. Daarbij ligt de klemtoon

op de overdracht van de onderneming op een volgende generatie, een expansieve groei die zware investeringen vereist, de inzet van (externe) managers, enz.

Een andere term die eveneens gebruikt zal worden, is het **familiebedrijf**. Er bestaan verschillende definities over het familiebedrijf. In deze masterproef wordt er gebruik gemaakt van de definitie van GEEF, European Group of Owner Managed and Family Enterprises. GEEF behartigt de belangen van de familiebedrijven op Europees vlak. De definitie bestaat in wezen uit twee bestanddelen. (Familiebedrijf, 2008a)

Ongeacht de omvang wordt als een familiebedrijf beschouwd de onderneming, waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en diens familie. Vermits in veel Europese landen een meervoudig stemrecht bestaat, werd gekozen voor het criterium van de stemkracht in plaats van voor het criterium van het aandelenbezit. Het maakt niet uit of de familie de stemkracht rechtstreeks kan uitoefenen of door middel van juridische vehikels zoals stichtingen of holdings, die door haar gecontroleerd worden. Indien het familiebedrijf beursgenoteerd is, zoals Bekaert, Sioen of Vandevelde in België, volstaat het dat de familie 25 procent van de stemkracht bezit. Bij beursgenoteerde familiebedrijven is het aandelenbezit meer verspreid zodat de drempel van 25 procent van de stemkracht de familie een feitelijke meerderheid bezorgt. Onder de nieuwe definitie valt strikt genomen niet het familiebedrijf dat door meerdere families wordt gecontroleerd. (Familiebedrijf, 2008a)

Het tweede bestanddeel van de definitie bestaat erin dat minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf. Op die manier wordt rekening gehouden met het feit dat er gradaties zijn in het familiale karakter van bedrijven. Zo zijn er familiebedrijven waar het eigendom, het management en het bestuur in handen zijn van uitsluitend familieleden. Daarnaast zijn er bedrijven waar de familie niet meer de dagelijkse leiding bekleedt, maar wel nog de enige of de voornaamste eigenaar is.

De meeste beursgenoteerde Belgische familiebedrijven vormen daar mooie voorbeelden van.  
(Familiebedrijf, 2008a)

Bij familiale governance zal de klemtoon vooral liggen op familiale opvolging, conflictregeling, de aandeelhouders, eigendom van het familiebedrijf, carrières in het familiebedrijf en vergoedingen (Lievens, 2004).

## **2 Corporate Governance**

Het tweede hoofdstuk van deze masterproef handelt over het begrip Corporate Governance. In een eerste alinea worden de verschillende definities bestudeerd en vergeleken. Vervolgens wordt er een onderzoek gedaan naar de verschillende systemen van Corporate Governance. De derde alinea behandelt een belangrijk onderwerp binnen Corporate Governance, namelijk het agencyprobleem. In een vierde alinea wordt de geschiedenis van België op het vlak van Corporate Governance besproken. Ten slotte wordt er aangehaald waarom Corporate Governance van belang is voor niet-beursgenoteerde bedrijven.

### 2.1 Begripsomschrijving

Corporate Governance heeft in de eerste plaats tot doel het beschermen van de belangen van aandeelhouders. Volgens Tirole (2001) waren klassieke economen, zoals Adam Smith, vooral begaan met de scheiding tussen eigendom en controle. Bijgevolg hielden zij zich vooral bezig met de agencyrelatie tussen principaal (investeerder, externe partij) en agent (manager, ondernemer, insider). In de derde alinea van dit hoofdstuk gaan we hier verder op in.

Weimer en Pape (1999) stellen dat een Corporate Governance systeem meestal afhankelijk is van het land waarin het van toepassing is. Het systeem omvat een kader van wettelijke, institutionele en culturele factoren die de invloeds patronen vormen die aandeelhouders uitoefenen op de besluitvorming van het management.

Shleifer en Vishny (1997) definiëren Corporate Governance als volgt: "De manieren waarop de financiers van ondernemingen zichzelf verzekeren om een return on investment te krijgen".

In de tekst van Weimer en Pape (1999) worden twee systemen binnen Corporate Governance besproken. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het marktgeoriënteerd en het netwerkgeoriënteerd Corporate Governance systeem. In de tweede alinea van dit hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

Tirole (2001) is van mening dat in vele definities over Corporate Governance teveel nadruk wordt gelegd op de belangen van de aandeelhouders. Hij vindt dat er eveneens rekening moet worden gehouden met de verschillende stakeholders waarmee een onderneming te maken krijgt. Zijn definitie van Corporate Governance luidt als volgt: "The design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders".

Stakeholders zijn de belanghebbenden van een onderneming. Er zijn diverse groepen van stakeholders: commerciële banken, leveranciers, klanten, beleggers, diverse overheden en magistratuur, werknemers, enz. (Limère, 2004)

Volgens Tirole (2001) is een goede governance structuur, een structuur die de meest bekwame managers kiest en hen verantwoording laat afleggen ten opzichte van de investeerders.

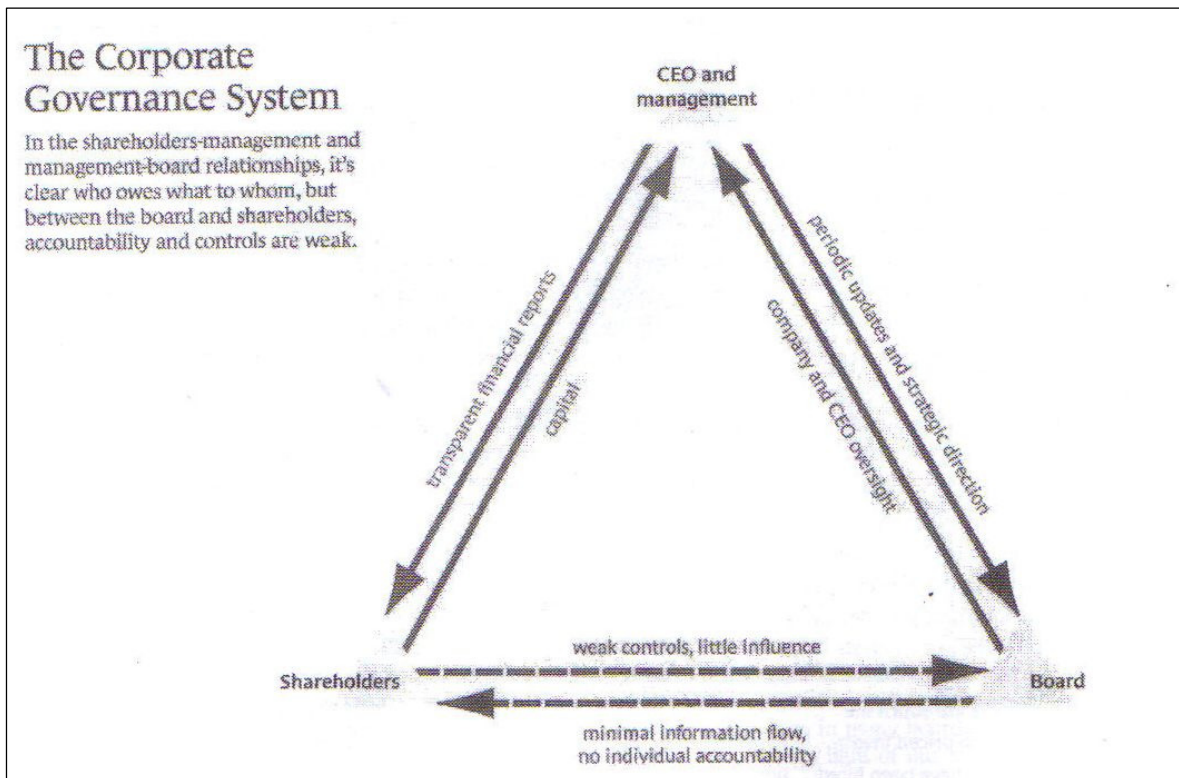
Volgens Turnbull (1997) beschrijft Corporate Governance alle invloeden met betrekking tot de institutionele processen, inclusief het aanduiden van de controleurs en/of regelgevers die betrokken zijn in de organisatie van de productie en de verkoop van goederen en diensten. Deze definitie omvat alle soorten ondernemingen.

Clarke (2007) bestudeerde de etymologie van Corporate Governance. Corporate is afgeleid van het Latijnse woord 'corpus' dat lichaam betekent. Dat is op zijn beurt afgeleid van 'corporare' wat betekent 'tot één lichaam vormen'. Een corporation is een groep mensen die het recht hebben om te handelen als een individu. Governance is afgeleid van het Griekse 'gubernato' wat management of government betekent. Dat woord komt van het Griekse 'kybernao' en dat betekent sturen, drijven, gidsen, handelen als een piloot.

Solomon en Solomon (2004) hanteren de volgende definitie van Corporate Governance: "Corporate Governance is the system of checks and balances, both internal and external to companies, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholders and act in a socially responsible way in all areas of their business activity".

De 'governance triangle' van Montgomery en Kaufman (2003) bevat de drie belangrijkste relaties binnen een onderneming, namelijk aandeelhouders - management, management - raad van bestuur, raad van bestuur - aandeelhouders. Deze drie groepen, aandeelhouders, management en raad van bestuur, hebben hun eigen verantwoordelijkheden maar de interacties tussen deze groepen zijn de sleutel tot een effectief bestuur. De relaties tussen deze groepen zijn afhankelijk van wederzijdse verantwoordingsplicht en de uitwisseling van informatie. In figuur 2-1 worden de onderlinge relaties tussen deze groepen aangehaald.





Figuur 2-1 The Corporate Governance System (Montgomery and Kaufman, 2003)

De definitie van Lievens (2004) sluit aan bij de theorie van Montgomery en Kaufman. Volgens Lievens bestaat Corporate Governance in essentie uit een systeem van structuren en processen die dienen om de onderneming te besturen en te controleren. Het systeem ontstaat uit de wisselwerking tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management.

In de Code Buysse (2005) wordt Corporate Governance niet omschreven. In de code Lippens, de Corporate Governance code voor Belgische beursgenoteerde bedrijven, is er wel een definitie terug te vinden. Hierin staat dat Corporate Governance een reeks regels en gedragingen omvat op basis waarvan vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed Corporate Governance model zal zijn doel bereiken door te zorgen voor een goed evenwicht tussen ondernemerschap en controle, alsook tussen prestatie en conformiteit met deze regels (code Lippens, 2004).

## 2.2 Systemen van Corporate Governance

Zoals reeds aangehaald werd in de eerste alinea, bestaat er binnen Corporate Governance een systeemindeling. Enerzijds is er het marktgeoriënteerd Corporate Governance systeem dat gericht is naar aandeelhoudersdenken. Anderzijds is er het netwerkgeoriënteerd systeem dat zich vooral richt tot stakeholders en netwerken (Weimer en Pape, 1999).

Het **marktgeoriënteerd systeem** wordt toegepast in de Angelsaksische landen, namelijk de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. In dit systeem zijn de aandeelhouders de belangrijkste belangenpartij, dit systeem is bijgevolg aandeelhoudersgeoriënteerd. Dit houdt in dat de raad van bestuur werkt in functie van de creatie van aandeelhouderswaarde. De raad van bestuur werkt volgens het 'one-tier systeem', de uitvoerende en de controlerende verantwoordelijkheden zijn vertegenwoordigd in hetzelfde orgaan. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. De uitvoerende bestuurders zijn verantwoordelijk voor het management terwijl de niet-uitvoerende bestuurders enkel het management adviseren.

In de Angelsaksische landen is er een sterke wettelijke bescherming van de aandeelhouders en er geldt 'one share - one vote', één aandeel stemt overeen met één stem. Binnen dit systeem is er een lage eigendomsconcentratie, de vijf grootste aandeelhouders hebben samen gemiddeld 20 tot 25% van de aandelen. Het belang van de aandelenmarkt in de nationale economie van Angelsaksische landen is groter dan in andere Corporate Governance systemen. De tijdsduur van economische relaties is korte termijn gericht. De executive compensation is een sterke prestatiegerelateerde beloning. (Weimer en Pape, 1999)

Binnen het **netwerkgeoriënteerd systeem** wordt er een onderscheid gemaakt tussen het Germaans, Latijns en Japans systeem (Weimer en Pape, 1999). Het **Germaans systeem** is

terug te vinden in Nederland, Zweden en Duitsland. Binnen dit systeem wordt de onderneming gezien als een autonome economische entiteit met een coalitie van verschillende stakeholders; aandeelhouders, managers, werknemers, leveranciers, klanten, enz. De belangrijkste belangenpartijen zijn de werknemers en de banken. De raad van bestuur werkt volgens het 'two-tier systeem', de uitvoerende en de controlerende verantwoordelijkheden zijn vertegenwoordigd in verschillende organen. Deze organen zijn het executive committee of het uitvoerend management (Vorstand) en de supervisory board of de raad van toezicht (Aufsichtsrat). De raad van toezicht moet het management controleren vanuit juridisch standpunt, maar eveneens adviseren vanuit een praktisch standpunt. Deze raad bestaat uit werknemers en aandeelhouders. De werknemers hebben inspraak in belangrijke bedrijfsbeslissingen.

Het Germaanse systeem laat toe om op verschillende manieren de macht van de aandeelhouders te beperken. In Duitsland bijvoorbeeld is er de mogelijkheid om aandelen zonder stemrecht uit te geven, daar geldt dus 'one share – one vote' niet in tegenstelling tot de Angelsaksische landen. In de landen met het Germaans systeem is er een gemiddelde tot hoge eigendomsconcentratie, de vijf grootste aandeelhouders hebben gemiddeld genomen samen 40% van de aandelen. Het belang van de aandelenmarkt in de nationale economie is gemiddeld tot hoog. De tijdsduur van economische relaties is lange termijn gericht. En de executive compensation is een beperkte prestatiegerelateerde beloning. (Weimer en Pape, 1999)

Volgens Weimer en Pape (1999) kan men het **Latijns systeem** terugvinden in Frankrijk en België. Het concept van de onderneming ligt tussen de twee vorige systemen in. De aandeelhouders hebben meer macht dan in het Germaans systeem maar niet zo veel als in het Angelsaksisch systeem. De belangrijkste belangenpartijen zijn financiële holdings, de overheid, families en oligarchische groepen. De raad van bestuur heeft de keuze om te werken volgens het one-tier of het two-tier systeem, de overgrote meerderheid verkiest echter het one-tier systeem. De chief executive operator (CEO) of president directeur generaal (PDG) heeft een sterke autoriteit. De bestuurders zijn ad nutum afzetbaar, dat

betekent dat de algemene vergadering hen op elk moment en zonder motivering kan ontslaan.

In de landen met het Latijns systeem gelden er wettelijke beperkingen op het aandeelhouderschap van banken. Binnen dit systeem is er geen algemene 'one share – one vote' regel zoals in de Angelsaksische landen. In de Latijnse landen is er een hoge eigendomsconcentratie, de vijf grootste aandeelhouders hebben gemiddeld genomen samen 48 tot 87% van de aandelen. Het belang van de aandelenmarkt in de nationale economie is groter dan in andere Corporate Governance systemen. De tijdsduur van economische relaties is lange termijn gericht. Een prestatiegerelateerde beloning is minder belangrijk in dit systeem. (Weimer en Pape, 1999)

In het **Japans systeem** is er een sterke culturele dimensie aanwezig, familie en het bereiken van een akkoord zijn er heel belangrijk. In dit systeem bestaan er sterke netwerken tussen bedrijven en dat noemt men 'keiretsu' (Weimer en Pape, 1999). Dit is een groep ondernemingen die dezelfde naam en logo's draagt. Keiretsu's zijn gediversifieerde en verticaal geïntegreerde groepen. Er zijn twee types keiretsu. Een verticale keiretsu is een industriële groep waarin de producent gelinkt is aan de leveranciers door middel van kruisparticipaties (bv. Sony, Toyota). Een horizontale keiretsu is geconcentreerd rond een hoofdbank en een heel aantal kruisparticipaties (bv. Mitsubishi).

In dit systeem zijn de werknemers en de aandeelhouders de belangrijkste belangenpartijen. Het systeem van de raad van bestuur is complex, er is namelijk een raad van bestuur, een 'office of representative directors' en een 'office of auditors'. De informele substructuur van de raad van bestuur bestaat uit interne bestuurders en externe leden, dit is eigenlijk een one-tier structuur. Binnen dit systeem is er een gemiddelde eigendomsconcentratie, de vijf grootste aandeelhouders hebben samen gemiddeld 33 procent van de aandelen. Het belang van de aandelenmarkt in de nationale economie is groot. De tijdsduur van economische

relaties is lange termijn gericht. De executive compensation is niet echt prestatiegerelateerd. (Weimer en Pape, 1999)

### 2.3 Agencytheorie

In de eerste alinea werd een belangrijk onderwerp van Corporate Governance aangehaald, namelijk de scheiding van eigendom en controle ofwel de agencyrelatie. De agencyrelatie bestaat uit een principaal (investeerder, externe partij) en een agent (manager, ondernemer, interne partij).

Volgens Eisenhardt (1989) is het basisidee van de agencytheorie dat de principaal-agent relatie de efficiënte organisatie van informatie en risico dragende kosten zou moeten reflecteren. Het probleemdomein is een relatie waarin de principaal en de agent gedeeltelijk verschillende doelstellingen en risicopreferenties hebben. Solomon en Solomon (2004) bevestigen dit. Volgens hen is één van de belangrijkste assumpties van de agencytheorie dat de doelstellingen van de principaal en de agent verschillen. De agent zal niet altijd beslissingen nemen die overeenstemmen met de doelstellingen van de principaal.

Clarke (2004) beweert dat de essentie van de agencyrelatie de scheiding tussen management en financiën is. De managers en financiers tekenen een contract waarin bepaald wordt wat de managers zullen doen met de fondsen en hoe de opbrengsten verdeeld zullen worden. Het probleem is dat toekomstige onvoorziene uitgaven moeilijk te voorspellen zijn en dat complete contracten, waarin alle mogelijke situaties voorzien zijn, onhaalbaar zijn. Managers en financiers moeten 'residual control rights' toekennen, dat zijn rechten om beslissingen te nemen die niet in het contract voorzien zijn. Meestal worden deze rechten toegekend aan de managers.

Volgens Daily e.a. (Clarke, 2007) zijn er twee factoren waarom de agencytheorie de literatuur van Corporate Governance domineert. Ten eerste is de agencytheorie een simpele theorie waarin grote ondernemingen verdeeld worden in twee partijen, managers en aandeelhouders, waarbij de belangen van elke partij verondersteld worden duidelijk en consistent te zijn. Ten tweede is er het gegeven dat mensen egoïstisch zijn en over het algemeen niet bereid zijn om persoonlijke belangen op te geven voor die van anderen.

Volgens Clarke (2007) is er een dubbele agencyrelatie. Enerzijds is er de relatie tussen de aandeelhouders en de raad van bestuur en anderzijds is er de relatie tussen de raad van bestuur en het management. De raad van bestuur handelt als een controlemechanisme om de potentiële belangenverschillen tussen het management en de aandeelhouders te verkleinen. Door hun veronderstelde onafhankelijkheid en objectiviteit geven externe bestuurders controle en balans aan de macht van de uitvoerende bestuurder en zijn team.

#### 2.4 Overzicht Corporate Governance codes in België

In België werden in 1998 drie parallelle initiatieven opgestart die elk resulteerde in een afzonderlijk rapport met aanbevelingen omtrent Corporate Governance in Belgische ondernemingen. Het rapport Cardon, opgesteld door de Beurs van Brussel, richtte zich tot beursgenoteerde ondernemingen in België. Het rapport van het Verbond der Belgische Ondernemingen richtte zich daarentegen tot alle Belgische ondernemingen. Beide rapporten hadden tot doel om tot goede Corporate Governance praktijken binnen bedrijven te komen. Het derde rapport werd opgesteld door de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen. Dit richtte zich tot beursgenoteerde bedrijven en was voornamelijk begaan met informatieverstrekking omtrent Corporate Governance praktijken. (Trumpener e.a., 2007)

UNIZO en IAB (Instituut van de Accountants en de Belastingconsulenten) publiceerden in 1999 zeven aanbevelingen voor Corporate Governance of behoorlijk bestuur op maat van de KMO (Pelgroms e.a., 2004).

Volgens Trumpener e.a. (2007) werd er in 2000 in België een regeringscommissie Corporate Governance opgericht onder het voorzitterschap van P. De Grauwe. Die commissie werd belast met het formuleren van enkele voorstellen over hoe de Corporate Governance-idee in België zou kunnen versterkt en geïmplementeerd worden. In 2000 publiceerde deze commissie het rapport 'Naar een beter bestuur voor Belgische ondernemingen'. Dit rapport vormde de basis voor de Wet Corporate Governance van 2 augustus 2002, geïntegreerd in het Wetboek van Vennootschappen. De Corporate Governance-innovaties in deze wet hebben betrekking op:

- aanduiden van een vaste vertegenwoordiger van de vennootschap;
- introduceren van de mogelijkheid van een tweeledige structuur bij de naamloze vennootschap (raad van bestuur en directiecomité);
- aanpassing van de belangenconflicteregeling;
- verhogen van de onafhankelijkheid van auditors;
- introduceren van de mogelijkheid van een schriftelijke algemene vergadering;
- aanmoedigen van aandeelhouders tot deelname aan de algemene vergadering door een verplichte registratie.

De Europese Commissie lanceerde in 2003 haar actieplan voor de 'Modernisering van het vennootschapsrecht en de versterking van Corporate Governance in de Europese Unie' (het 'EU-Actieplan'). Het EU-Actieplan werd door de Europese Commissie geïmplementeerd via tal van wettelijke initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van het bestuur en het versterken van de rechten van aandeelhouders. In België had men drie afzonderlijke documenten met aanbevelingen opgesteld door diverse instanties, die geactualiseerd en

gebundeld moesten worden. In die context werd een Commissie Corporate Governance opgericht om één code inzake deugdelijk bestuur voor alle beursgenoteerde vennootschappen uit te werken. Het streefdoel van de Commissie was een code uit te werken die in lijn was met de internationale praktijk en de Europese aanbevelingen. Op 18 juni 2004 werd een ontwerp gepubliceerd op de website van de Commissie. Deze publieke consultatie was een succes. Op 9 december 2004 werd de definitieve code voor beursgenoteerde bedrijven voorgesteld, de code Lippens. (Code Lippens, 2004)

Volgens UNIZO en UCM is behoorlijk bestuur eveneens van belang voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Bijgevolg werd er door hen een commissie opgericht die tot doel had het opstellen van een Corporate Governance-code voor niet-beursgenoteerde bedrijven. (Code Buysse, 2005) De definitieve code, de Code Buysse, werd gepubliceerd op 21 december 2005.

## 2.5 Belang van Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde bedrijven

Van Hulle C. (2000) haalt aan dat men ondertussen in België eveneens de voordelen van de onafhankelijke bestuurders voor niet-beursgenoteerde bedrijven is gaan onderkennen. De voordelen van externe bestuurders zijn dat zij knowhow, externe geloofwaardigheid en eveneens toegang tot netwerken aanbrenge.

Volgens Pelgoms e.a. (2004) hebben KMO's eveneens belang bij de principes van Corporate Governance. Volgens hen zijn er vier voordelen. Ten eerste werkt het toepassen van de principes imagobevorderend (zowel intern als extern). Daarnaast dynamiseert Corporate Governance het bestuur van de onderneming en kan het een positieve invloed hebben op de bedrijfsresultaten. Ten derde bevordert Corporate Governance de duurzame ontwikkeling



van een onderneming. Ten slotte heeft Corporate Governance een positieve invloed op de continuïteit van een onderneming.

Volgens Lievens (2004) zorgt effectieve governance ervoor dat het familiebedrijf: een unieke en welbepaalde richting aanhoudt, zich achter een aantal waarden schaart en een aantal spelregels hanteert, die voorschrijven wat de diverse spelers in bepaalde omstandigheden moeten doen of hoe zij zich moeten gedragen. De klemtoon wat governance betreft, ligt in beursgenoteerde ondernemingen bij de raad van bestuur. In familiebedrijven ligt de klemtoon vooral op de wisselwerking tussen de familiale eigenaars, de raad van bestuur en het management.

In de inleiding van de Code Buysse worden vier redenen aangehaald waarom niet-beursgenoteerde ondernemingen belang hebben bij een efficiënte bestuursstructuur (Code Buysse, 2005). De eerste reden is dat een efficiënte bestuursstructuur de onderneming een professioneel imago verschaft naar alle betrokken partijen, vooral naar banken en financiers. Daarnaast is het een troef naar de rekruteringsmarkt toe. De derde reden is dat het een belangrijke rol kan spelen om de continuïteit van de onderneming te verzekeren, vooral in familiebedrijven. Ten slotte kan een efficiënte bestuursstructuur bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

## **Hoofdstuk 3 Empirisch onderzoek**

Dit derde hoofdstuk bestaat uit vier alinea's. In de eerste alinea worden enkele inleidende beschouwingen gegeven. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten weergegeven. In een derde alinea worden de onderzoeksresultaten per deelvraag samengevat. Ten slotte wordt er vastgesteld naar welke onderwerpen een verdiepend literatuuronderzoek zal gebeuren.

### 3.1 Inleidende beschouwingen

De keuze van de ondernemingen is willekeurig gebeurd. Er bestaat geen lijst van Limburgse ondernemingen die aanbevelingen van de Code Buysse toepassen. De officiële instanties die ik gecontacteerd heb, mochten de namen van deze ondernemingen niet vrijgeven. Zij zijn gebonden aan de wet van de privacy. Op basis van de gouden gids en bedrijvenlijsten op internet heb ik verschillende bedrijven gecontacteerd. Eén van die ondernemingen was Echo en daar mocht ik mijn eerste interview afnemen. De heer Freddy Zwakhoven, directeur internal audit en Corporate Governance bij Echo, heeft mij het advies gegeven om Dominiek Claes te contacteren. Dominiek Claes is rubriekleider economie bij Het belang van Limburg. Hij heeft mij een vijftiental namen van ondernemingen gegeven waarvan hij wist dat ze met de Code Buysse bezig zijn. Ik heb die bedrijven gecontacteerd en ik heb vier interviews kunnen afnemen.

De vijf ondernemingen waar ik een interview heb afgenomen zijn toevallig allemaal familiebedrijven. De eerste onderneming is Echo NV (naamloze vennootschap). Echo staat voor Eduard Cuyvers Houthalen en werd in 1950 opgericht door Eduard Cuyvers te Houthalen. Alle aandelen zijn in de handen van Marc Cuyvers. Echo is een grote

onderneming, er werken 750 medewerkers. De activiteiten zijn het vervaardigen van vloerelementen en de verkoop van machines voor het vervaardigen van vloerelementen. Ik heb een interview afgenomen van de heer Freddy Zwakhoven, director internal audit en Corporate Governance.

Het tweede interview heb ik afgenomen in de onderneming Vandersanden NV te Spouwen. De onderneming is in 1925 opgericht door Jaak Vandersanden. 100 procent van de aandelen zijn in het bezit van de familie Vandersanden. Er zijn 220 medewerkers, Vandersanden is dus een middelgrote onderneming. De onderneming bestaat uit steenfabrieken. In deze onderneming heb ik de financiële directeur Guy Wauters geïnterviewd.

Daarna heb ik de CFO (chief financial officer) van Groep H.Essers, Patrick Hermans, geïnterviewd. De onderneming werd in 1928 opgericht door Henri Essers. Noël Essers bezit alle aandelen. Groep H.Essers is een grote onderneming, er werken 2500 medewerkers. Groep H.Essers is een transport- en logistiekbedrijf.

Het vierde interview heb ik afgenomen in de onderneming Concentra NV. Concentra werd in 1953 opgericht door Nikolaas Theelen, maar de leiding werd dan overgenomen door Jan Baert. Concentra is een familiebedrijf waarvan 92 procent van de aandelen in handen is van de familie Baert. De overige 8 procent is in handen van een stichting. Er werken 1080 medewerkers, Concentra is bijgevolg een grote onderneming. Het is een mediabedrijf. Ik heb de heer Willy Lenaers, voorzitter van het directiecomité, geïnterviewd.

Ten slotte heb ik de financieel directeur van JBC NV, Luc Beerten, geïnterviewd. JBC staat voor Jan Baptiste Claes, hij heeft het bedrijf opgericht in 1975. 100 procent van de aandelen zijn in het bezit van de familie Claes. Er werken 150 medewerkers in het logistiek verdeelcentrum te Houthalen, op basis daarvan is JBC een kleine onderneming. Dat cijfer is exclusief de filialen die door zelfstandigen uitgebaat worden. JBC is een modeketen.

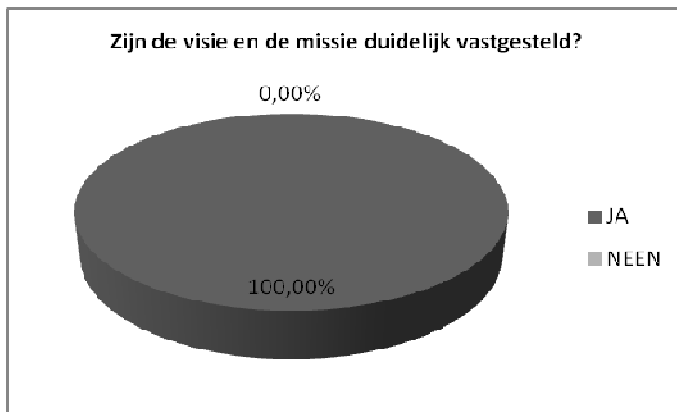
De vragenlijst werd opgebouwd aan de hand van de Code Buysse. In de vragenlijst komen alle aanbevelingen van de Code Buysse aan bod. De meeste vragen zijn ja/nee-vragen. Daarnaast zijn er een aantal vragen waar er verschillende antwoordmogelijkheden gegeven worden en er zijn ook enkele open vragen. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

### 3.2 Bespreking van de onderzoeksresultaten

In de volgende alinea's worden de resultaten van de interviews besproken. De volgorde is dezelfde als die van de vragenlijst, die gebaseerd is op de volgorde van de aanbevelingen in de Code Buysse.

#### 3.2.1 Visie en missie

Een duidelijke formulering van de visie en missie is de basis voor de langetermijnstrategie van de onderneming. In de vijf ondervraagde ondernemingen zijn de visie en de missie duidelijk vastgesteld. De toepassingsgraad van deze eerste aanbeveling wordt weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3-1 Toepassingsgraad duidelijk vaststellen visie en missie

In de onderneming Echo staan die documenten op het intranet en alle werknemers hebben toegang tot dat intranet. Binnen Echo zijn er twee business units, één voor vloerelementen (Echo vloeren) en één voor machines (Echo engineering), en voor elke business unit is er een missie en een visie. Deze staan duidelijk omschreven.

Bij Vandersanden is er een personeelshandboek en op de eerste pagina daarvan staan de missie en de visie duidelijk omschreven. In dat handboek staat de oude missie en op de website kan men de nieuwe missie terugvinden. Het handboek moet nog aangepast worden. Het directiecomité heeft, onder begeleiding van externe adviseurs, brainstormsessies gehouden om de zwakke en de sterke punten van de onderneming te bekijken. Daaruit hebben zij de nieuwe missie bepaald.

Bij JBC zijn de missie en visie al jaren vastgelegd en die missie wordt elk jaar bijgestuurd of aangepast, naargelang de markt of de doelstellingen. De missie is gecommuniceerd naar het directiecomité en naar de verantwoordelijke van elke afdeling. Het is belangrijk dat iedereen op zijn domein probeert aan die missie bij te dragen. Naast de missie zijn er olympische minima. Dat zijn de vijf F'en: fashion, family, fair, fun en friendly. De visie ligt eveneens vast, dat is allemaal neergeschreven en dat wordt bepaald door de raad van bestuur.

Op de websites van Echo, Vandersanden en Groep H.Essers staat de missie duidelijk omschreven. Bij Vandersanden staan er eveneens de kernwaarden opgesomd. Groep H.Essers vermeldt er ook hun strategie en kerncijfers. Op de website van Concentra kan men het jaarverslag en de financiële portfolio terugvinden. Daarnaast worden er ook de strategie en de maatschappelijke verantwoordelijkheid beschreven. De vijf F'en van JBC staan duidelijk omschreven op de website.

Naast de missie en de visie zijn er in elke onderneming kernwaarden waarmee rekening gehouden moet worden. Bij Echo zijn er vier kernwaarden: optimale valorisatie van de medewerkers of optimaal gebruik maken van de medewerkers, doorgedreven professionalisme, sterk resultaatgericht en duurzaam ondernemen. Tijdens een brainstormsessie over de missie van de onderneming Vandersanden hebben zij uit honderden waarden vier kernwaarden gehaald: klantgerichtheid, kwaliteit, collegialiteit en integriteit. Bij Concentra wordt er eveneens rekening gehouden met de waarden klantgerichtheid en integriteit. De andere twee kernwaarden van Concentra zijn gedrevenheid en engagement. Eerlijkheid, respect, ondernemerschap en loyaliteit zijn de vier kernwaarden van JBC en die zijn vastgelegd in het familiecharter. Enkel binnen de onderneming Groep H.Essers zijn er slechts drie belangrijke waarden. De eerste is het familiale karakter, omdat er slechts één aandeelhouder is. De andere zijn transparantie en respect voor medewerkers.

### 3.2.2 Externe adviseurs

De code raadt de ondernemingen aan om een oordeelkundig beroep te doen op externe adviseurs. Zoals weergegeven in figuur 3.2 wordt er in alle ondernemingen een beroep gedaan op externe adviseurs. De externe adviseurs verschillen naargelang de onderneming, maar de ondervraagde ondernemingen laten zich vooral op fiscaal vlak bijstaan door externe adviseurs.



Figuur 3-2 Toepassingsgraad externe adviseurs

Op elk terrein waar Echo advies nodig heeft, betrekken zij externe adviseurs. Zij doen o.a. een beroep op Raf Decaluwé, Deloitte, Ernst&Young, Van Havermaet, Consult Life en PR Force. Het vergoedingscomité van Echo doet een beroep op HayGroup NV voor het bepalen van de lonen van de werknemers en het auditcomité wordt geadviseerd door Deloitte.

Bij Vandersanden wordt er slechts beperkt beroep gedaan op externe adviseurs. Zij hebben een fiscale adviseur, dat is een plaatselijke adviseur waar zij beroep op doen als dat nodig is. Voor het opstellen van de missie, visie en kernwaarden hebben zij zich ook laten begeleiden door een externe adviseur.

De onderneming Groep H.Essers doet vooral op fiscaal vlak een beroep op externe adviseurs. Zij krijgen hierover advies van Deloitte. Voor advies over human resources doen zij een beroep op Randstad. Concentra maakt gebruik van een fiscaal adviseur en een advocatenkantoor voor extern advies.

JBC doet een beroep op specialisten wanneer zij dat nodig achten en dat gebeurt vooral op juridisch en fiscaal vlak. Bij JBC gebeurt dat enkel projectmatig. Binnen de onderneming

hebben zij specialisten op alle niveaus: marketing, logistiek, financieel en juridisch vlak. Soms is het echter nodig dat ze beroep doen op nog meer gespecialiseerde mensen.

Naast de externe adviseur kan de onderneming eveneens een adviesraad inrichten. Een adviesraad dient als klankbord voor de bedrijfsleiders die op zoek zijn naar praktisch advies en bijstand. De ervaren bedrijfsleiders krijgen hierdoor de kans om hun kennis, inzicht en ervaring ter beschikking te stellen. (Hovelaque, 2008)



Figuur 3-3 toepassingsgraad adviesraad

Uit de interviews blijkt dat een adviesraad een nieuw gegeven is voor de meeste ondernemingen. Zoals weergegeven in figuur 3.3 heeft geen enkele van de ondervraagde ondernemingen een adviesraad. De onderneming Echo heeft dat niet nodig, zij halen de adviseurs die zij nodig hebben binnen in het bedrijf. De andere ondernemingen hebben evenmin een adviesraad ingericht, maar zij doen wel allemaal beroep op externe adviseurs. In het volgende hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op het thema adviesraad.

Ten slotte kan een onderneming eveneens beroep doen op een extern management. Zoals weergegeven in figuur 3.4 doen twee van de vijf ondervraagde ondernemingen een beroep



op extern management. Deze ondernemingen zijn Groep H.Essers en Concentra. Bij Echo, Vandersanden en JBC wordt er geen beroep gedaan op een extern management.



Figuur 3-4 toepassingsgraad extern management

Bij Groep H.Essers bestaat de directie vooral uit zelfstandigen. In de onderneming Concentra is het management volledig extern. Sinds 2001 wordt het bedrijf geleid door externe mensen voor het dagelijks bestuur. Overal waar Echo dat nodig acht, doen zij een beroep op externe managers. In het strategisch comité bijvoorbeeld zit Paul Van Aarden, hij heeft een hoge functie bij Bekaert gehad en hij heeft zich altijd bezig gehouden met strategie. Paul van Aarden zorgt voor veel kennis en veel inbreng. Hij is altijd aanwezig op de vergaderingen van het strategisch comité en hij geeft advies. Bij Echo is niet het volledige management extern.

### 3.2.3 Raad van bestuur

Bij drie ondernemingen dient er eerst extra uitleg gegeven te worden over de raad van bestuur. In de onderneming Echo is er geen officiële raad van bestuur. De algemene

vergadering en de raad van bestuur bestaan enkel uit familie. In de plaats daarvan is er een managementteam, dat neemt 90% van de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur over. Daaronder zijn er verschillende directieteams, per discipline is er een team. Die teams hebben vooral de focus op de strategie en doelstellingen op lange termijn. Er is een strategisch comité rond het managementteam. De hoofdaandeelhouder Marc Cuyvers zit in de algemene vergadering, in de raad van bestuur en hij is voorzitter van het managementteam.

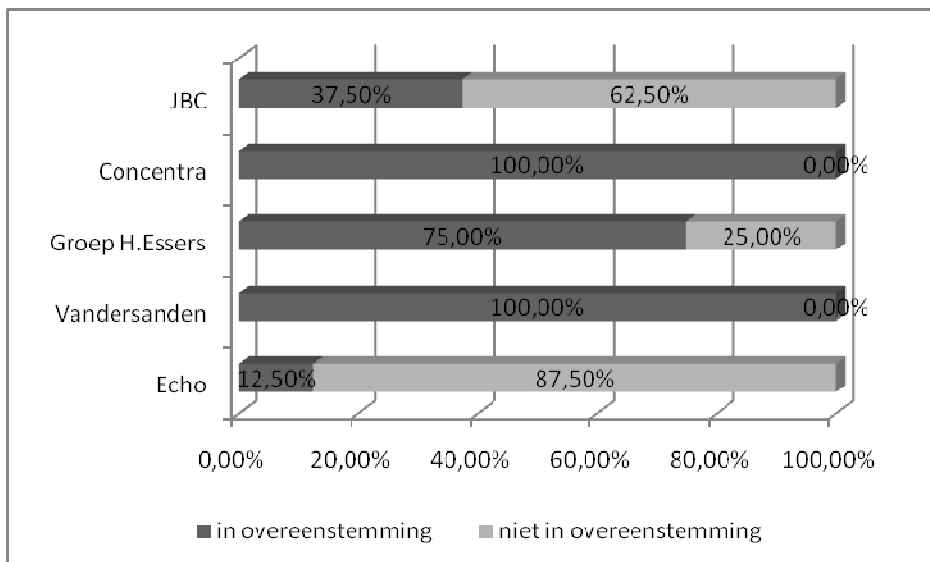
Vanaf 2009 zal Echo werk maken van een officiële raad van bestuur. De hoofdaandeelhouder Marc Cuyvers zal zich langzaam terugtrekken uit de onderneming, maar dan wel met het nodige toezicht vanuit de raad van bestuur. In de raad van bestuur zal hij zich laten omringen door een aantal interne personen, maar mogelijk ook door een aantal externen. Zijn zoon Bob zal de leiding dan geleidelijk overnemen. Op dit moment is hij al werkzaam in het bedrijf.

Binnen Concentra is er een directiecomité en het directiecomité heeft bepaalde machten die toekomen aan de raad van bestuur. De raad van bestuur heeft alle bevoegdheden, maar zij heeft een aantal bevoegdheden overgedragen aan het directiecomité. Uiteindelijk is het de raad van bestuur die de finale verantwoordelijkheid draagt naar de aandeelhouders.

Bij JBC bestond de raad van bestuur voor 2001 enkel uit de familie. Vandaag is die raad uitgebreid. De familie bestaat uit de vader Jan Baptiste Claes en zijn twee kinderen. Zijn zoon Bart is algemeen directeur en zijn dochter Ann is aankoopdirecteur. De vader zit niet in het directiecomité, hij houdt zich niet bezig met het dagelijks bestuur. In het directiecomité zitten zijn zoon, zijn dochter, een juriste, een COO (chief operating officer), een CFO, een personeelsdirecteur en een personeelslid van de aankoop. Het directiecomité bestaat dus uit twee familieleden en vier internen. In de raad van bestuur zitten de vader, zijn twee kinderen, twee internen (jurist en CFO) en drie externen.

### 3.2.3.1 Taken van de raad van bestuur

In de Code Buysse worden acht taken aangeraden voor de raad van bestuur. Een eerste taak is het nemen van bedrijfsbeslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie van de onderneming. Daarnaast moet een raad van bestuur erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren. Een derde taak is de benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management. Een volgende taak is 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, is een vijfde taak. Een andere taak is het uitstippelen van de dividendpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd. Een zevende taak is de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management. Een laatste taak van de raad van bestuur is het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict.



Figuur 3-5 Toepassingsgraad taken raad van bestuur

Zoals eerder al aangehaald bestaat de raad van bestuur van Echo enkel uit familieleden. De taken ervan zijn eerder beperkt. Zoals weergegeven in figuur 3-5 wordt er slechts voldoen aan één van de acht of 12,50 procent van de aangeraden taken van de Code Buysse en deze taak is de benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management. Daarnaast heeft de raad van bestuur nog enkele andere taken zoals het vastleggen van de missie en de visie van Echo Groep en de benoeming en uit de functie ontslaan van: één of meerdere gedelegeerd(e) bestuurder(s), de leden van het managementteam, de leden van het strategisch comité, de leden van het vergoedingscomité en de leden van het auditcomité.

In de ondernemingen Vandersanden en Concentra wordt voldaan aan alle taken van de raad van bestuur die aanbevolen worden door de Code Buysse, zoals weergegeven in figuur 3-5. Bij Groep H.Essers voert de raad van bestuur zes van de acht aanbevolen taken uit en bij JBC wordt er door de raad van bestuur voldaan aan drie van de aanbevolen taken. In tabel A van bijlage 2 kan men terugvinden aan welke taken voldaan worden door de raden van bestuur van de verschillende ondernemingen.

#### 3.2.3.2 Externe bestuurders

De code raadt aan om externe of niet-uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Externe bestuurders zorgen voor een objectieve kijk op de onderneming, zij geven op onpartijdige wijze raad, zij zijn een klankbord voor de ondernemer en zij doen de discipline en verantwoordelijkheidszin op het vlak van rapportering toenemen. Daarnaast kunnen zij een belangrijke rol spelen in crisissituaties, zij waken over de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, zij delen hun netwerken en relaties met de onderneming en zij zorgen voor ervaring en kennisoverdracht.

Echo en Vandersanden hebben geen externe bestuurders in hun onderneming. Zoals weergegeven in figuur 3.6 passen twee van de vijf ondernemingen deze aanbeveling niet toe. In de raad van bestuur van Echo zit voorlopig enkel de familie. Bij Vandersanden bestaat de raad van bestuur uit twee operationele medewerkers en twee familieleden. In de andere drie ondernemingen daarentegen zijn er wel externe bestuurders. Bij Groep H.Essers zijn er vier externe bestuurders. In de raad van bestuur van Concentra zitten er zes externe bestuurders waarvan er vier de aandeelhouders vertegenwoordigen en de andere twee zijn onafhankelijken. Bij JBC zijn er drie externe bestuurders.

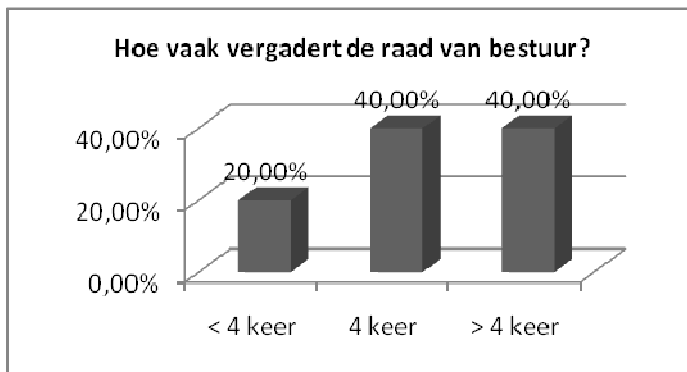


Figuur 3-6 Toepassingsgraad externe bestuurders

### 3.2.3.3 Algemene vergadering

De raad van bestuur komt een aantal keer per jaar bij elkaar voor een algemene vergadering. De Code Buysse raadt aan dat er minstens vier vergaderingen per jaar worden gehouden. Daarnaast raadt de code aan om minstens één bijzondere algemene vergadering per jaar te houden over het langetermijndenken. De raad van bestuur van Vandersanden vergadert ongeveer vier keer per jaar zoals aangeraden door de raad van bestuur. Bij Groep

H.Essers zijn er minstens vier algemene vergaderingen. Daarnaast kunnen er eveneens ad hoc raden van bestuur zijn, deze kunnen eveneens via telefoonconferenties gebeuren.



Figuur 3-7 Toepassingsgraad aantal vergaderingen raad van bestuur

Zoals weergegeven in figuur 3-7 is er één onderneming waar de raad van bestuur minder dan vier keer per jaar vergadert. Die onderneming is Echo. De raad van bestuur vergadert slecht één keer per jaar. De raad van bestuur bestaat enkel uit de familie en het directiecomité heeft 90% van de taken overgenomen.

Bij Concentra zijn er minstens vijf algemene vergaderingen per jaar. In de praktijk vergadert de raad van bestuur vijf tot tien keer per jaar. Een dergelijke vergadering kan net zoals bij Concentra gebeuren via een telefoonconferentie. De raad van bestuur van JBC vergadert vijf keer per jaar. Daarnaast is er ieder jaar één strategische dag, of eventueel 2 dagen, en dat gebeurt extern. Zij laten zich daarbij begeleiden, o.a. door Ernst&Young. Tijdens een strategische dag brainstormen de deelnemers de hele dag en aan het einde van die dag(en) moeten zij tot conclusies gekomen zijn omtrent de strategie van de onderneming. Die conclusies worden doorgenomen in het directiecomité. Als die goedgekeurd worden door de raad van bestuur dan proberen zij die in het hele bedrijf te introduceren.

### 3.2.3.4 Benoeming van de leden

Voor de benoeming van de leden van de raad van bestuur kan er een afzonderlijk comité worden ingericht, namelijk het benoemingscomité. Indien er geen benoemingscomité is dan vervult de raad van bestuur deze taak. Inzake de benoeming van de bestuurders moet de algemene vergadering der aandeelhouders steeds het laatste woord hebben. Figuur 3-8 geeft de toepassingsgraad van deze aanbeveling weer.



Figuur 3-8 Toepassingsgraad benoemingscomité

Slechts één onderneming heeft een benoemingscomité, namelijk Groep H.Essers. Het benoemingscomité beslist over de benoeming van de personeelsleden. De leden van de raad van bestuur worden echter benoemd door de familie. Bij JBC worden de leden eveneens benoemd door de familie.

De leden van de raad van bestuur van Echo worden benoemd door de algemene vergadering. Het sterk familiale karakter van de raad van bestuur en het feit dat de bestuurders nog steeds onbezoldigd zijn, maken een benoemingscomité en een vergoedingscomité op het niveau van de raad van bestuur overbodig.

Bij Vandersanden is een benoemingscomité niet nodig. In de raad van bestuur zitten al 15 jaar dezelfde mensen dus er is weinig sprake van benoeming. In een volgende generatie zal dat veranderen en formeler worden.

Bij Concentra gebeurt de benoeming door de algemene vergadering op voorstel van de twee aandeelhoudersgroepen. Voor onafhankelijke bestuurders doet de voorzitter van het directiecomité de screening. Dan worden zij informeel voorgesteld aan de bestuurdersgroepen. Daarna volgt er een gesprek en ten slotte wordt die persoon formeel voorgedragen tot bestuurder.

#### 3.2.3.5 Evaluatie van de leden

De raad van bestuur zou periodiek zijn eigen performantie moeten evalueren en hierbij dienen de bestuurders 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. De voorzitter heeft de verantwoordelijkheid om de nodige maatregelen te nemen indien uit de 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.

Bij Echo zijn er geen externe bestuurders en gebeurt er dus geen evaluatie. Het bedrijf staat op het punt om hier wijzigingen aan te brengen. In januari 2009 gaat de directeur internal audit en Corporate Governance op pensioen. Samen met de aandeelhouder Marc Cuyvers zal hij toezicht houden op de organisatie. De nieuwe financiële directeur en de zoon Bob Cuyvers, de familiale opvolger, nemen langzaam de leiding van de onderneming over. Met dit toezicht is er een vorm van controle maar weten de nieuwe mensen zich toch



geruggensteund door de raad van bestuur. Bij Vandersanden gebeurt er evenmin een evaluatie van de leden. Dat is een delicaat punt binnen de onderneming.

In de onderneming Groep H.Essers doen de aandeelhouders, de familie, de evaluatie. Bij JBC gaat de familie eveneens over de evaluatie. Dat gebeurt niet op basis van objectieven, maar eerder volgens de inschattingen van de familie. De familie vraagt de externe bestuurders om te zetelen in de raad van bestuur. Als zij vindt dat de toegevoegde waarde van een externe bestuurder te beperkt is, dan beslist zij om iemand anders te zoeken. De belangrijkste vertegenwoordigers van de aandeelhoudersgroepen van Concentra evalueren informeel de leden van de bestuur. Er zijn twee aandeelhoudersgroepen die elk een voorzitter hebben en die voorzitters evalueren samen de bestuurders.

#### 3.2.3.6 Vergoeding van de leden

De vergoeding moet voldoende hoog zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van de bestuurders die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur. Net zoals voor de benoeming van de leden kan men voor de vergoeding van de leden van de raad van bestuur een specifiek comité inrichten, een vergoedings- of remuneratiecomité. Indien er geen comité is dan moet de algemene vergadering het laatste woord hebben inzake de vergoeding van de leden volgens de Code Buysse. 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.



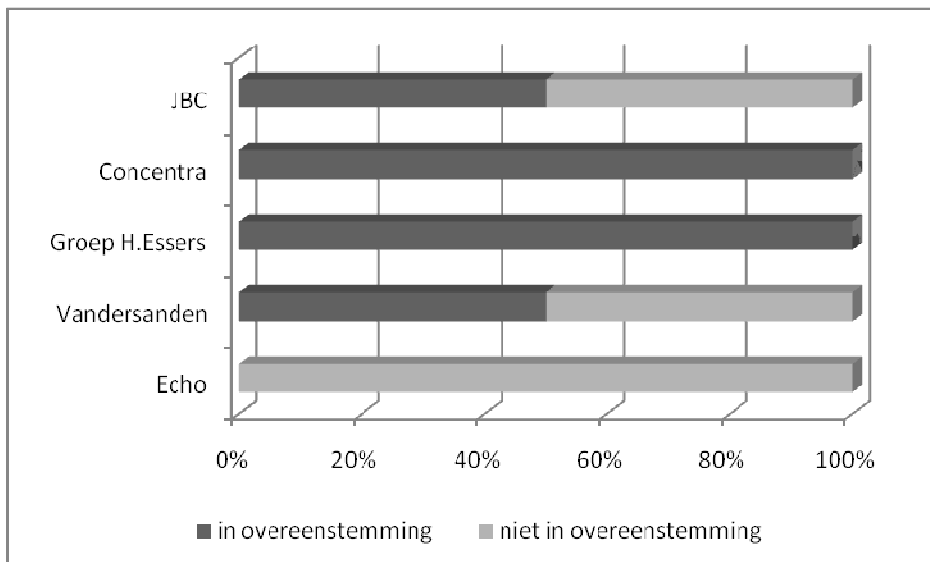
Figuur 3-9 Toepassingsgraad vergoedingscomité

Volgens figuur 3-9 hebben twee ondernemingen een vergoedingscomité. Zowel in Echo als in Concentra is er een vergoedingscomité en dat comité heeft als taak het uittekenen van een vergoedingssysteem. De bestuurders van Echo zijn onbezoldigd. Bij Concentra wordt de vergoeding van de externe leden van de raad van bestuur vastgesteld bij de aanstelling van de bestuurder. Dat behoort eveneens tot die informele bespreking bij de benoeming. Men kijkt daarbij ook naar de marktprijs. Hiervoor informeren zij zich bij het Instituut voor Bestuurders, die richtinggevende bedragen geven.

In de onderneming Vandersanden beslist de aandeelhouder over de vergoeding van de leden van de raad van bestuur. Bij Groep H.Essers beslist de familie eveneens over de vergoeding van de leden. De externe leden van de raad van bestuur van JBC krijgen een vergoeding die bepaald wordt door de familie.

### 3.2.3.7 Rol van de voorzitter

In de Code Buysse wordt het belang aangehaald van een goede voorzitter van de raad van bestuur. Volgens de code heeft een voorzitter vier taken. De voorzitter is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur moet beheersen. De tweede taak van de voorzitter is het geven van wijze raad zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management. Daarnaast heeft de voorzitter het profiel van een bemiddelaar en scheidsrechter. Ten slotte leidt en stuurt hij het proces van de benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur.



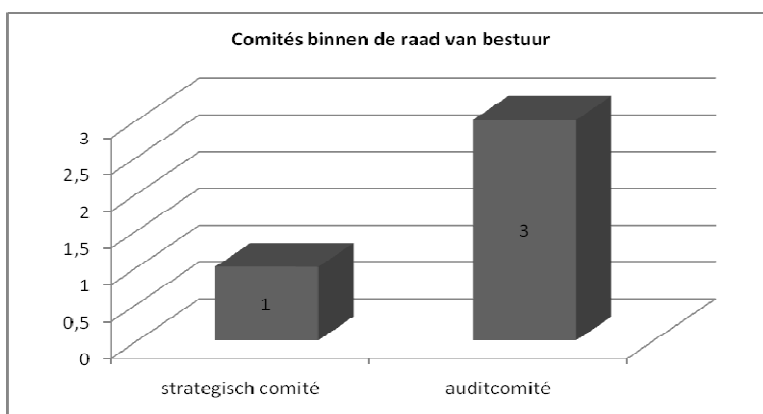
Figuur 3-10 Toepassingsgraad taken voorzitter raad van bestuur

De onderneming Echo heeft geen officiële raad van bestuur en er is dus geen voorzitter van de raad van bestuur. Zoals weergegeven in figuur 3-10 komen de taken van de voorzitter van Echo niet overeen met die van de Code Buysse. Binnen Echo neemt Marc Cuyvers als voorzitter/hoofdaandeelhouder die rol waar in het managementteam en niet in de raad van bestuur (slechts informeel). Hij waakt over alle bovengenoemde punten opgesomd onder rol van de voorzitter maar dan in het managementteam.

Bij Vandersanden heeft de voorzitter twee taken die overeenkomen met de code of zoals weergegeven in figuur 3-9 is Vandersanden voor 50% in overeenstemming met de aanbevolen taken van de code. Bij Concentra en Groep H.Essers voldoet de voorzitter aan alle rollen zoals door de Code Buysse wordt aanbevolen. In de onderneming Concentra is de voorzitter de bewaker van de processen en dat gebeurt in overleg met de voorzitter van het directiecomité. Hij zorgt ervoor dat alles in goede banen loopt. Een voorzitter moet in het algemeen het profiel van bemiddelaar en scheidsrechter hebben, ook al vertegenwoordigt hij in een vennootschap een aandeelhoudersgroep. Hij moet belangen kunnen verzoenen. Zoals weergegeven in figuur 3-9 voldoen de taken van voorzitter van de raad van bestuur van JBC aan twee van de vier taken die door de code aanbevolen worden. In tabel B van bijlage 2 wordt weergegeven welke van de aanbevolen taken de voorzitters van de raden van bestuur van de verschillende ondernemingen hebben.

### 3.2.3.8 Comités

Naast het benoemings- en vergoedingscomité erkent de code het nut van andere adviserende comités, zoals een auditcomité en een strategisch comité. Deze comités functioneren binnen de raad van bestuur en zij hebben enkel een adviserende bevoegdheid.



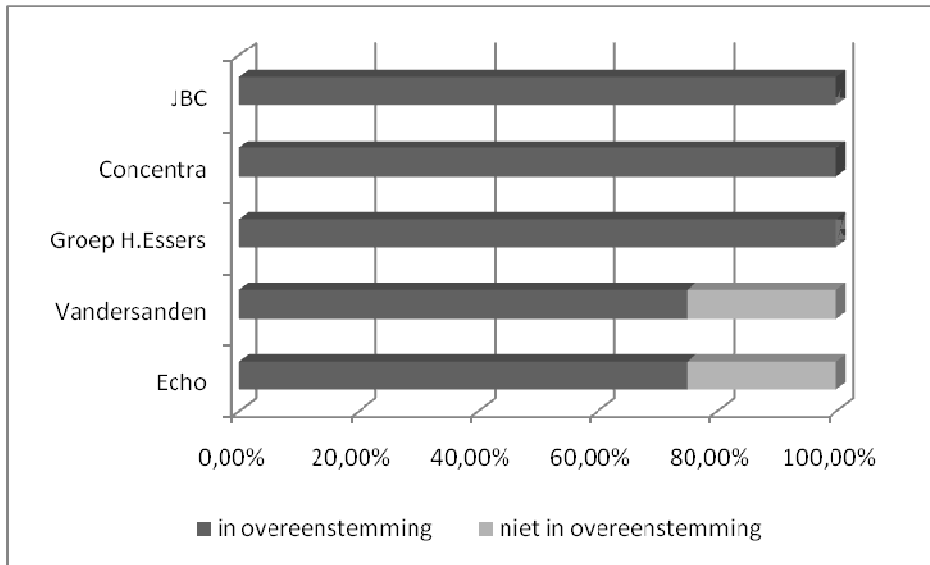
Figuur 3-11 Toepassingsgraad strategisch comité en auditcomité

Zoals weergegeven in figuur 3-11 is er slechts in één onderneming een strategisch comité. Enkel Echo heeft zowel een strategisch als een auditcomité. In figuur 3-10 wordt weergegeven dat drie ondernemingen een auditcomité hebben. De andere twee ondernemingen die een auditcomité hebben, zijn Groep H.Essers en Concentra. Binnen Concentra is er een auditcomité en een interne auditor. Er is geen strategisch comité omdat er een directiecomité is. Vanuit het directiecomité komt de voorzet naar de strategie. Die wordt dan binnen de raad van bestuur besproken, al dan niet in aanwezigheid van een externe adviseur. Vandersanden en JBC hebben geen strategisch comité en geen auditcomité.

#### 3.2.4 (senior) management

Het senior management wordt in de code 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 eveneens het belang van een gedelegeerd bestuurder.

Volgens de Code Buysse heeft het management vier *taken*. Het management voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur en vanuit de mission statement. Daarnaast informeert het management 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. Een derde taak van het management is voorstellen doen om de strategie bij te sturen waar nodig. Ten slotte is het management verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering, die de raad van bestuur tot leidraad dient.



Figuur 3-12 Toepassingsgraad taken (senior) management

In de ondernemingen Groep H.Essers, Concentra en JBC is het management verantwoordelijk voor de vier taken die de Code Buysse aanbeveelt, zoals weergegeven in figuur 3-12. Het managementteam van Echo en Vandersanden voert drie van de vier taken uit die code aanbeveelt. In bijlage 2 wordt in tabel C weergegeven welke van de aanbevolen taken de managementteams van de verschillende ondernemingen uitvoeren.

Het senior management van Concentra heeft nog een extra taak, namelijk het opstellen van budgetten. In de onderneming Echo voert het senior management een aantal taken uit die de code aanbeveelt voor de raad van bestuur. Eén van die taken is het nemen van bedrijfsbeslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie. Een andere taak van het managementteam is de financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem. Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het uitstippelen van de dividendpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd.

JBC heeft een 'unique selling proposition' of 'unique selling point' (USP). Dat betekent dat zij een unieke verkooppositie hebben en dat zij op dat vlak moeten uitblinken tegenover de concurrenten. Het is van belang dat zij die positie behouden en dat zij zich blijven onderscheiden van de concurrenten. Bij JBC ligt de focus op die USP, dat is een deel van hun filosofie. In de andere ondernemingen is dat ook aanwezig, maar in mindere mate.

De *benoeming* van de leden van het senior management gebeurt in de meeste ondernemingen door de raad van bestuur, zoals aangeraden wordt in de Code Buysse. In de onderneming Concentra benoemt het directiecomité de leden van het management, dat gebeurt in overleg met de raad van bestuur. Bij JBC is de benoeming van de leden van het managementteam een taak van de familie.

De code beveelt aan te voorzien in een procedure voor jaarlijkse *evaluatie* van het senior management. De raad van bestuur kan zich in deze evaluatietaken laten bijstaan door het benoemings- of vergoedingscomité en door externe experts. De evaluatie van de leden van het management gebeurt in de ondervraagde ondernemingen op een verschillende manier. In de onderneming Echo ligt er officieel niets vast wat de evaluatie van de leden betreft, alle mogelijke evaluatie blijft louter informeel. De hoofdaandeelhouder zal voor zichzelf wel een evaluatie maken, maar hier bestaan niet echt duidelijke en concrete afspraken en richtlijnen rond. Dat is een tekort binnen de onderneming en in de toekomst zullen zij werk maken van een evaluatieprocedure van het managementteam.

Bij Vandersanden worden de leden geëvalueerd door de raad van bestuur. Groep H.Essers evalueert het managementteam via een jaarlijkse evaluatieprocedure. In het begin van elk jaar worden meetbare objectieven opgesteld en aan de hand daarvan wordt het senior management geëvalueerd. In de onderneming Concentra wordt het management jaarlijks geëvalueerd door het directiecomité en het directiecomité wordt geëvalueerd door raad van bestuur. Het managementteam van JBC wordt door de familie geëvalueerd.

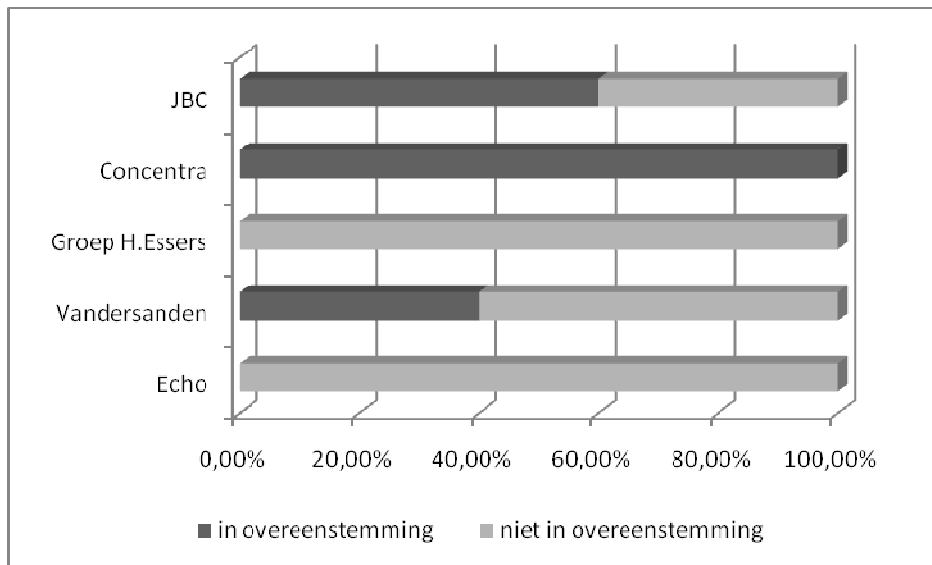
De raad van bestuur zou, al dan niet op voorstel van vergoedingscomité, het *vergoedingsbeleid* van het senior management moeten bepalen. Zoals eerder al aangehaald is er een vergoedingscomité binnen de onderneming Echo. Dat vergoedingscomité beslist over de vergoeding van de leden van het management. De vergoedingen zijn extern gewogen en hiervoor doen zij een beroep op HayGroup NV. Bij Vandersanden beslist de raad van bestuur over de vergoedingen van het managementteam. In de ondernemingen Groep H.Essers en JBC bepalen de aandeelhouders of de familie welke vergoeding de leden van het management krijgen.

De vergoeding van het management van Concentra wordt vastgesteld door het directiecomité, maar het wordt eerst in het vergoedingscomité besproken. Het remuneratiecomité kent het hele human resources systeem waaronder ook de manier waarop zij hun directie betalen. De vaste vergoedingen worden bepaald in het remuneratiecomité en dat wordt door de raad van bestuur goedgekeurd.

### 3.2.5 Aandeelhouders

Volgens de Code Buyse hebben de aandeelhouders vijf rollen. Zij moeten de waarden bepalen en bewaken. De tweede rol is de visie van de onderneming bepalen. Daarnaast moeten zij de financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel vaststellen. Zij moeten de raad van bestuur benoemen. Ten slotte moeten zij hun onderlinge spelregels vaststellen, al dan niet onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst.





Figuur 3-13 Toepassingsgraad rol aandeelhouders

Zoals weergegeven in figuur 3-13 voldoen de aandeelhouders in de ondernemingen Echo en Groep H.Essers aan geen enkele rol die de code aanbeveelt. Alles wat de aandeelhouder van Echo wil, heeft hij aan het managementteam doorgegeven. Bij Vandersanden hebben de aandeelhouders twee rollen die overeenkomen met de Code Buysse, namelijk de waarden bepalen en bewaken en de leden van de raad van bestuur benoemen.

Bij Concentra hebben de aandeelhouders alle rollen zoals in de code aanbevolen wordt. In de onderneming JBC zijn er dat drie, namelijk de waarden bepalen en bewaken, de financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel vaststellen en de raad van bestuur benoemen.

Daarnaast raadt de Code Buysse aan dat de onderneming werkt aan de betrokkenheid van de aandeelhouders. Dit kan door periodieke en tijdige informatie en communicatie, ook buiten de algemene vergadering. Daarnaast moet de onderneming streven naar gelijke

communicatie naar alle aandeelhouders. In de ondernemingen Echo en Groep H.Essers is dat niet van toepassing, want er is slechts één aandeelhouder en hij is dagelijks betrokken bij de werking van het bedrijf. Bij JBC zijn de aandeelhouders betrokken in de onderneming, want de familieleden zitten in de raad van bestuur.



Figuur 3-14 Toepassingsgraad betrokkenheid aandeelhouders

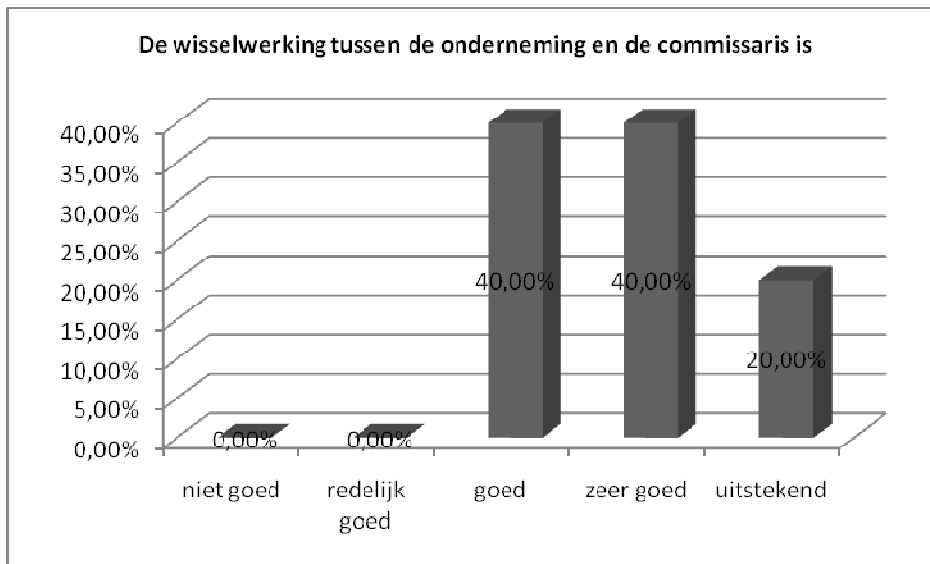
Zoals weergegeven in figuur 3-14 werken twee ondernemingen aan de betrokkenheid van de aandeelhouders, namelijk de ondernemingen Vandersanden en Concentra. Bij Vandersanden staat er een holding boven de vennootschap en die heeft een aparte raad van bestuur. In die raad van bestuur zit er één afgevaardigde per tak van de familie, in totaal zijn er acht afgevaardigden. De raad van bestuur van de holding vergadert vier keer per jaar, daar wordt verslag uitgebracht over de stand van zaken en de financiën. Dat is bijna een soort familieforum. Via die raad van bestuur van de holding wordt de familie op de hoogte gehouden. Er zijn ook informele familiebijeenkomsten, ongeveer twee keer per jaar. Dat is vooral om de banden binnen de familie goed samen te houden en te onderhouden. Er wordt dan niet echt over zaken gesproken.

In de onderneming Concentra wordt er eveneens gewerkt aan de betrokkenheid van de aandeelhouders. Zij houden de aandeelhoudersgroepen constant op de hoogte, niet enkel

één keer per jaar door middel van het jaarverslag. De aandeelhouders worden eveneens in de loop van het jaar ingelicht. Dat gebeurt meestal wat informeler.

### 3.2.6 Externe controle

De onderneming moet zorgen voor een degelijk systeem van interne controle door het management, aangepast aan de omvang van de onderneming. Daarnaast is een belangrijke rol inzake controle weggelegd voor de commissaris. De commissaris dient onafhankelijk te zijn. 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.



Figuur 3-15 Wisselwerking tussen de onderneming en de commissaris

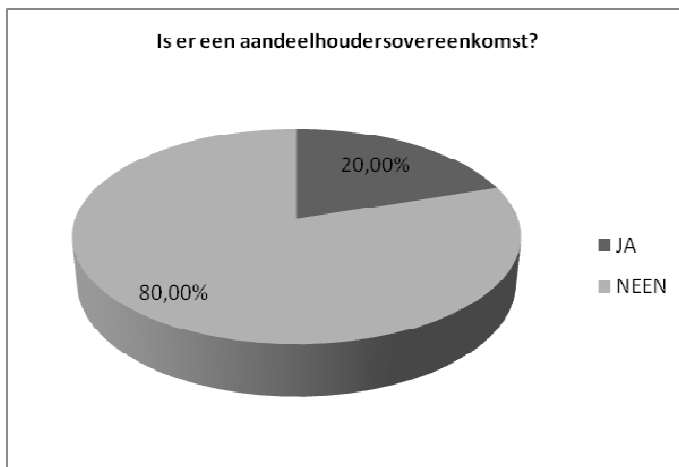
Zoals weergegeven in figuur 3-15 is de wisselwerking tussen de onderneming en de commissaris in twee ondernemingen of 40% van de ondernemingen goed. Deze twee ondernemingen zijn Vandersanden en Groep H.Essers. Bij Vandersanden trachten zij alles zo goed mogelijk te doen, namelijk de boekhouding, de interne procedures en de eigen interne controle. Dat gebeurt steeds professioneler. Zij hebben zeer weinig problemen met de commissaris. De commissaris en zijn assistenten komen één keer per jaar de boeken controleren en zij hebben weinig of geen opmerkingen. Vandersanden tracht om alles volgens de regels van goed bestuur te doen. In de onderneming Groep H.Essers staat de commissaris dicht bij het bedrijf, er is een vertrouwensrelatie opgebouwd tussen de commissaris en de CEO. De commissaris geeft eveneens advies en denkt mee met de onderneming.

De ondernemingen Echo en JBC oordelen dat de wisselwerking met de commissaris zeer goed is. Bij Echo werken ze heel goed samen met de commissaris op het einde van het jaar. Ze willen dat nu versterken door iemand in dienst te nemen die zich gaat bezighouden met interne controle en interne audit. Zij moeten dan goede afspraken maken met de revisor zodat hun taken elkaar niet overlappen. De onderneming is heel tevreden over de samenwerking en zij veronderstellen dat de revisor er ook zo over denkt. In de onderneming JBC is er al 19 jaar dezelfde commissaris, bijgevolg is er een vertrouwensrelatie opgebouwd.

De wisselwerking tussen Concentra en de commissaris is uitstekend. De commissaris is al een aantal jaren dezelfde en hij kent het bedrijf goed. Hij vervult zijn taak zoals het moet. Dat de wisselwerking uitstekend verloopt, is eveneens te danken aan het interne auditcomité. Het auditcomité heeft ook contact met de commissaris en iedereen weet waaraan hij zich moet houden.

### 3.2.7 Aandeelhoudersovereenkomst

De code beveelt aan dat de aandeelhouders hun onderlinge spelregels vastleggen in een aandeelhoudersovereenkomst. In de ondernemingen Echo en Groep H.Essers is een aandeelhoudersovereenkomst niet nodig want er is slechts één aandeelhouder. De onderneming JBC heeft eveneens geen aandeelhoudersovereenkomst. Bij Vandersanden is er geen formele overeenkomst. Die regels voor de aandeelhoudersovereenkomst zijn voor hen vastgelegd in een Nederlandse Stichting Administratie Kantoor. Boven de vennootschap staat een holding die 99% van de aandelen heeft. De familie staat boven die holding en zij heeft aandelen van de holding en niet van de steenfabrieken. Er is een aparte raad van bestuur binnen die holding. Die aandelen zijn gecertificeerd in een SAK (Stichting Administratie Kantoor). Die stichting bezit de aandelen en geeft certificaten aan de familie. Voor elk aandeel is er één certificaat. Die stichting wordt opgericht aan de hand van statuten en administratievoorwaarden. In die voorwaarden kan men de hele regeling van de aandelen vastleggen. De aandelenoverdracht wordt daarin uitgebreid omschreven.



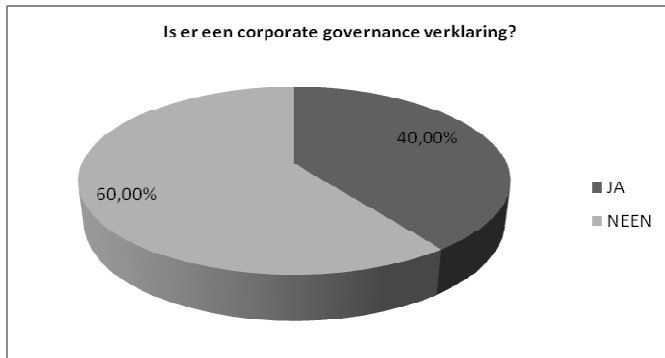
Figuur 3-16 Toepassingsgraad aandeelhoudersovereenkomst

In figuur 3-16 wordt weergegeven dat slechts één onderneming een aandeelhoudersovereenkomst heeft: die onderneming is Concentra. De aandeelhoudersovereenkomst van Concentra zegt eveneens iets over de waarden waar het bedrijf voor staat en de filosofie van het bedrijf.

De minimale afspraken die volgens de Code Buysse moeten worden vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst zijn: de gevallen waarin de overdracht van aandelen aan geen enkele beperking is onderworpen; de beperkingen die aan de overdraagbaarheid van aandelen worden gesteld zoals goedkeurings- en voorkoopclausules; de prijs die ingeval van 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 en bepalingen inzake raad van bestuur. Deze afspraken staan allemaal in de aandeelhoudersovereenkomst van Concentra.

### 3.2.8 Regels Corporate Governance

In de Code Buysse wordt aanbevolen om de rollen die de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders voor hun rekening nemen, vast te leggen in een Corporate Governance verklaring. Daar kan eveneens in opgenomen worden hoe de diverse spelers met elkaar communiceren en overleggen.



Figuur 3-17 Toepassingsgraad Corporate Governance verklaring

Enkel de ondernemingen Echo en JBC hebben een Corporate Governance verklaring of twee van de vijf ondernemingen zoals weergegeven in figuur 3-17. In de Corporate Governance verklaring van Echo staan de volgende onderwerpen uitgeschreven: juridische structuur; algemene vergadering; samenstelling, werking, taken en bevoegdheden en secretaris van de raad van bestuur; taken en bevoegdheden van het managementteam; taken en bevoegdheden van de operationele directiecomités; en de bevoegdheden van het strategisch comité, het vergoedingscomité en het auditcomité.

In de Corporate Governance verklaring van JBC staan de volgende onderwerpen beschreven: de samenstelling, leden, werking, bevoegdheden, taken en rapportering van raad van bestuur; algemene vergadering; het auditproces; financiële rapportering; systeem van interne controle; Corporate Governance / ethische en juridische compliance en self assessment.

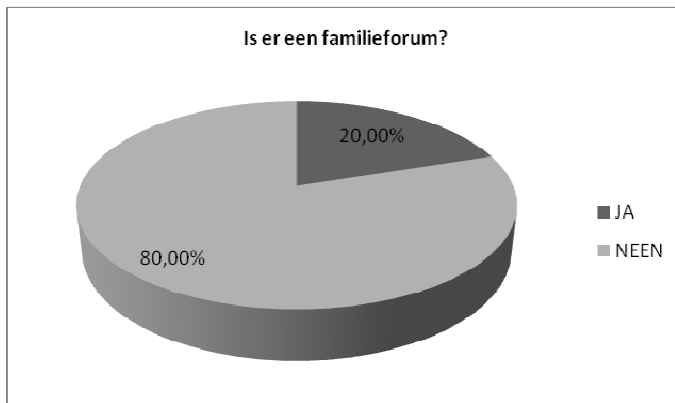
### 3.2.9 Familiale governance

De familie Baert, aandeelhouder van Concentra, heeft net zoals de onderneming Vandersanden in Nederland een stichting met externe en interne bestuurders. De aandelen van de naamloze vennootschap zijn eigendom van de stichting. De Nederlandse stichting, een administratiekantoor, geeft voor ieder aandeel een certificaat uit. De stichting heeft de aandelen met het stemrecht en zij houdt het stemrecht. Op de algemene vergadering stemt bijgevolg de stichting. De aandeelhouders krijgen een certificaat dat enkel recht geeft op de financiële voordelen, de dividenden. Het bestuur van de stichting beslist hoe er gestemd zal worden op de algemene vergadering. Binnen de stichting kan men de continuïteit van onderneming bewaren vandaar dat het stemrecht binnen de stichting wordt gehouden. Het familiaal charter is niet zo belangrijk voor de onderneming omdat alles geregeld is in de stichting. Binnen de stichting wordt besproken: hoe de voorzitter wordt aangewezen, hoe men bijeenkomt, wat men doet met de leiding, enz.

#### 3.2.9.1 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 takken van de familie of als er binnen één tak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken.





Figuur 3-18 Toepassingsgraad familieforum

Zoals weergegeven in figuur 3-18 is er slechts in één onderneming een familieforum. De onderneming Echo organiseert om de 3, 4 maanden een familieforum. Bij Vandersanden is dat voorlopig informeel. In de toekomst kan dat wel georganiseerd worden. Bij JBC is er nog geen familieforum, maar dat is waarschijnlijk een volgende stap.

De Code Buysse beveelt aan om een aantal regels vast te stellen voor het familieforum. Een eerste regel is vaststellen wie gerechtigd is om deel uit te maken van het familieforum. Bij Echo is dat geregeld. De eigenaar, zijn vrouw, zijn 3 kinderen en Freddy Zwakhoven, director internal audit en Corporate Governance mogen deelnemen aan het familieforum. Freddy Zwakhoven treedt op als raadgever m.a.w. als tussenpersoon tussen de onderneming en de familie.

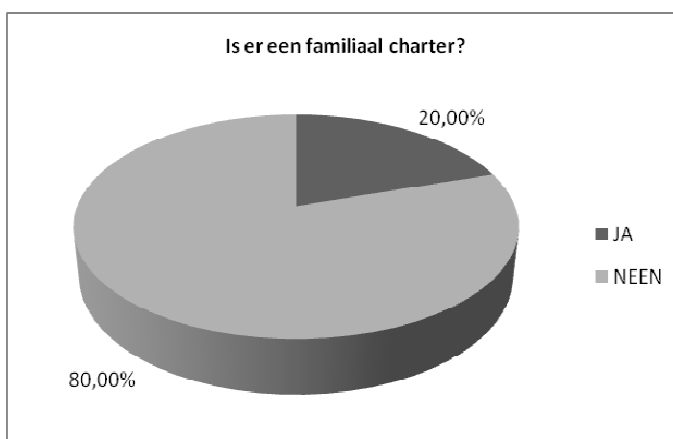
Een tweede regel die de code aanbeveelt, is vaststellen op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen. Bij Echo is er geen voorzitter van het familieforum. Het is informeel. De familiestructuur is eenvoudig, er zijn geen verschillende partijen. Een voorzitter is niet echt relevant omdat de vader, die alle aandelen bezit, alles beslist.

Daarnaast moet er ook vaststaan welke onderwerpen er besproken zullen worden op het familieforum. Bij Echo staat dat vast. Op het familieforum worden volgende onderwerpen

besproken: duidelijke afspraken in verband met het budget, onderscheid tussen vergoeding van aandeelhouders die binnen het bedrijf zitten en de anderen en het budget van de aandeelhouders, zodat iedereen hetzelfde krijgt. Een laatste regel is bepalen welke bevoegdheden het orgaan heeft inzake gewichtige beslissingen. Deze regel is eveneens bepaald binnen Echo. De onderneming volgt dus drie van de vier aanbevelingen van de code in verband met het familieforum.

### 3.2.9.2 Familiaal charter

Een volgende aanbeveling van de code in verband met de familiale governance is het opstellen van een familiaal charter met daarin een aantal spelregels waaraan de familieleden zich kunnen houden. In de onderneming Echo is er geen familiaal charter. Zij hebben wel een aantal afspraken op papier staan. Vandaag is dat niet aan de orde want er is slechts één aandeelhouder. Bij Vandersanden is er eveneens geen familiaal charter. Zij zijn er intern wel mee bezig, maar voorlopig is dat niet formeel. Zij hebben hiervoor waarschijnlijk externe begeleiding nodig.

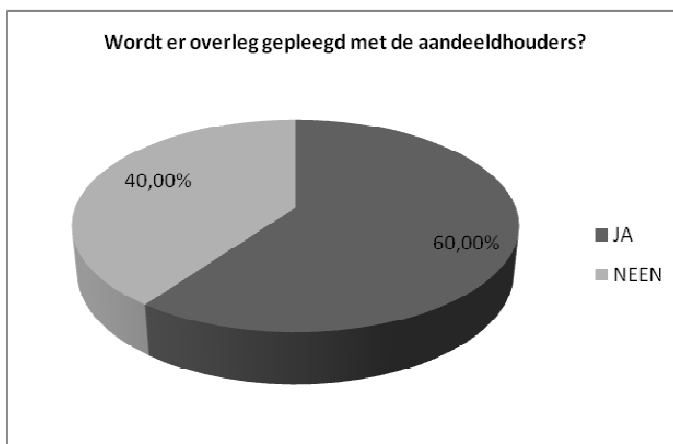


Figuur 3-19 Toepassingsgraad familiaal charter

In figuur 3-19 wordt weergegeven dat slechts één onderneming een familiaal charter heeft, namelijk JBC. Voor de opstelling van hun familiaal charter hebben zij zich laten begeleiden door de heer Jozef Lievens, advocaat en gedelegeerd bestuurder van IFB (Instituut voor het Familiebedrijf). In dat charter staan de volgende regels: de familiale waarden en visie, de eigendom van het familiebedrijf, de financiële doelstellingen van de familie, de vergoedingen toekomend aan in het familiebedrijf werkzame familieleden, de leiding van het familiebedrijf, de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf, de conflictregelingen en de filantropie. De onderneming volgt hiermee acht van de dertien aangeraden spelregels van de Code Buysse.

### 3.2.9.3 Aandeelhouders

De raad van bestuur en het management moeten gericht actie ondernemen om de betrokkenheid van alle aandeelhouders bij de onderneming te bevorderen. Dit kan door ten minste tweemaal per jaar een overleg te houden tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management.

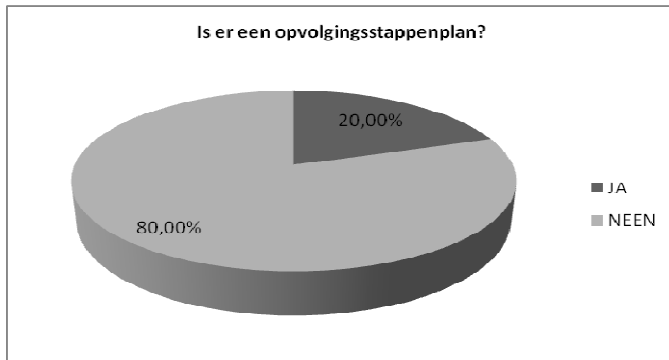


Figuur 3-20 Toepassingsgraad overleg met aandeelhouders

Zoals weergegeven in figuur 3-20 wordt er in twee ondernemingen geen overleg gepleegd met de aandeelhouders. In de ondernemingen Echo en Groep H.Essers is dat niet nodig. Er is slechts één aandeelhouder en hij beslist (bijna) alles. Bij Vandersanden wordt jaarlijks een hele dag overleg gepleegd met de aandeelhouders tijdens de raad van bestuur van de holding. Dat gebeurt zeer uitgebreid. In de onderneming Concentra vindt het overleg met de aandeelhouders eveneens plaats tijdens de raad van bestuur van de holding. De stichting bestaat uit de aandeelhouders en zij plegen overleg met de andere aandeelhouders. Bij JBC zit de familie in de raad van bestuur en zij voeren het dagelijks beleid. Er wordt bijgevolg dagelijks overleg gepleegd met de aandeelhouders.

#### 3.2.9.4 Opvolging

De opvolging in een familiebedrijf moet goed voorbereid en zorgvuldig begeleid worden, want het is een van meest cruciale processen. Een gedegen opvolgingsstappenplan is daarbij essentieel. De raad van bestuur en de voorzitter zouden de verantwoordelijkheid moeten hebben over dit proces. De code raadt daarbij aan om aan de raad van bestuur een zwaarwegende adviesrol toe te kennen bij de beoordeling van opvolgingskandidaten. De benoeming van de opvolger dient bij voorkeur de instemming te hebben van de aandeelhouders.



Figuur 3-21 Toepassingsgraad opvolgingsstappenplan

In vier van de vijf ondernemingen of 80%, zoals weergegeven in figuur 3-21, is er geen opvolgingsstappenplan. In de ondernemingen Vandersanden, Groep H.Essers, Concentra en JBC is er geen opvolgingsstappenplan. Bij Vandersanden wordt er over nagedacht, het is een delicaat maar belangrijk onderwerp voor de toekomst. Bij JBC is er geen neergeschreven stappenplan maar dat zal er misschien wel komen voor de volgende generatie. De kinderen zijn gegroeid in het bedrijf, zij hebben bepaalde stappen doorlopen.

In de onderneming Concentra is er geen opvolgingsstappenplan voor de familieleden. Er is wel een opvolgingsplan. Het is de taak van de raad van bestuur en iedere leider om te kijken hoe de opvolging kan gebeuren. De raad van bestuur moet zich bezighouden met wat er zal gebeuren bij opvolging, zij moeten een crisissituatie kunnen oplossen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld wanneer een werknemer op pensioen gaat, wanneer de voorzitter ontslag neemt, enz. Zij moeten dan kijken of er andere mensen zijn die hun plaats kunnen innemen, intern of extern. Men moet al een begin van oplossing hebben als de situatie zich voordoet, men moet zorgen dat men voorbereid is.

Enkel de onderneming Echo heeft een opvolgingsstappenplan. De zoon doorloopt verschillende stadia voor hij in het managementteam terecht komt. Hij doet aan lobbying en hij volgt allerlei cursussen en opleidingen, zowel extern als intern.

### 3.2.9.5 Omgaan met conflicten

De code raadt aan om conflicten open te bespreken. Een gezaghebbende leider binnen de familie kan soms een oplossing bewerkstelligen. Daarnaast kan een externe voorzitter van de raad van bestuur of een professionele bemiddelaar behulpzaam zijn. De code beveelt eveneens aan om vooraf potentiële conflictbronnen in kaart te brengen en contractuele of statutaire voorzieningen te treffen die een snelle ontknoping mogelijk maken.

In de onderneming Echo trachten ze vooral conflicten te vermijden, ze zijn daar heel streng in. Als er conflicten dreigen te ontstaan dan pikken ze daar snel op in. Conflicten tussen de kinderen van de aandeelhouder worden dadelijk uitgelegd maar alles verloopt eerlijk want alles is heel goed geregeld. Zij spelen hier kort op de bal en zij vinden die regelingen belangrijk. De vertrouwensfunctie is eveneens belangrijk, die persoon moet onpartijdig zijn.

Bij Vandersanden trachten ze die conflicten zo goed mogelijk uit te praten. De pater familias probeert dan te bemiddelen. De conflicten die er waren, gingen meestal over kleine dingen en zijn altijd intern opgelost. In de onderneming Groep H.Essers bemiddelt de voorzitter van de raad van bestuur in de conflicten en zij trachten die altijd intern op te lossen.

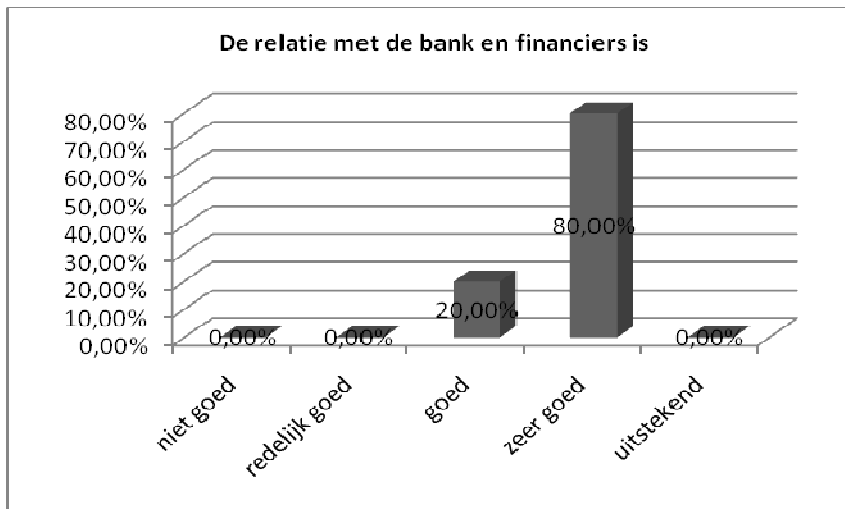
Als er zich conflicten voordoen Bij Concentra dan is het de taak van de voorzitter van de raad van bestuur of de voorzitter van het directiecomité om er diplomatisch mee om te gaan. De conflicten worden altijd opgelost. Als dat niet op een rustige manier kan, dan moet het via de harde weg. Als het management voldoende communiceert met de raad van bestuur en de aandeelhouders op een informele manier dan kunnen veel conflicten voorkomen worden. Men ziet de conflicten meestal tijdig aankomen. In de onderneming JBC houdt de raad van bestuur, vooral de externe leden, zich bezig met conflicten. Zij moeten de conflicten analyseren en ervoor zorgen dat deze uitgepraat worden. Dat is een belangrijke rol van de raad van bestuur.

### 3.2.10 Basisaanbevelingen

In een derde luik formuleert de Code Buysse aanbevelingen, vanuit een ruimere stakeholdersbenadering, die de ondernemingen moeten toelaten hun ondernemingsstrategie zo uit te werken dat zij hun aantrekkingskracht naar externe betrokkenen vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren. De code maakt een onderscheid tussen verschillende categorieën van belanghebbenden en tracht per categorie aan te geven hoe de onderneming haar relatie met hen kan optimaliseren. Deze categorieën zijn bank en financiers, leveranciers, klanten, personeel, externe adviseurs en de overheid.

#### 3.2.10.1 Bank en financiers

Een ondernemer is voor kredietverlening meestal aangewezen op zijn bankier of desgevallend familieleden en vrienden en in mindere mate op externe kapitaalverschaffers. Een duurzame relatie met de bank/financier, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, is van cruciaal belang.



Figuur 3-22 Relatie met bank en financiers

Zoals weergegeven in figuur 3-22 oordelen vier ondernemingen dat de relatie met de bank en financiers zeer goed is. De onderneming Echo is een sterke groep. De liquiditeit is enorm verbeterd ten opzichte van 2001. De relatie met de banken vinden zij heel belangrijk want de banken zijn de kredietverstrekkers. Binnenkort gaan ze zwaar investeren en zij kunnen kiezen op welke bankiers ze beroep doen. De onderneming Vandersanden is financieel zeer gezond en zij hebben de banken eigenlijk niet nodig. Voor de dagelijkse gang van zaken is de samenwerking met de banken zeer goed, er is een goede verstandhouding. Voor zover zij een beroep doen op de bank, zijn zij een goede klant. In de onderneming Groep H.Essers is er een vertrouwensrelatie opgebouwd met de bankier. Zij hebben regelmatige contactmomenten.

De Code Buysse heeft vier aanbevelingen in verband met de relatie met bank en financiers. De eerste aanbeveling gaat over de informatiedoorstroming naar de bankier. Zoals weergegeven in figuur 3-23 zorgen de vijf ondernemingen voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier. De onderneming Echo bezorgt de banken aan het begin van elk jaar een overzicht van het budget. Daarnaast krijgen de banken elke maand een rapportering waarin de resultaten vergeleken worden met de budgetten. Aan de



informatiedoorstroming wordt veel aandacht besteed, onder andere omwille van Basel2. De bankiers van de onderneming Vandersanden vragen één keer per jaar de jaarrekening en die wordt zonder problemen afgeleverd. Bij Concentra krijgen de huisbankiers vier keer per jaar een update van het bedrijfsgebeuren. Zij hebben regelmatig een gesprek met de belangrijkste financiers. Die krijgen eveneens de achtergrond van het jaarverslag.



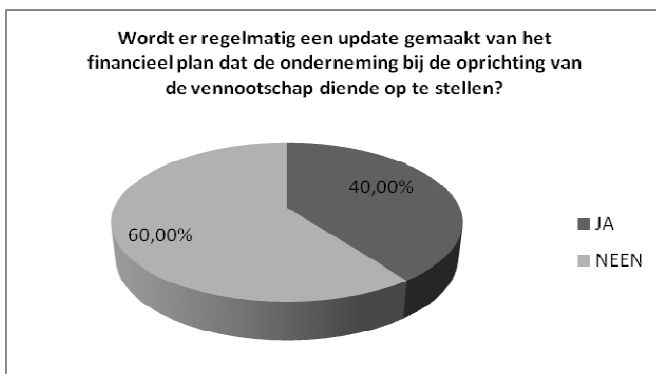
Figuur 3-23 Toepassingsgraad correcte informatiedoorstroming naar de bankier

Een volgende aanbeveling gaat over de boekhouding. De code raadt aan om de boekhouding als een strategisch instrument te gebruiken bij de bedrijfsvoering. Zoals weergegeven in figuur 3-24 volgen vier ondernemingen deze aanbeveling. Deze ondernemingen zijn Echo, Concentra, Groep H.Essers en JBC.



Figuur 3-24 Toepassingsgraad gebruik boekhouding als strategisch instrument

Bij Echo is er een algemene boekhouding en een beheersboekhouding. De beheersboekhouding geeft een analyse van de resultaten per product, per land, per firma met alle details. Die boekhouding is gedeeltelijk strategisch en geeft nuttige informatie. In de onderneming Concentra is er een boordtabel met kernindicatoren die worden afgeleid uit o.a. de boekhouding. Het bevat eveneens het aantal medewerkers, het aantal opleidingsuren, absentieisme, enz. Uit die indicatoren wordt afgeleid of het bedrijf het goed doet. Die tabel wordt tijdens iedere raad van bestuur besproken en die helpt de raad van bestuur. De boekhouding en het budget worden tegen elkaar afgezet en de verschillen worden onderzocht. Bij JBC is dat heel belangrijk. Zij hebben een maandrapportering, zodat zij snel conclusies kunnen trekken en kunnen bijsturen waar het nodig is.



Figuur 3-25 Toepassingsgraad update financieel plan

De derde aanbeveling is terug te vinden in figuur 3-25. Twee van de vijf ondernemingen of 40% volgen deze aanbeveling. Groep H.Essers en Concentra passen deze aanbeveling toe. Bij Echo wordt er geen update gemaakt van het echte financieel plan. Zij maken een budget per firma met de gebudgetteerde cashflow en het resultaat en de verwachte cashflow, de leningen en de investeringen. Zij stellen dus een financieringstabel op. Dat is een verkorte vorm van het financieel plan, zonder dat het officieel uitgeschreven is. De onderneming Vandersanden bestaat 80 jaar dus een update maken van het financieel plan is hier niet echt van toepassing.

Een laatste aanbeveling bij de bank en de financiers handelt over middelen van de onderneming en het privévermogen van de ondernemer. De code raadt aan om hier een duidelijk onderscheid tussen te maken. In figuur 3-26 wordt weergegeven dat de vijf ondernemingen een duidelijk onderscheid maken tussen de middelen van de onderneming en het privévermogen van de ondernemer. In de onderneming Echo wordt dat heel stipt nagehouden. Bij Vandersanden zijn er aparte structuren. In de onderneming Concentra is er een heel duidelijk verschil. Dat wordt ieder jaar geaudit.

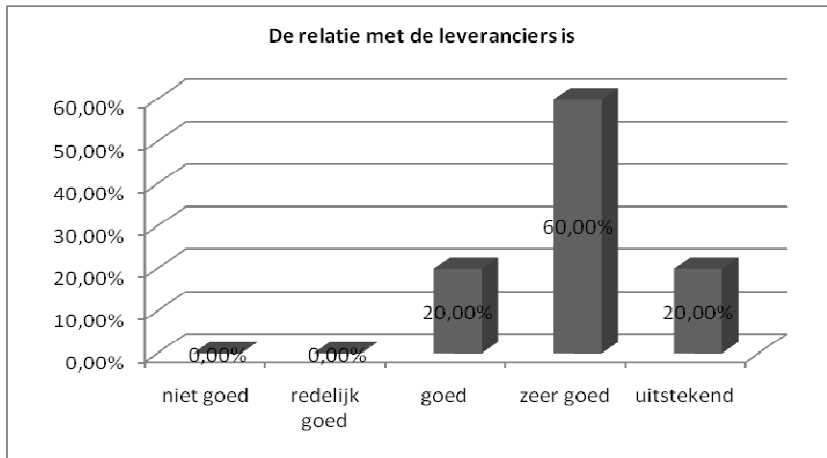


Figuur 3-26 Toepassingsgraad onderscheid tussen middelen onderneming en privévermogen ondernemer

### 3.2.10.2 Leveranciers

Een onderneming moet kunnen rekenen op een netwerk van leveranciers die garant staan voor kwaliteit. De onderneming moet zelf ook de nodige garanties geven voor een correcte samenwerking want een leverancier is ook een schuldeiser. Om tot een duurzame samenwerking te komen zijn duidelijke contractvoorwaarden en een correcte betaling een noodzakelijke voorwaarde. Daarnaast is transparantie belangrijk.

In figuur 3-27 wordt weergegeven dat de relatie met leveranciers goed tot uitstekend is. De onderneming Groep H.Essers oordeelt dat hun relatie met de leveranciers goed is. Zij werken met vier verschillende soorten leveranciers. Een eerste groep leveranciers zijn chauffeurs, dat zijn meestal eigen mensen. Daarnaast werken zij met onderaannemers, dat zijn kleine transportfirma's. Een derde groep zijn de charters, dat zijn ad hoc leveranciers. Het gaat meestal om eenmalige contracten. Een vierde en laatste groep bestaat uit correspondenten, dat zijn een aantal kleinere bedrijven in landen waar Essers geen bedrijf heeft. Zij werken samen met die correspondenten voor transport van en naar die landen. Die bedrijven hebben een sterke positie in hun eigen land. Men noemt dit een system alliance.

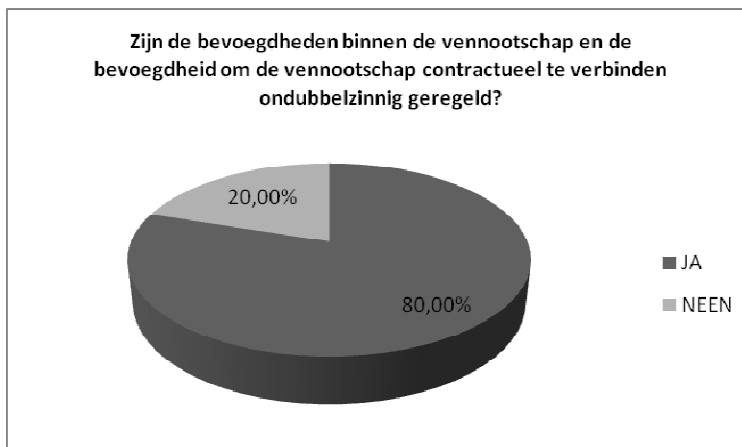


Figuur 3-27 Relatie met leveranciers

De ondernemingen Echo, Concentra en JBC hebben een zeer goede relatie met de leveranciers. De onderneming Echo stelt zijn eisen naar de leveranciers, omdat zij onder ISO (International Organization for Standardization) werken. Zij doen hun eigen onderzoek naar de leveranciers, naar de kredietwaardigheid, duurzame materialen en de kwaliteit. De leveranciers werken graag met hen samen omdat zij op dat vlak een goede naam hebben. Bij Concentra zijn er verschillende leveranciers. Alles wat aankopen betreft, wordt gecentraliseerd. De belangrijke aankoopcontracten en -onderhandelingen worden door één personeelslid gedaan voor rekening van het directiecomité. Op die manier zijn ze er zeker van dat ze altijd de beste voorwaarden en prijzen krijgen.

Vandersanden oordeelt dat hun relatie met de leveranciers uitstekend is. Zij zijn financieel zeer gezond dus zij betalen de leveranciers meestal contant mits zij een korting kunnen bedingen. De onderneming is correct en dat zorgt voor een goede verstandhouding met de leveranciers. Zij bouwen met de leveranciers een langdurige relatie op, om op die manier vlotte leveringen en dergelijke te bekommen. Zij maken meestal jaarcontracten met de leveranciers zodat zij de beste service krijgen.

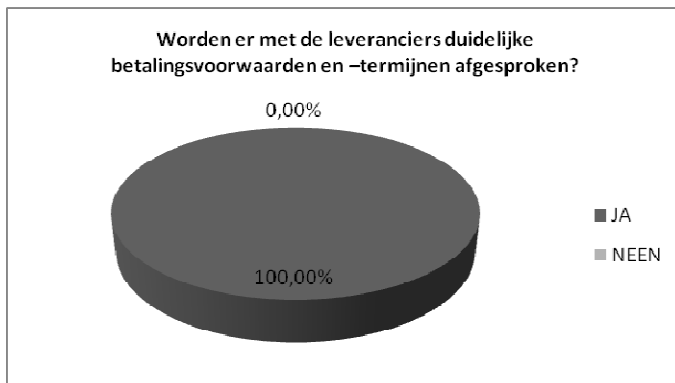
Een eerste aanbeveling van de code in verband met leveranciers is dat de onderneming ervoor moet zorgen dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn. Op grond van de vennootschapswetgeving is enkel het bestuursorgaan of de zaakvoerder bevoegd om de vennootschap naar derden toe te verbinden. Het is belangrijk dat er binnen de onderneming duidelijke afspraken worden gemaakt over wie wat namens de vennootschap kan onderhandelen of toezeggen. Die richtlijnen kunnen eveneens gecommuniceerd worden naar de zakenpartners.



Figuur 3-28 Toepassingsgraad regeling bevoegdheden binnen de vennootschap

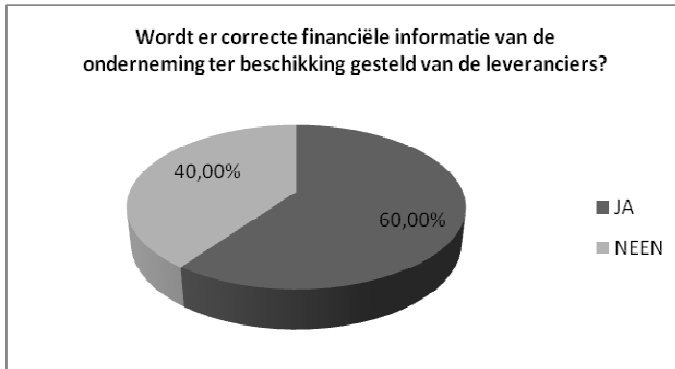
Zoals weergegeven in figuur 3-28 past één onderneming deze aanbeveling niet toe. Deze onderneming is Echo. Er zou een betere procedure moeten zijn die alle handtekeningenbevoegdheden binnen Echo vastlegt. Groep H.Essers past deze aanbeveling wel toe, zij beschikken over een bevoegdhedenmatrix. Daarin staat wie geschikt is voor welke bevoegdheid en wie de bevoegdheid heeft om de vennootschap contractueel te binden. In de onderneming JBC zijn deze bevoegdheden statutair geregeld.

De code raadt aan om bij elke transactie ondubbelzinnige en bij voorkeur schriftelijke afspraken te maken. Daarbij moet de onderneming de betalingsvoorwaarden respecteren om het vertrouwen van de leveranciers in de onderneming niet te ondermijnen. Zoals weergegeven in figuur 3-29 passen alle ondernemingen deze aanbeveling toe.



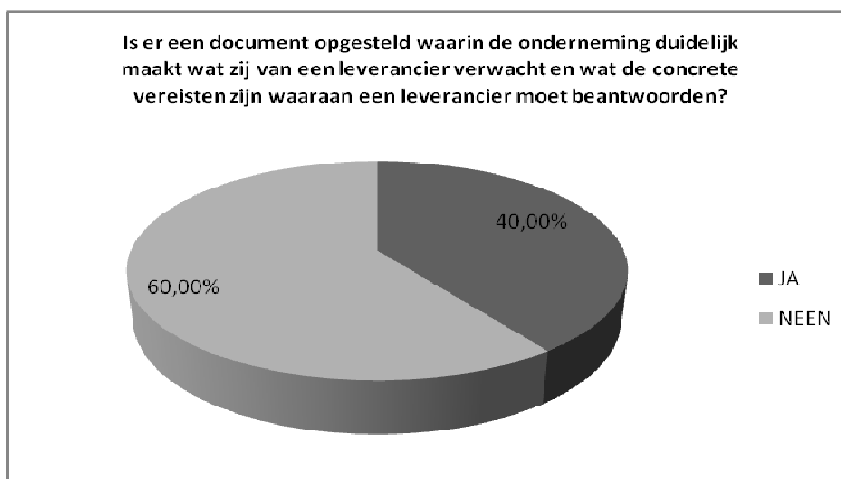
Figuur 3-29 Toepassingsgraad duidelijke afspraken met leveranciers

De onderneming kan er baat bij hebben om een beknopte financiële analyse van de onderneming ter beschikking te stellen van haar zakenpartners. Correcte financiële informatie vergroot de geloofwaardigheid en aantrekkingskracht van de onderneming. In drie van de vijf ondernemingen wordt er correcte financiële informatie ter beschikking gesteld van de leveranciers, zoals weergegeven in figuur 3-30. Als de leveranciers van Echo daar behoefte aan hebben, worden zij daarover geïnformeerd. De onderneming Concentra geeft de leveranciers die meer willen weten die informatie. De onderneming JBC stelt geen financiële informatie ter beschikking van leveranciers, dat is niet nodig. Zij hebben een goede reputatie op dat vlak. De leveranciers weten dat en zij vragen niet naar financiële informatie. Bij Vandersanden vragen de leveranciers daar eveneens niet achter want zij zijn gekend als een gezond bedrijf.



Figuur 3-30 Toepassingsgraad ter beschikking stellen van correcte financiële informatie aan leveranciers

Een laatste aanbeveling van de code in verband met leveranciers is dat de onderneming een document moet opstellen waarin de onderneming duidelijk maakt wat zij van een leverancier verwacht en aan welke vereisten een leverancier moet voldoen. In dat document kan men alle mogelijke criteria opnemen 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.



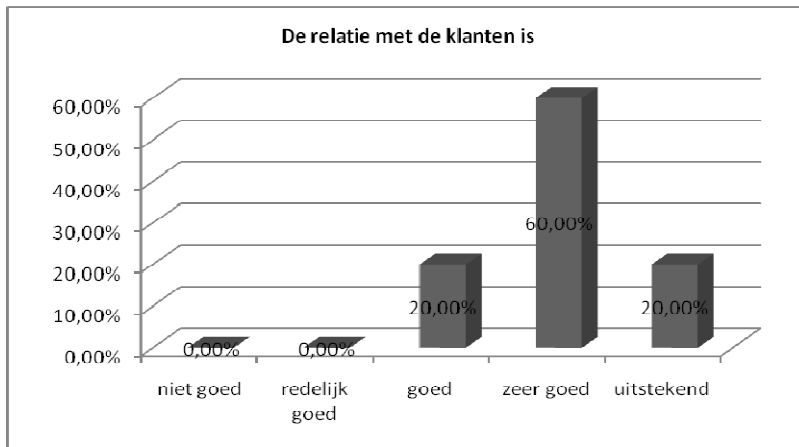
Figuur 3-31 Toepassingsgraad opstellen document met vereisten voor leveranciers



In figuur 3-31 wordt weergegeven dat twee ondernemingen een dergelijk document hebben opgesteld. Deze ondernemingen zijn Echo en JBC. De onderneming Echo is dat verplicht omdat zij werken onder ISO. Bij JBC is er een document met betrekking tot kinderarbeid en ecologische voorwaarden. De leveringsvoorwaarden en dergelijke zijn geschreven procedures. Zij doen controles via lokale controlemechanismen omdat ze niet willen werken met leveranciers die aan kinderarbeid doen. Dat is belangrijk voor hen maar zij kunnen dat natuurlijk niet volledig uitsluiten. Bij Groep H.essers is er een vademecum met huisregels, maar dat is enkel voor de grootste leveranciers. In de onderneming Concentra gaan zij uit van hun vier waarden (klantgerichtheid, gedrevenheid, integriteit en engagement), maar er bestaat geen document over.

#### 3.2.10.3 Klanten

Voor iedere onderneming is de tevredenheid van klanten heel belangrijk. Een goed ondernemingsbestuur veronderstelt dat men regelmatig stilstaat bij het klantenbeleid. De relatie met de klanten is in de vijf ondernemingen goed tot uitstekend, zoals weergegeven in figuur 3-32.



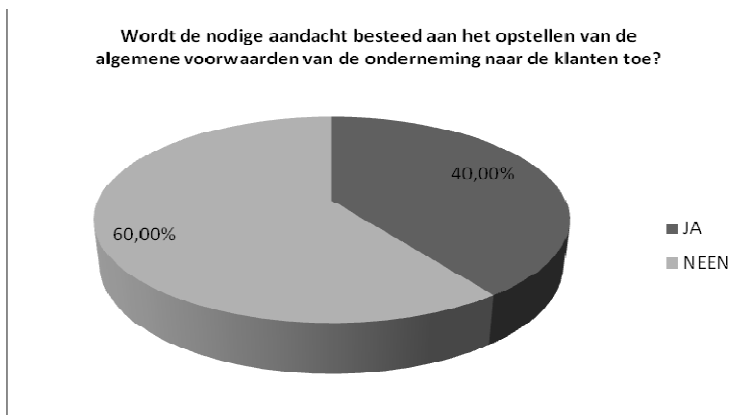
Figuur 3-32 De relatie met klanten

De onderneming Concentra heeft een paar miljoen klanten iedere dag, waaronder lezers (Het Belang van Limburg, Gazet van Antwerpen) en kijkers (TV Limburg). Aangezien de producten het goed doen, oordelen zij dat de relatie met de klanten goed is.

Zoals weergegeven in figuur 3-31 is de relatie met klanten in drie ondernemingen zeer goed. In de onderneming Echo werken zij bij 60% van de klanten met het systeem domiciliering dus het vertrouwen in de onderneming moet groot zijn. Als er iets mis is, dan zetten zij dat binnen de drie weken recht. De onderneming Vandersanden bestaat 80 jaar en het grootste deel van de klanten zijn vaste klanten. De klanten komen op de eerste plaats in de bedrijfsfilosofie. Zij hebben twee jaar achter elkaar de Fema-award gekregen. Binnen elke categorie wordt de beste leverancier gekozen en zij zitten binnen de categorie ruwbouwmaterialen. De winnaar wordt gekozen op basis van service, klantgerichtheid, enz. Bij Groep H.Essers is er een goede band met de klanten, de relatie is gebaseerd op vertrouwen. Zij hebben een krachtig IT-systeem (informatietechnologiesysteem) dat zij samen met de klanten ontworpen hebben.

Eén van de vijf ondernemingen heeft een uitstekende relatie met de klanten, namelijk JBC. Bij hen blijkt dat uit de cijfers, 88% van de klanten zijn klantenkaarthouder. De klanten krijgen 13 keer per jaar een folder met kortingen, voordelen, acties, enz.

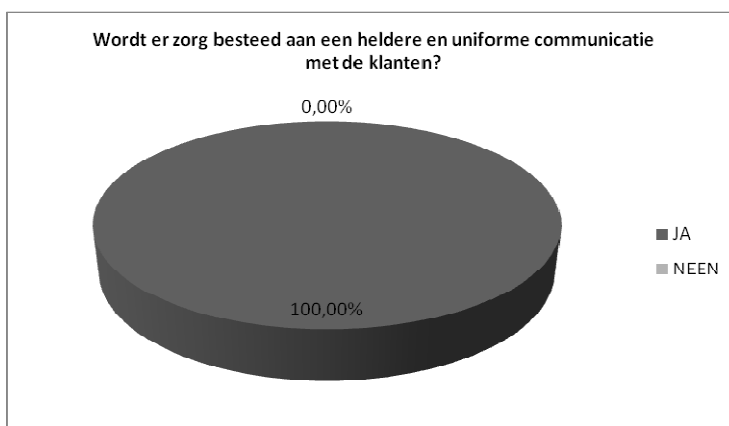
Voor een goede relatie met de klanten geeft de code vijf aanbevelingen. De eerste aanbeveling is dat men de nodige aandacht moet besteden aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming naar de klanten. Een duidelijke juridische basis is van belang om misverstanden en onnodige frustraties te vermijden. De code raadt daarbij aan om de algemene voorwaarden regelmatig te evalueren in functie van eventueel gewijzigde omstandigheden en indien nodig aan te passen.



Figuur 3-33 Toepassingsgraad opstellen algemene voorwaarden voor klanten

Zoals weergegeven in figuur 3-33 passen twee van de vijf ondernemingen of 40% deze aanbeveling toe. Bij Echo is dat heel belangrijk. Dat gebeurt per land en per groep. In de onderneming Vandersanden wordt er aandacht besteed aan de verkoopvoorwaarden. Bij Concentra is dat echter niet mogelijk want zij hebben geen facturen met verkoopvoorwaarden. Bij Groep H.Essers en JBC is dat eveneens minder van toepassing.

Daarnaast beveelt de code aan om zorg te besteden aan heldere en uniforme communicatie met de klanten. De onderneming moet haar klanten op een correcte manier op de hoogte brengen van hun ondubbelzinnige en juridisch sluitende voorwaarden. Daarbij moeten er binnen de onderneming duidelijke afspraken gemaakt worden inzake de inhoud en vorm van de communicatie door alle medewerkers naar de klanten. De vijf ondernemingen passen deze aanbeveling toe, zoals weergegeven in figuur 3-34.



Figuur 3-34 Toepassingsgraad communicatie met de klanten

De onderneming Echo heeft een personeelslid dat verantwoordelijk is voor de externe communicatie. De communicatie naar klanten is heel belangrijk, zij moeten goed geïnformeerd zijn. Concentra probeert via internet en via de krant de lezers op de hoogte te houden van wat er gebeurt binnen het bedrijf. Op de nieuwe website staan onder andere het jaarverslag en de geschiedenis van de onderneming. Als iemand vragen heeft over de onderneming dan kunnen zij op de website kijken of rechtstreeks vragen stellen via het internet. Bij JBC beschikken ze over zeer grote marketingbudgetten.

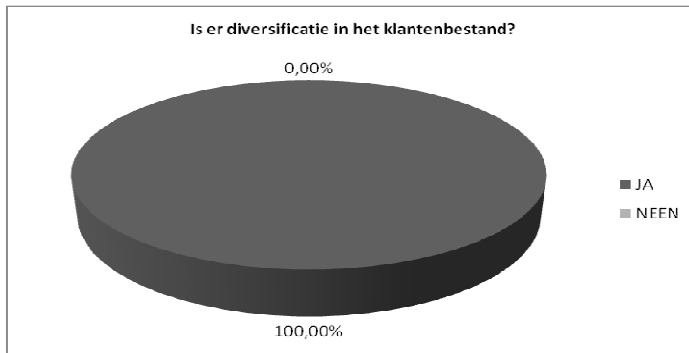
Daarnaast beveelt de code aan dat de onderneming de gemaakte afspraken nakomt. Op die manier kan de onderneming een geloofwaardig en een professioneel imago opbouwen. Daarbij moet men streven naar een correcte uitvoering van alle commerciële afspraken en

indien dat niet mogelijk is, een snelle en duidelijke communicatie van de reden hiervoor. Zoals weergegeven in figuur 3-35 komen de vijf ondernemingen hun gemaakte afspraken na. Voor Echo is dat heel belangrijk. Dat geldt voor beide partijen, dat het bedrijf een goede service, kwaliteit en materialen leveren en dat de klanten tijdig betalen. Bij Vandersanden is dat een deel van de klantgerichtheid. Elke afspraak die gemaakt wordt, is bindend. Voor JBC is de klant zeer belangrijk.



Figuur 3-35 Toepassingsgraad nakomen gemaakte afspraken

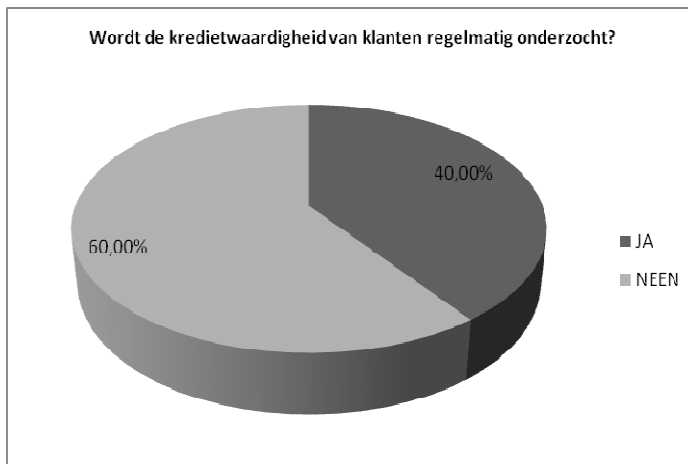
Een vierde aanbeveling in verband met de klanten is dat de onderneming moet zorgen voor diversificatie in het klantenbestand. De onderneming moet ervoor zorgen dat zij niet afhankelijk is van één of enkele klanten want zo creëren zij een positie van economische afhankelijkheid die op lange termijn een bedreiging voor de continuïteit inhoudt. In de vijf ondernemingen is er diversificatie in het klantenbestand, zoals weergegeven in figuur 3-36.



Figuur 3-36 Toepassingsgraad diversificatie in het klantenbestand

Bij Echo zit er variatie in het klantenbestand. Zij zijn afhankelijk van de markt, hun klanten zijn handelaars, aannemers, architecten, studiebureaus, particulieren, enz. De onderneming Vandersanden heeft enkel bouwhandelaars als klanten, maar het zijn er veel. Zij zijn niet afhankelijk van een paar grote klanten. De grootste klant zorgt voor 5% van de omzet. Zij werken enkel met bouwhandelaars want dan is het risico kleiner, deze komen niet zo snel in problemen met hun bedrijf. Bij Concentra is er eveneens diversificatie want zij zijn actief op verschillende vlakken, in alle media. JBC heeft klanten in alle lagen van de bevolking. Zij maken geen onderscheid tussen de klanten, enkel op basis van het koopgedrag omdat zij daardoor kortingen kunnen krijgen.

Daarbij moet de onderneming aandacht besteden aan de financiële situatie van de klanten vanuit de zorg voor de continuïteit van de onderneming. De code beveelt aan om de kredietwaardigheid van klanten regelmatig te onderzoeken. Twee van de vijf ondernemingen volgen deze aanbeveling, zoals weergegeven in figuur 3-37.

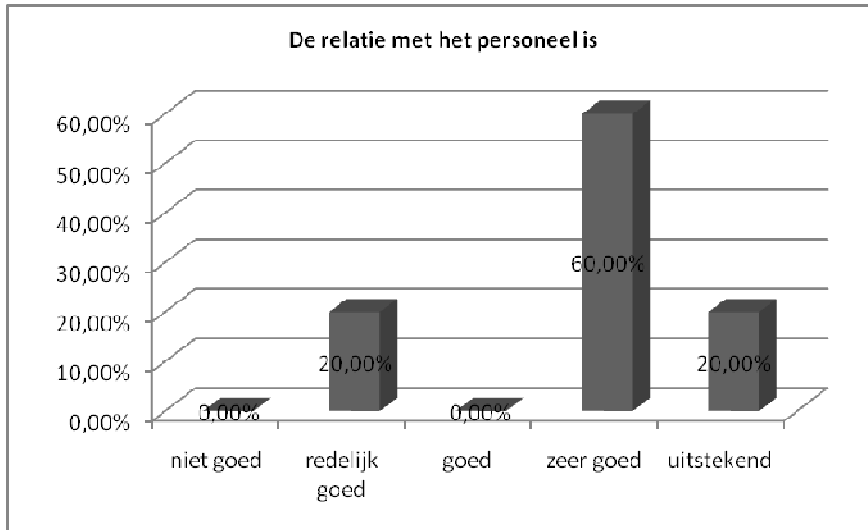


Figuur 3-37 Toepassingsgraad onderzoek kredietwaardigheid klanten

De onderneming Echo volgt deze aanbeveling. De bestaande klanten met een grote omzet worden regelmatig gescreend. Via een extern bureau, bv Graydon, halen zij informatie binnen. Nieuwe klanten worden eerst nauwgezet gescreend. Bij Vandersanden wordt eveneens de kredietwaardigheid van klanten onderzocht, vooral van de klanten waaraan zij twijfelen. In de onderneming Groep H.Essers gebeurt dat niet voldoende. Voor JBC is dat niet van toepassing, want de klanten betalen contant.

#### 3.2.10.4 Personeel

Een onderneming wordt opgebouwd met zowel financieel als menselijk kapitaal. Een goede relatie met de medewerkers is belangrijk voor de continuïteit en de groei van de onderneming. De basis moet wederzijds vertrouwen zijn. Tevreden medewerkers leiden tot betere bedrijfsresultaten. In vier van vijf ondernemingen is de relatie met het personeel zeer goed tot uitstekend, zoals weergegeven in figuur 3-38.

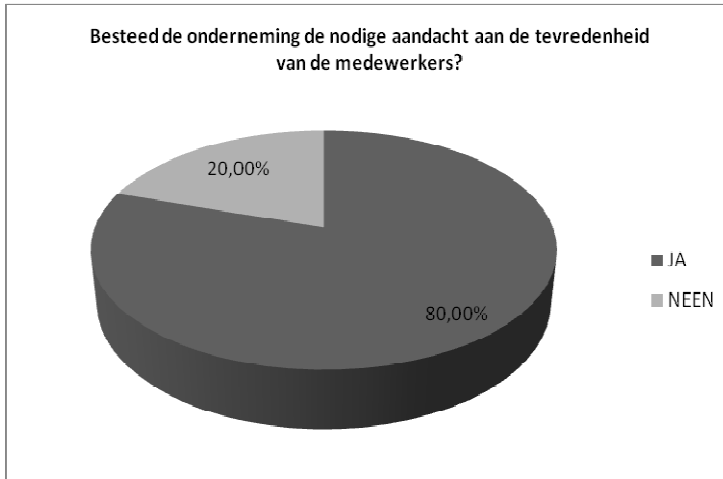


Figuur 3-38 De relatie met het personeel

In de onderneming Echo is er een personeelslid binnen HRM, human resources management, die verantwoordelijk is voor interne communicatie. Bij Vandersanden is er een goede sfeer door de familiespirit. Het personeel weet dat zij werken voor de familie. De onderneming zorgt voor een menselijke aanpak naar het personeel. Zij hebben bijna geen personeelsverloop. Er is weinig sociale onrust in de firma. Voor Concentra is human resources een belangrijk onderwerp. Er is een personeelsblad dat vier keer per jaar verschijnt. Ze werken aan de relatie met de werknemers. Bij JBC is er een ondernemingsraad. De onderneming Groep H.Essers oordeelt dat zij een redelijke goede relatie hebben met het personeel. De relatie is niet uitstekend omdat er een enorm hoog personeelsverloop is.

Een eerste aanbeveling hierbij is dat de onderneming de nodige aandacht moet besteden aan de tevredenheid van de medewerkers. Enkel Groep H.Essers besteedt hier geen aandacht aan. De andere vier ondernemingen volgen deze aanbeveling, zoals weergegeven in figuur 3-39.





Figuur 3-39 Toepassingsgraad tevredenheid werknemers

In de onderneming Echo wordt er om de twee jaar een tevredenheidsonderzoek gehouden. Zij maken daar een analyse van en stellen een plan op ter verbetering met per afdeling corrigerende maatregelen. Het volgende onderzoek zou dan moeten laten zien dat de genomen maatregelen hun effect hebben gehad. Bij Vandersanden wordt er drie/vier keer per jaar buiten de onderneming iets georganiseerd voor de werknemers. Daar wordt voor gezorgd door een organisatiecomité. Er wordt ook aandacht besteed aan kleine dingen, er is een attentiebeleid. Bij een verjaardag wordt er gezorgd voor een klein cadeautje. Zij besteden veel aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers. Als de medewerkers graag komen werken, dan presteren ze ook beter. Concentra doet om de drie jaar een tevredenheidsonderzoek. Die is net gebeurd en de resultaten ervan waren positief. Bij JBC heeft men een uitgebreid wagenpark voor bepaalde functies. De medewerkers krijgen korting op de klantenkaart en hebben elke maand een gezellige warme maaltijd. Men heeft regelmatig cadeaus die zij verdelen onder het personeel, zoals bv. een Bongobon.

De tweede aanbeveling van de code m.b.t. het personeel is dat de onderneming de betrokkenheid van zijn medewerkers bij het ondernemingsbeleid moet stimuleren. Een

goede informatiedoorstroming en gestructureerde interne communicatie zijn van groot belang.

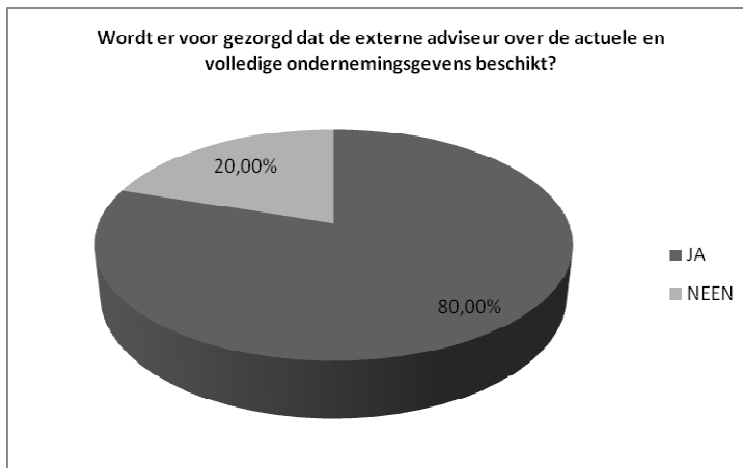


Figuur 3-40 Toepassingsgraad stimuleren betrokkenheid medewerkers

Zoals weergegeven in figuur 3-40 passen de vijf ondernemingen deze aanbeveling toe. Bij Echo wordt de betrokkenheid van personeelsleden gestimuleerd, maar zij letten op wie zij daarbij betrekken. Er wordt veel aandacht besteed aan de kennis en informatie die de werknemers hebben maar ook aan hun betrokkenheid. Dat de werknemers voelen dat ze mee aan het stuur zitten, is heel belangrijk. In de onderneming Groep H.Essers wordt vooral de betrokkenheid van de kaderleden gestimuleerd. Bij Concentra is er een intranet waar de berichtgeving op komt. Zij nemen nooit een grote stap zonder de werknemers hierover in te lichten. De werknemers worden geïnformeerd voor de buitenwereld de informatie krijgt. Er is een kadergroep van een tachtigtal mensen in het bedrijf. Die komen een aantal keer per jaar samen en krijgen informatie over alles wat er in de onderneming gebeurt. JBC houdt drie keer per jaar een infovergadering voor de medewerkers over de cijfers, de positie, de plannen, enz.

### 3.2.10.5 Externe adviseurs

In figuur 3-2 werd weergegeven dat alle ondernemingen een beroep doen op externe adviseurs. De code geeft drie basisaanbevelingen voor de relatie met externe adviseurs. De eerste aanbeveling is dat de onderneming ervoor moet zorgen dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt.



Figuur 3-41 Toepassingsgraad ter beschikking stellen gegevens aan externe adviseurs

Zoals weergegeven in figuur 3-41, wordt deze aanbeveling toegepast door 80% of vier ondernemingen. Bij Echo kan het niet anders. Zij hebben er baat bij om hen zoveel mogelijk te informeren en hen de juiste informatie ter beschikking te stellen. De externe adviseurs van JBC zijn volledig op de hoogte van alle informatie. De ondernemingen Groep H.Essers en Concentra passen deze aanbeveling eveneens toe. Enkel de onderneming Vandersanden past dit niet toe. Bij hen vragen de externe adviseurs er niet achter.

Een volgende aanbeveling is dat de onderneming moet zorgen voor regelmatige, vaste contactmomenten met de externe adviseurs. De adviseur krijgt door regelmatige contacten

een totaalbeeld van de onderneming en de belangrijkste ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en wordt zo 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.

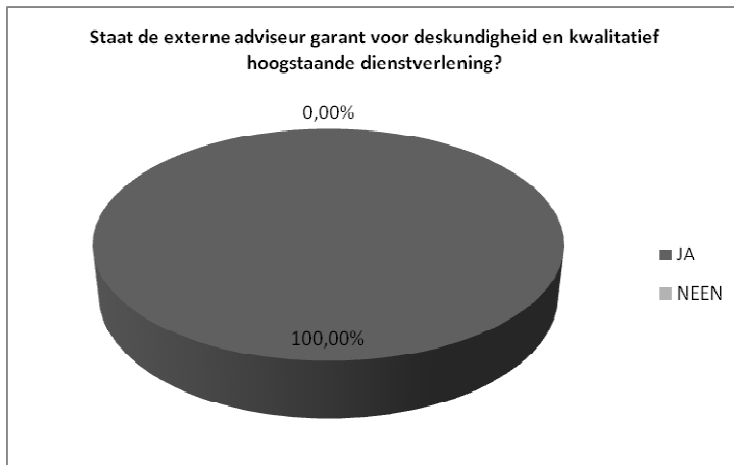


Figuur 3-42 Toepassingsgraad vast contactmomenten met externe adviseurs

Twee ondernemingen of 40%, zoals weergegeven in figuur 3-42, hebben regelmatige, vaste contactmomenten met de externe adviseurs. Deze ondernemingen zijn Echo en Groep H.Essers. In de onderneming Groep H.Essers heeft men vooral met de fiscale adviseur vaste contactmomenten. In de onderneming Vandersanden doet men enkel een beroep op de externe adviseur als men dat nodig acht. Bij JBC zijn vaste contactmomenten niet nodig omdat zij enkel projectmatig beroep doen op externe adviseurs.

Daarnaast verdient het aanbeveling dat de externe adviseur garant staat voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Dit is het geval in de vijf ondernemingen, zoals weergegeven in figuur 3-43. In de onderneming Echo worden de externe adviseurs alleen op die voorwaarde binnengehaald. Bij Vandersanden zijn zij er altijd zeker van dat de

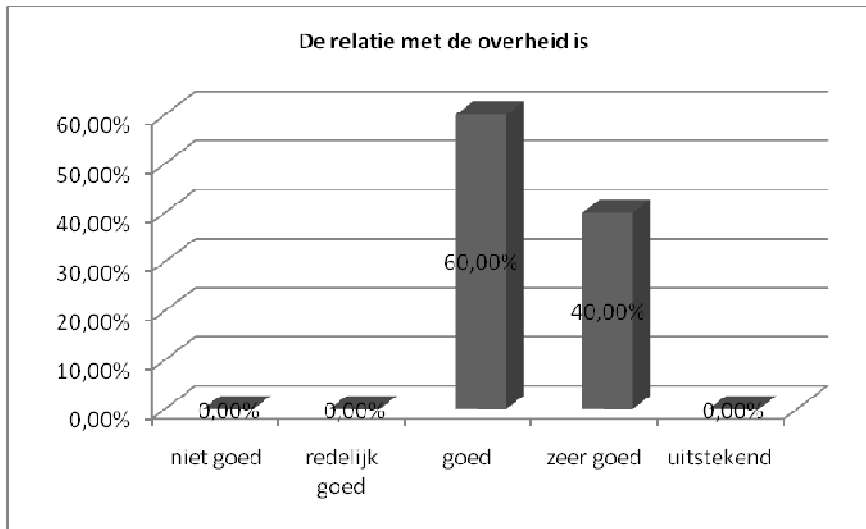
adviseurs goed zijn. Voor Concentra is onafhankelijkheid eveneens belangrijk en daarbij de manier waarop zij zich kunnen positioneren.



Figuur 3-43 Toepassingsgraad deskundigheid externe adviseurs

### 3.2.10.6 Overheid

Een goede relatie met diverse overheidsinstellingen is van groot belang voor de continuïteit en de groei van onderneming. In het kader van subsidie- of steunmaatregelen kan de overheid eveneens een belangrijke partner zijn. De code beveelt aan dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding naar overheidsinstellingen. Zoals weergegeven in figuur 3-44 is de relatie met de overheid goed tot zeer goed.



Figuur 3-44 Relatie met de overheid

In de onderneming Echo probeert men de relatie zo goed mogelijk te onderhouden. Twee jaar geleden ontving het bedrijf de Herman Dessers prijs. Dat is een prijs die uitgereikt wordt aan een persoon of organisatie die een opmerkelijke prestatie geleverd heeft. Vandersanden heeft een goede relatie met de overheid. Groep H.Essers heeft veel subsidiedossiers en zij hebben een lidmaatschap bij verschillende transportorganisaties. De onderneming besteedt veel aandacht aan milieuzorg en zij hebben een goede relatie met OVAM (Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij).

De onderneming Concentra heeft een goede relatie met de overheid, zowel langs de kant van de producten en de politiek als aan de kant van de sociale belastingen. Concentra is een belangrijk bedrijf in Limburg, dat maakt het meestal makkelijker in de relatie met de overheid. JBC heeft een goede relatie met de gemeente en de provincie. Zij hebben eveneens een goede relatie met scholen om jonge ontwerpers en stylisten een kans te geven.

### 3.3 Overzicht van de onderzoeksresultaten

In de volgende alinea's zullen de onderzoeksresultaten samengevat worden. Per deelvraag wordt er bekeken in welke mate de aanbevelingen toegepast worden.

De eerste deelvraag bij de inhoud van de code handelde over het **duidelijk vaststellen van de mission statement**. Deze aanbeveling wordt door de vijf ondernemingen toegepast. De visie en missie zijn in de ondernemingen duidelijk bepaald. Daarnaast zijn er in elke onderneming een aantal kernwaarden bepaald bij die visie en missie. Deze kernwaarden verschillen per onderneming.

De tweede deelvraag handelt over de **externe adviseurs**. In de vijf ondernemingen wordt er een beroep gedaan op externe adviseurs. De externe adviseurs waar de ondernemingen beroep op doen, verschillen naargelang de onderneming, maar alle ondervraagde ondernemingen laten zich vooral op fiscaal vlak bijstaan door externe adviseurs. Daarbij werd de ondernemingen gevraagd of zij een adviesraad hebben ingericht. Geen enkele onderneming heeft een dergelijke adviesraad, dit is nog niet gekend in de meeste ondernemingen. De onderneming kan daarbij eveneens een beroep op een extern management. Twee ondernemingen hebben een extern management. Een andere onderneming heeft enkele externe managers maar zij hebben geen volledig extern management.

De volgende deelvraag heeft betrekking op de **raad van bestuur**. In één onderneming is er geen officiële raad van bestuur. De raad van bestuur bestaat vooral uit familie en het directiecomité heeft 90% van de taken overgenomen. De andere vier ondernemingen hebben wel een officiële raad van bestuur. Wanneer er gekeken wordt naar de taken van de raad van bestuur, wordt er vastgesteld dat in twee ondernemingen de raad van bestuur alle taken heeft die door de code worden aanbevolen. In een andere onderneming voert de raad

van bestuur zes van de acht aanbevolen taken uit. Deze aanbeveling wordt dus redelijk goed toegepast door de ondernemingen. Een andere aanbeveling bij de raad van bestuur is de aanwezigheid van externe bestuurders. In drie ondernemingen wordt deze aanbeveling toegepast. In die ondernemingen zijn er drie tot zes externe bestuurders. De aanbeveling dat de algemene vergadering minstens vier keer per jaar moet samenkomen, wordt toegepast door vier ondernemingen. Dit zijn de vier ondernemingen die een officiële raad van bestuur hebben.

De benoeming van de leden van de raad van bestuur moet gebeuren door het benoemingscomité of de raad van bestuur. Twee van de vijf ondernemingen volgen deze aanbeveling. In twee andere ondernemingen gebeurt de benoeming door de familie. In de vijfde onderneming is er geen benoeming van de leden want al 15 jaar lang maken dezelfde leden deel uit van de raad van bestuur. De aanbevelingen i.v.m. de evaluatie en de vergoeding van de leden van de raad van bestuur worden door geen enkele onderneming gevolgd. De raad van bestuur zou zichzelf moeten evalueren, maar in de meeste ondernemingen gebeurt de evaluatie door de aandeelhouders en in twee ondernemingen worden de leden niet geëvalueerd. De vergoeding van de leden moet bepaald worden door de algemene vergadering maar in drie ondernemingen wordt deze bepaald door de aandeelhouders. De raad van bestuur heeft een voorzitter. In de code staan er vier taken voor de voorzitter. In twee ondernemingen hebben de voorzitters alle taken die aanbevolen worden. In twee andere ondernemingen passen de voorzitters twee van de vier taken toe. Binnen de raad van bestuur kan de onderneming adviserende comités oprichten. Eén onderneming heeft een benoemingscomité en twee ondernemingen hebben een vergoedingscomité. Daarnaast zijn er drie ondernemingen met een auditcomité en één onderneming met een strategisch comité. Drie ondernemingen passen dus de aanbeveling van de adviserende comités toe.

De resultaten i.v.m. de raad van bestuur worden samengevat in tabel 3-1. Aan de hand van die tabel kan men vaststellen dat de meeste aanbevelingen voldoende worden toegepast. Enkel de aanbevelingen van de evaluatie en de vergoedingen worden niet toegepast. De



reden daarvoor is dat het om familiebedrijven met weinig aandeelhouders gaat. In drie van de vijf ondernemingen beslissen de aandeelhouders over de vergoeding en zij evalueren de leden van de raad van bestuur.

Tabel 3-1 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen raad van bestuur

<b>raad van bestuur</b>	<b>Aantal ondernemingen die aanbevelingen toepassen</b>	<b>Percentage</b>
Taken	3	60,00%
Externe bestuurders	3	60,00%
Algemene vergadering	4	80,00%
Benoeming leden	2	40,00%
Evaluatie leden	0	0,00%
Vergoeding leden	0	0,00%
Taken voorzitter	4	80,00%
Comités	3	60,00%

De vierde deelvraag over de aanbevelingen van de Code Buysse gaat over het **senior management**. In de code staan vier taken voor de leden van het senior management beschreven. In drie ondernemingen voeren de leden van het senior management de vier taken uit die aanbevolen worden. In de andere twee ondernemingen voeren de leden drie van de vier taken uit. Deze aanbeveling wordt door alle ondernemingen goed toegepast. De code beveelt aan dat de raad van bestuur de leden van het senior management benoemt. In drie ondernemingen wordt deze aanbeveling toegepast. In de twee andere ondernemingen gebeurt de benoeming door het directiecomité of de familie. De evaluatie en het bepalen van de vergoeding van de leden van het senior management zou door de raad van bestuur moeten gebeuren. Slechts één onderneming volgt de aanbeveling van de code i.v.m. de evaluatie van de leden. In de andere ondernemingen wordt de evaluatie gedaan door de familie, het directiecomité of een jaarlijkse evaluatieprocedure. In één onderneming worden de leden niet geëvalueerd. De aanbeveling i.v.m. de vergoeding wordt door twee ondernemingen toegepast. In twee andere ondernemingen wordt de vergoeding bepaald door de familie. De vijfde onderneming laat de vergoeding bepalen door het vergoedingscomité.

In tabel 3-2 staat de samenvatting van de toepassing van de aanbevelingen van het senior management. De eerste twee aanbevelingen worden voldoende toegepast in de ondernemingen. De aanbevelingen i.v.m. de evaluatie en de vergoedingen worden niet goed toegepast. Hier geldt dezelfde reden als bij de evaluatie en de vergoedingen van de leden van de raad van bestuur. In twee van de vijf ondernemingen beslissen de aandeelhouders over de vergoeding en zij evalueren de leden van het management.

Tabel 3-2 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen senior management

<b>Senior management</b>	<b>Aantal ondernemingen die aanbevelingen toepassen</b>	<b>Percentage</b>
Taken	5	100,00%
Benoeming leden	3	60,00%
Evaluatie leden	1	20,00%
Vergoeding leden	2	40,00%

Een volgende aanbeveling gaat over de **rollen** die de **aandeelhouders** vervullen in de ondernemingen. Volgens de Code Buysse hebben de aandeelhouders vijf rollen. Deze aanbeveling wordt slechts door één onderneming volledig toegepast. In een andere onderneming hebben de aandeelhouders drie van de vijf aanbevolen rollen en in nog een andere onderneming twee. In de twee overige ondernemingen hebben de aandeelhouders geen enkele rol die aanbevolen wordt. Daarbij wordt er aangeraden dat de onderneming werkt aan de betrokkenheid van de aandeelhouders. In twee ondernemingen wordt deze aanbeveling toegepast. In de drie andere ondernemingen is dat niet nodig want de aandeelhouders zijn betrokken in het dagelijks bestuur van de onderneming ofwel zitten zij in de raad van bestuur.

De volgende aanbeveling handelt over de **commissaris** en deze aanbeveling wordt door alle ondernemingen toegepast. In de vijf ondernemingen is er een commissaris aangesteld en de samenwerking tussen de commissaris en de raad van bestuur is goed tot uitstekend.

De code beveelt aan om in een **aandeelhoudersovereenkomst** de belangrijkste rechten en plichten van aandeelhouders vast te leggen. Twee ondernemingen hebben een dergelijke overeenkomst niet nodig want er is slechts één aandeelhouder. Slechts één onderneming past deze aanbeveling toe en in hun overeenkomst staan de afspraken die door de Code Buysse worden aanbevolen.

Naast een aandeelhoudersovereenkomst kan de onderneming een **Corporate Governance verklaring** opstellen. Twee ondernemingen hebben een dergelijke verklaring. De overeenkomsten bevatten allebei regelingen i.v.m. de raad van bestuur, de algemene vergadering en het auditproces. De overige onderwerpen die aan bod komen verschillen in beide ondernemingen.

De **specifieke aanbevelingen voor familiale governance** handelen over het familieforum, het familiaal charter, overleg met de aandeelhouders, de opvolging en het omgaan met conflicten. In tabel 3-3 worden de resultaten hiervan samengevat. De aanbevelingen i.v.m. het familieforum, het familiaal charter en de opvolging worden slechts in één onderneming toegepast. Voor het overleg met de aandeelhouders en het omgaan met de conflicten worden de aanbevelingen wel voldoende toegepast.

Tabel 3-3 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen familiale governance

<b>Familiale governance</b>	<b>Aantal ondernemingen die aanbevelingen toepassen</b>	<b>Percentage</b>
Familieforum	1	20,00%
Familiaal charter	1	20,00%
Overleg aandeelhouders	3	60,00%
Opvolging	1	20,00%
Omgaan met conflicten	5	100,00%

De laatste deelvraag heeft betrekking tot **de basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen**. De relatie met bank en financiers is in de ondernemingen goed tot zeer goed.

Drie van de vier basisaanbevelingen hierover worden voldoende toegepast door de onderneming. Alleen de aanbeveling m.b.t. het financieel plan wordt slechts door twee ondernemingen toegepast. De relatie met leveranciers is goed tot uitstekend. De basisaanbevelingen hierbij worden voldoende toegepast in de onderneming. Slechts één aanbeveling wordt door drie ondernemingen niet toegepast. Dat is de aanbeveling om een document op te stellen met daarin de vereisten en verwachtingen t.o.v. leveranciers.

De relatie met klanten is eveneens goed tot uitstekend. Twee van de vijf aanbevelingen worden door drie ondernemingen niet toegepast. Dat zijn de aanbevelingen i.v.m. het opstellen van de algemene voorwaarden naar de klanten en het onderzoeken van de kredietwaardigheid van de klanten. De relatie met het personeel is in vier ondernemingen zeer goed tot uitstekend. Slechts één onderneming beoordeelt de relatie met het personeel als redelijk goed. De twee basisaanbevelingen m.b.t. het personeel worden door de ondernemingen voldoende toegepast. De code geeft eveneens drie basisaanbevelingen voor de relatie met de externe adviseurs. Slechts één van die drie aanbevelingen wordt niet voldoende toegepast. Drie ondernemingen hebben geen regelmatige, vaste contactmomenten met de externe adviseurs. De relatie met de overheid ten slotte wordt als goed tot zeer goed ervaren.

### 3.4 Vaststellingen voor verder literatuuronderzoek

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat sommige aanbevelingen van de code niet of niet voldoende worden toegepast in de ondernemingen. In het volgende hoofdstuk zal er op de desbetreffende aanbevelingen dieper worden ingegaan door middel van een literatuuronderzoek. De volgende onderwerpen zullen aan bod komen:

1. De adviesraad
2. De aandeelhoudersovereenkomst
3. Het familieforum
4. Het familiaal charter
5. Opvolging in het familiebedrijf

## **Hoofdstuk 4 Verdiepend literatuuronderzoek**

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat sommige onderwerpen van de Code Buysse nauwelijks worden toegepast door de ondernemingen of dat de ondernemingen er niet voldoende over weten. Deze onderwerpen zullen in de volgende alinea's onderworpen worden aan een verdiepend literatuuronderzoek.

### 4.1 Adviesraad

De adviesraad wordt door Hovelaque (2008) als volgt gedefinieerd: een adviesraad is een adviserende vergadering, opgericht op initiatief van de KMO en samengesteld uit externen aangevuld met vertegenwoordigers van de onderneming zelf, die op regelmatige basis wordt georganiseerd om met volledige kennis van zaken en in alle vertrouwelijkheid advies te verlenen omtrent de strategische bedrijfsvoering.

Volgens een enquête van UNIZO in 2006 heeft 18 procent van de middelgrote bedrijven een adviesraad (Familiebedrijf, 2008b). Daarnaast wil 30 procent van de ondervraagden graag een adviesraad inrichten en 41 procent van de ondernemers is geïnteresseerd om in een adviesraad te zetelen. Een adviesraad wordt best samengesteld uit collega-ondernemers, die een complementaire expertise aanbrenen en de nodige tijd kunnen vrijmaken.

Volgens Lievens (2001) heeft een adviesraad voor- en nadelen ten opzichte van een raad van bestuur. Betrouwbare adviseurs zijn makkelijker te vinden dan externe bestuurders voor de raad van bestuur. Een raad van advies heeft geen juridische bevoegdheden dus zij kan de familiale ondernemer juridisch niet voor de voeten lopen. Wanneer de onderneming enkel

advies wil en geen betrokkenheid van externen dan kan een adviesraad evenveel toegevoegde waarde hebben als een raad van bestuur. Er zijn echter ook nadelen. Deel uitmaken van een adviesraad kan minder aantrekkelijk zijn dan deel uitmaken van een raad van bestuur. Bij een raad van advies blijft een adequate vertegenwoordiging van diverse familiale aandeelhouders doorgaans uit. Een raad van advies zal meestal minder gezag uitstralen dan een raad van bestuur, want zij kan geen bindende beslissingen nemen.

UNIZO heeft op 15 mei 2008 een academische zitting over de Code Buysse georganiseerd. Tijdens die zitting werd de 'Handleiding: De Adviesraad' voorgesteld. Daarin wordt precies uitgelegd hoe de oprichting ervan moet aangepakt worden. Benoît Hovelaque, adviseur Corporate Governance bij UNIZO, had mij uitgenodigd voor die academische zitting. Tijdens de zitting werd het belang van behoorlijk bestuur in de KMO besproken door Baron Buysse, voorzitter van de commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Daarna besprak Karel Van Eetvelt, gedelegeerd bestuurder van UNIZO, het thema 'de adviesraad in de KMO en acties die UNIZO onderneemt omtrent behoorlijk bestuur'. Tot slot werden de ondernemingen die een KMO-adviesraad hebben opgericht gehuldigd door Kathleen Van Brempt, Vlaams minister van mobiliteit, sociale economie en gelijke kansen. In de volgende alinea's zal de inhoud van de handleiding over de adviesraad (Hovelaque, 2008) worden besproken.

De taak van de adviesraad dient duidelijk onderscheiden te zijn van deze van de bedrijfsleiding, de raad van bestuur en de algemene vergadering. De adviesraad is een contractuele verbintenis tussen partijen en in tegenstelling tot de raad van bestuur heeft de adviesraad geen bevoegdheden die bij wet zijn vastgesteld. In de adviesraad worden geen beslissingen genomen, er worden aanbevelingen geformuleerd. De adviseurs worden aangespoord om deel uit te maken van de adviesraad en zij kunnen op elk moment hun samenwerking stopzetten. De bestuurders daarentegen worden benoemd en afgezet door de algemene vergadering. De leden van de adviesraad kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor de werking van de adviesraad en de geformuleerde adviezen. Zij hebben bijgevolg geen bevoegdheid tegenover derden. De bestuurders zijn echter wel aansprakelijk

voor hun bestuursdaden. De raad van bestuur is het enige juridische orgaan dat door de stakeholders ter verantwoording kan worden geroepen. (Hovelaque, 2008)

Er wordt aangeraden om de adviesraad duidelijk te onderscheiden van de raad van bestuur. Dit kan door de bestuursvergaderingen en de bijeenkomsten van de adviesraad duidelijk te onderscheiden, twee aparte verslagen op te stellen, de adviezen daadwerkelijk te bespreken op het bestuursorgaan en duidelijke afspraken te maken omtrent de werking en de takenafbakening van de adviesraad. De adviesraad bespreekt vooral de strategie want het is een denktank voor de uitdagingen van de KMO. (Hovelaque, 2008)

Volgens Hovelaque (2008) zijn de voordelen van een adviesraad dat men met een adviesraad de eenzaamheid van de bedrijfsleiding kan overstijgen, meer systematisch aandacht kan hebben voor de langetermijnvisie en de strategie van de KMO, de transparantie en de continuïteit van de besluitvorming kan bevorderen, het evenwicht tussen het ondernemingsbelang en het ondernemersbelang of familiaal belang kan helpen bewaken en een klankbord en denktank voor de ondernemer kan vormen. Een KMO kan beroep doen op verschillende adviseurs: economische adviseurs, namelijk accountants, bedrijfsrevisoren, boekhouders en fiscalisten; juridische adviseurs, notaris en advocaat; de familie en netwerkgroepen die door UNIZO werden opgericht.

Een adviesraad bestaat uit een evenwichtige samenstelling van interne en externe leden die elkaar complementeren (Hovelaque, 2008). De adviesraad mag niet te groot zijn daarom wordt in de handleiding aangeraden om niet meer dan acht leden op te nemen in de adviesraad, waarvan minstens twee externe adviseurs. De vertegenwoordigers van de onderneming kunnen leden van het bestuursorgaan, de gedelegeerd bestuurder of leden van het management zijn. Men kan eveneens de voornaamste aandeelhouders betrekken bij de vaste kern. In een familiebedrijf kan men de familiale opvolgers laten deelnemen aan de adviesraad. Daarnaast kan de onderneming de verantwoordelijke medewerker(s) uitnodigen



om een specifiek thema toe te lichten. De externen zijn ervaringsdeskundigen en andere ondernemers. De externe adviseurs zijn onafhankelijk en staan garant voor deskundigheid.

De handleiding bevat eveneens enkele tips om de adviesraad goed te laten verlopen. De adviesraad vergadert minstens vier keer per jaar. De agendapunten die worden behandeld in de adviesraad, worden bepaald door de bedrijfsleider. Samen met de adviesraad maakt hij een jaarlijkse planning. De agenda en de relevante informatie voor de adviesraad worden 14 dagen op voorhand naar de leden opgestuurd. De bedrijfsleider zit de adviesraden voor. De adviezen worden geformuleerd na overleg en er wordt een verslag opgesteld.

Ten slotte is het eveneens belangrijk om de adviesraad te evalueren. De werking, de samenstelling en de behaalde resultaten van de adviesraad worden geëvalueerd. Men kan de leden van de adviesraad hier eventueel bij betrekken. Op basis van de evaluatie kan men, indien nodig, aanpassingen doorvoeren.

#### 4.2 Aandeelhoudersovereenkomst

Een aandeelhouderschap verleent stemrecht, daarom is het volgens Lievens (2004) van belang dat in een aandeelhoudersovereenkomst wordt vastgelegd wie aandelen kan bezitten. In die overeenkomst wordt bepaald aan wie men aandelen vrij kan overdragen. Men zal moeten beslissen of aandelen vrij kunnen worden overdragen aan o.a. echtgenoten, kinderen van een familielid en schoonkinderen. Daarbij zal men moeten bepalen wat er met het aandelenbezit van een overleden familielid gebeurt. In die overeenkomst moet ook voorzien zijn wat de gevolgen zijn als de aandelen niet vrij mogen worden overgedragen. Wanneer een aandeelhouder zijn aandelen wil verkopen, dan hebben de andere aandeelhouders een voorkooprecht. Een alternatief hiervan is de goedkeuringsclausule. Dat

houdt in dat een bepaald orgaan, meestal de raad van bestuur, de toestemming moet geven voor de overdracht van aandelen. De voorkoop- en goedkeuringsclausule worden geregeld in het Wetboek van Vennootschappen.

Een overdrachtsbeperkende aandeelhoudersovereenkomst moet in de tijd beperkt zijn en steeds verantwoord zijn op basis van het belang van de vennootschap volgens artikel 510 van het Wetboek van Vennootschappen. Wanneer de beperking voortvloeit uit een goedkeuringsclausule of uit een clausule die in een voorkooprecht voorziet, mag de toepassing van die clausules niet tot gevolg hebben dat de onoverdraagbaarheid verlengd wordt met meer dan zes maanden te rekenen van de datum van het verzoek om goedkeuring of van de uitnodiging om het recht van voorkoop uit te oefenen. Indien die clausules voorzien in een termijn van meer dan zes maanden, dan wordt deze van rechtswege ingekort tot zes maanden.

De overige inhoud van de aandeelhoudersovereenkomst kan vrij bepaald worden. Men zal aandacht moeten schenken aan de bepaling van de prijs waartegen de begunstigde van een voorkoop- of goedkeuringsclausule de aandelen kan aankopen. Hierbij kan de onderneming kiezen tussen diverse systemen. Daarnaast moeten er nog andere elementen uitgewerkt worden bij de redactie van een voorkoop- of goedkeuringsclausule, zoals de betalingsmodaliteiten en het tijdstip van eigendomsoverdracht (Lievens, 2004).

Daarnaast kunnen de aandeelhouders in de overeenkomst vastleggen hoe zij hun stemrecht zullen uitoefenen op de algemene vergadering. Overeenkomsten die het stemgedrag bepalen zijn erg delicaat en het is van belang dat dergelijke overeenkomsten in de tijd beperkt zijn. Deze overeenkomsten moeten eveneens verantwoord zijn op grond van het belang van de vennootschap (Lievens, 2001).

Een aandeelhoudersovereenkomst bevat maatregelen die het belang van de onderneming vrijwaren wanneer het aandeelhouderschap getroffen wordt of wanneer spanningen ontstaan tussen de aandeelhouders (Coach Behoorlijk Bestuur, 2008). Een aandeelhoudersovereenkomst kan volgende bindende afspraken bevatten: informatiedoorstroming en structuren van behoorlijk bestuur, dividendbeleid, uitoefening van zeggenschapsrechten (bv. het voordragen van bestuurders), verkoop van aandelen, conflictenhantering en -oplossing, procedure bij het uit elkaar gaan van partijen en andere rechten en plichten die aandeelhouders ten opzichte van elkaar aangaan.

Veel familiebedrijven maken gebruik van een Stichting Administratiekantoor (Familiebedrijf, 2008c). De stichting bezit de aandelen met het stemrecht en geeft certificaten uit die de aandeelhouders recht geven op dividenden. Bij de oprichting van een dergelijke stichting kan het familiebedrijf kiezen voor een democratisch of een autocratisch bestuur. Een autocratisch bestuur wil zeggen dat het bestuur in handen is van de pater familias die aan niemand verantwoording moet afleggen. In een democratisch bestuursmodel wordt een collegiaal bestuur geïnstalleerd waarin naast de pater familias eveneens andere familieleden zitting hebben. Die stichting regelt de overdraagbaarheid van de certificaten. Er zal bepaald worden onderen welke voorwaarden de certificaten kunnen overgedragen worden en aan wie (Familiebedrijf, 2008c). Dit maakt een aandelenovereenkomst overbodig.

In de statuten van de stichting kan eveneens de opvolging nauwkeurig bepaald worden (De Tijd, 2008). De stichting heeft rechtspersoonlijkheid. Sinds 2007 is er in België een alternatief voor de Nederlandse stichting, namelijk de Belgische Private Stichting. De techniek blijft dezelfde en deze stichting staat of valt ook met de organisatie van haar bestuur en de opvolgingsregeling die in de statuten moet staan.

### 4.3 Familieforum

Slechts 11 procent van de Vlaamse familiebedrijven heeft een familieforum (Familiebedrijf, 2008d). Familiale governance bestaat erin structuren te creëren, die de interactie tussen de familieleden onderling en tussen de familieleden en het familiebedrijf dynamiseren en kanaliseren. Een grotere interactie tussen de aandeelhouders zorgt ervoor dat de aandeelhouders dezelfde visie over het familiebedrijf hebben. Dit leidt tot een hogere kwaliteit van de besluitvorming en tot een groter engagement bij de uitvoering van die besluiten. Een familieforum is van belang wanneer er nood is aan een gestructureerd overleg binnen de familie in verband met het familiebedrijf. Dit zal vooral voorkomen in familiebedrijven waar het aantal familieleden, die betrokken zijn in het familiebedrijf, uitgebreid is.

Volgens Lievens (2001) maken best zo veel mogelijk familieleden deel uit van het familieforum. Indien het aantal familieleden niet meer dan 30 bedraagt, wordt best iedereen bij het familieforum betrokken. Familieleden die geen aandeelhouder zijn, maken ook deel uit van het familieforum. Indien de familie te groot is dan kan het familieforum bestaan uit vertegenwoordigers van de diverse familietakken. Belangrijk is een oordeelkundige en evenwichtige samenstelling van het familieforum, op basis van de diverse generaties, familietakken, geslachten, bloedverwanten en schoonkinderen.

Het familieforum heeft in beginsel geen juridisch bestaan en dus ook geen macht (Lievens, 2004). Zijn opdracht ligt in andere vlakken. Het is de plaats waar de familieleden tegenover elkaar hun engagement tegenover het familiebedrijf bevestigen. Het is een orgaan van communicatie, tijdens het familieforum wordt er informatie over het familiebedrijf meegedeeld aan de familie. De spelregels van de familie tegenover het familiebedrijf worden vastgelegd in het familiaal charter en de opstelling ervan gebeurt door het familieforum. Daarnaast is het familieforum een discussieforum en kan het de raad van bestuur versterken. Het familieforum waakt erover dat het familiebedrijf de familiale waarden

respecteert. Tijdens het familieforum worden conflicten besproken en opgelost. Ten slotte zal een goed werkend familieforum zorgen voor de opleiding van de familie en geregeld aangepaste opvolgingsprogramma's organiseren.

#### 4.4 Familiaal charter

Volgens Lievens (2004) zijn er vier redenen waarom een familiebedrijf er baat bij heeft om een familiaal charter op te stellen. Een eerste reden is dat de spelregels van het familiaal charter het toelaten om te anticiperen op problemen en conflicten. Daarnaast zorgt het vastleggen van de spelregels voor eenheid binnen de familie. Een derde reden is dat belangrijke onderwerpen die de relatie tussen de familie en het familiebedrijf raken, expliciet worden gemaakt. Ten slotte is de redactie van spelregels een belangrijke vormende activiteit voor de familie.

Volgens Lievens (2001) moet het familiaal charter uitgewerkt worden door het familieforum en dat charter bevat de gedragsregels, normen, waarden en doelstellingen van de familie wat betreft het familiebedrijf. Het opstellen van de regels verschilt voor elke onderneming. Volgens Lievens (2004) moeten volgende spelregels worden opgenomen in het familiaal charter: familiale waarden en visie, eigendom van het familiebedrijf, financiële doelstellingen, carrières in het familiebedrijf, vergoedingen, governance van het familiebedrijf, governance van de familie, de leiding van het familiebedrijf, de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf, communicatie, familiale harmonie en conflict, vorming, de jonge generatie, filantropie en wijziging familiaal charter. Deze spelregels komen overeen met de spelregels die aanbevolen worden door de Code Buysse.

De vraag stelt zich wat de juridische afdwingbaarheid is van familiecharters en dergelijke documenten (Familiebedrijf, 2008e). In veel gevallen regelen de familiale charters materies die niet onmiddellijk het voorwerp van juridisch afdwingbare verbintenissen kunnen uitmaken. Sedert 1 juli 1996 is in het Belgisch Vennootschappenrecht de geschillenregeling van kracht. Deze geschillenregeling voorziet enerzijds in de uitsluiting van vennoten en anderzijds in de uittreding van vennoten. De uitsluiting houdt in dat de rechter beveelt dat een vennoot zijn aandelen moet afstaan aan een andere vennoot. Die uitsluiting kan door andere vennoten ingesteld worden op basis van een gegronde reden. Deze gegronde redenen zijn omstandigheden waardoor diegene, wiens uitsluiting men vraagt, redelijkerwijze niet langer kan geduld worden als aandeelhouder. De uittreding houdt in dat de rechter beveelt dat de vennoten de aandelen van een andere vennoot moeten overkopen. Deze uittreding wordt aangevraagd door de aandeelhouder die uit de onderneming wil stappen. Aandeelhouders kunnen op basis van de bepalingen in een aandeelhoudersovereenkomst de uitsluiting van andere aandeelhouders of de uittreding vorderen.

#### 4.5 Opvolging in het familiebedrijf

Lambrecht en Lievens (2006) geven 10 aanbevelingen voor het doorgeven van een familiebedrijf. De zes eerste aanbevelingen zijn voor diegene die het bedrijf doorgeeft. De eerste aanbeveling is dat men het doorgeven van het familiebedrijf moet aanzien als een proces of een evolutie. De overdracht moet geleidelijk aan gebeuren. De voorbereiding van bekwame opvolgers op de dagelijkse leiding in het familiebedrijf duurt gemiddeld 35 jaar. De tweede aanbeveling is dat men het familiebedrijf moet laten evolueren van kind naar kleinkind. Een ondernemer beschouwt zijn bedrijf als zijn kind. Bij de overdracht moet de ondernemer ze een nieuwe invulling geven en hij moet het doorgegeven familiebedrijf voortaan als een kleinkind aanzien. Hij houdt zich niet meer bezig met het dagelijkse beleid, maar hij moet de relatie niet volledig beëindigen. Daarnaast bevelen zij aan dat de overdrager na de overdracht een adviseur op verzoek moet zijn als hij daadwerkelijk de

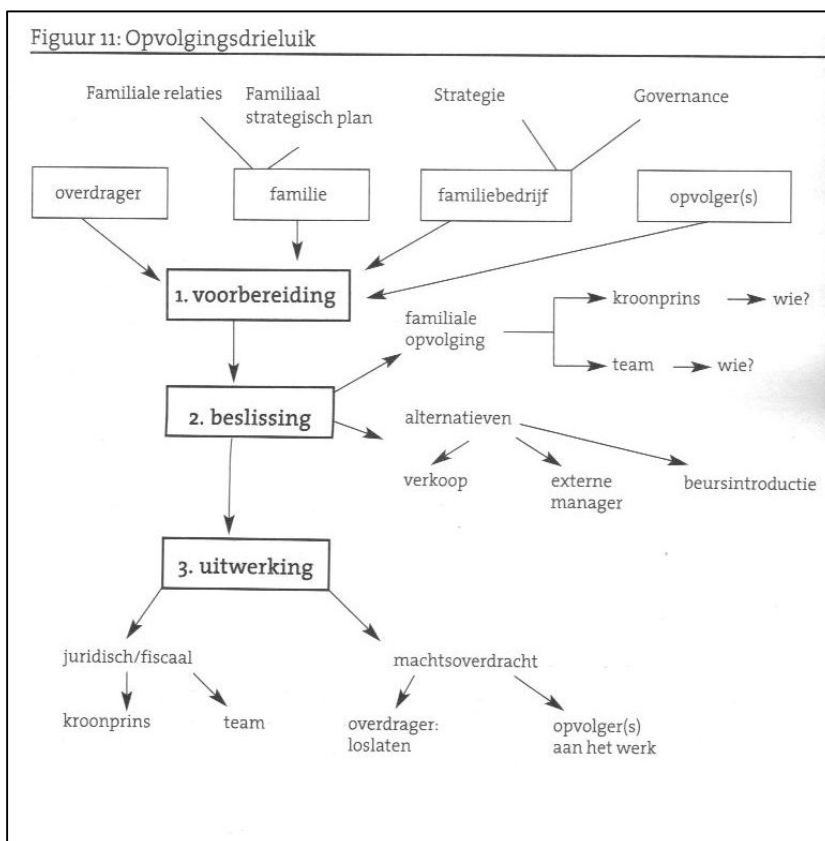
dagelijkse leiding van het familiebedrijf heeft losgelaten. In die rol houdt hij zich niet meer bezig met het operationele bedrijfsgebeuren, de rol van adviseur op verzoek bestaat uit een officieus en een officieel gedeelte. Officieus wil zeggen dat de overdrager een aantal taken uitvoert waarvoor hij geen officiële titel krijgt, zoals public relations, en officieel betekent dat hij bestuurder of voorzitter van de raad van bestuur is.

Een vierde aanbeveling voor de opvolger is dat hij zijn nieuwe relatie met het bedrijf en zijn nieuwe rol moet durven plannen zodat de overdracht een systeem wordt. Daarnaast moet de overdrager afstand doen van symbolen die de dagelijkse leiding weerspiegelen. Eén van die symbolen is het kantoor van de algemeen directeur. De overdrager doet er goed aan om de overdracht te bezegelen door de opvolger in dat kantoor te laten plaatsnemen. Een laatste aanbeveling voor de overdrager is dat hij moet denken en dan vooral aan de familiale opvolgers, zijn levenspartner en zijn gezin. De ondernemer moet zijn familiale opvolgers kansen gunnen en na de overdracht voldoende tijd doorbrengen met zijn partner en gezin (Lambrecht en Lievens, 2006).

De volgende drie aanbevelingen zijn van toepassing op de opvolger (Lambrecht en Lievens, 2006). De eerste aanbeveling is dat hij de overdrager moet respecteren als emotionele eigenaar van het familiebedrijf door hem te informeren en bij hem advies in te winnen. De opvolger getuigt van inlevingsvermogen als hij de rechten van de overdrager als emotionele eigenaar eerbiedigt. Daarnaast moet hij de opvolging aanzien als een groeiproces. De opvolger moet geleidelijk aan groeien naar de bedrijfsleiding van het familiebedrijf en de tijd nemen om te leren. Ten slotte moet de opvolger de identiteit van het familiebedrijf koesteren. De identiteit weerspiegelt de cultuur of de waarden van het familiebedrijf en de opvolger doet er goed aan om op die identiteit voort te bouwen.

Een laatste aanbeveling is zowel voor de overdrager als voor de opvolger. Zij moeten regelmatig met elkaar communiceren, zodat spanningen tijdens het opvolgingstraject kunnen worden vermeden, herleid of verwijderd (Lambrecht en Lievens, 2008).

Volgens Lievens (2001) bestaat de opvolging uit drie luiken. Deze drie luiken zijn de voorbereiding, de beslissing en de uitwerking, zoals weergegeven in figuur 4-1. De opvolging vergt een grondige voorbereiding waarbij het erop aankomt de overdrager, de familie, het familiebedrijf en de opvolger(s) op één lijn te krijgen. Deze voorbereiding kan gemakkelijk drie tot vijf jaar duren. In de tweede fase dient een beslissing genomen te worden: aan wie zal het familiebedrijf worden overgedragen of wordt er voor een alternatief gekozen? Daarna volgt de uitwerking van de opvolging. De uitwerking bevat een juridisch en een fiscaal gedeelte en een scenario voor de machtsoverdracht door de overdrager. Een goede communicatie over de opvolging is van belang en de opvolger moet effectief aan het werk gaan.



Figuur 4-1 Het opvolgingsdrieluik



Alle opvolgingen kunnen teruggebracht worden tot vijf basisscenario's (Familiebedrijf, 2008f). Het eerste scenario bestaat erin dat er niets geregeld wordt. Wanneer er niets geregeld is, dan zal de opvolging vanzelf plaatsvinden wanneer de familiale ondernemer overlijdt of ziek wordt. Deze overdracht loopt meestal slecht af ofwel omdat er een strijd is omtrent de opvolging ofwel omdat de opvolgers onvoorbereid zijn.

In een tweede scenario wordt een regeling van de opvolging steeds uitgesteld. Hier bestaat het gevaar dat de opvolger zijn vertrouwen verliest in het feit dat er ooit nog een regeling komt. Een ander nadeel is dat de opvolgers nooit geleerd hebben om het familiebedrijf te leiden. Dit proces kan ook op bedrijfsvlak een nefaste invloed hebben omdat niet tijdig nieuwe strategieën worden uitgewerkt (Familiebedrijf, 2008f).

Het derde scenario is dat van de opvolging als rollercoaster (Familiebedrijf, 2008f). Dit scenario bestaat erin dat de opvolger de leiding overneemt, maar dat na een bepaalde tijd de overdrager de leiding terug in handen neemt. Dit scenario kan meerdere keren herhaald worden. De nadelen hiervan zijn dat het familiebedrijf gedestabiliseerd dreigt te raken en dat er onduidelijkheid ontstaat over wie de leiding heeft over de onderneming.

In scenario vier is de overdrager van oordeel dat de opvolger nog niet klaar is voor de opvolging en hij draagt de leiding van het familiebedrijf over aan een niet-familiale algemene manager (Familiebedrijf, 2008f). Deze manager wordt de mentor van de potentiële opvolger en hij kan hem nieuwe vaardigheden bijbrengen. Dit scenario kan waardevol zijn als overgangsfase, maar het is moeilijk om een dergelijke niet-familiale algemene manager te vinden.

In een vijfde en laatste scenario wordt door de overdrager gradueel meer macht over het familiebedrijf overgedragen aan de opvolger (Familiebedrijf, 2008f). In dit scenario kan de opvolger geleidelijk aan groeien in de leiderschapsrol. De rol van de familiale ondernemer

wordt beetje bij beetje door de opvolger overgenomen. Op deze manier kan de overdrager zich beter voorbereiden op zijn periode van inactiviteit.

In elke familie verloopt de opvolging op een andere manier. Het is van belang daarbij bewust te zijn van het feit dat er meerdere scenario's zijn en dat men het meest constructieve moet kiezen voor het eigen familiebedrijf.

In de komende tien jaar zullen er in de Belgische familiebedrijven ongeveer twintigduizend opvolgingen per jaar plaatsgrijpen, dat blijkt uit een recent onderzoek van prof. dr. Johan Lambrecht van de Economische Hogeschool Brussel (Familiebedrijf, 2008g). De voornaamste reden voor overdraging is de leeftijd van de overdragers. Dit sluit aan bij de wijd verbreide opvatting dat de babyboomers, die tussen 1946 en 1964 werden geboren, hun opvolging gaan organiseren. De meerderheid of 57,20 procent heeft nog geen opvolger gekozen. Diegenen die hun opvolger wel al gekozen hebben, worden in 61,37 procent van de gevallen opgevolgd door een lid van de eigenaarsfamilie. Slechts 7,08 procent wordt opgevolgd door een werknemer en 20,55 procent door een derde die niet in de onderneming werkzaam is. De overdrager zal in dertig procent van de gevallen na de overdracht nog een rol blijven spelen in het familiebedrijf, meestal als adviseur of in het kader van sociale projecten. Ten slotte beveelt Lambrecht aan dat de overheid kandidaat-overnemers grondig moet informeren over opvolging.

## **Hoofdstuk 5 Algemene conclusies**

De doelstelling van deze masterproef was om na gaan in welke mate de aanbevelingen van de Code Buysse worden toegepast in de ondernemingen. De code bestaat uit drie luiken van aanbevelingen. De eerste paragraaf behandelt de belangrijkste conclusies van deze aanbevelingen op basis van het onderzoek in vijf Limburgse familiebedrijven. De tweede paragraaf bevat een aantal suggesties voor verder onderzoek.

### 5.1 Algemene conclusies

Een eerste luik richt zich tot alle niet-beursgenoteerde ondernemingen en het omvat aanbevelingen met betrekking tot de bestuursstructuur. De meeste aanbevelingen in dit luik worden toegepast door de ondernemingen. De aanbeveling van de code met betrekking tot de adviesraad wordt door geen enkele onderneming toegepast. In hoofdstuk 4 werd een verdiepend literatuuronderzoek gedaan naar de adviesraad.

In dit luik worden ook een aantal aanbevelingen gedaan voor de raad van bestuur en het senior management. De aanbevelingen over de evaluatie en de vergoeding van de leden van zowel de raad van bestuur als van het senior management worden niet voldoende toegepast. Dit komt omdat het familiebedrijven zijn. In de meeste ondernemingen beslissen de aandeelhouders, de familie, over de vergoeding en zij gaan over de evaluatie. Daarnaast bevat dit luik ook aanbevelingen over de rollen en de betrokkenheid van de aandeelhouders. Deze aanbevelingen worden matig toegepast. In twee bedrijven is er slechts één aandeelhouder en daar zijn deze aanbevelingen niet van toepassing.

In de vijf ondernemingen is er een commissaris aangesteld en de samenwerking tussen de commissaris en de raad van bestuur is goed tot uitstekend, deze aanbeveling wordt dus voldoende toegepast. De code beveelt vervolgens aan om in een aandeelhoudersovereenkomst de belangrijkste rechten en plichten van aandeelhouders vast te leggen. Slechts één onderneming past deze aanbeveling toe en in hun overeenkomst staan de afspraken die door de Code Buysse worden aanbevolen. In hoofdstuk 4 werd er een verdiepend literatuuronderzoek gedaan naar de aandeelhoudersovereenkomst en naar de Nederlandse Stichting Administratiekantoor die in bepaalde ondernemingen een aandeelhoudersovereenkomst overbodig maken. Naast een aandeelhoudersovereenkomst kan de onderneming een Corporate Governance verklaring opstellen. Deze aanbeveling wordt matig toegepast.

Het tweede luik van de Code Buysse bevat specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen. De aanbevelingen met betrekking tot het overleg met de aandeelhouders en het omgaan met de conflicten worden voldoende toegepast. De aanbevelingen in verband met het familieforum, het familiaal charter en de opvolging daarentegen worden slechts in één onderneming toegepast. Deze drie onderwerpen werden in hoofdstuk 4 onderworpen aan een verdiepend literatuuronderzoek.

Ten slotte bevat het derde luik een aantal basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de verschillende stakeholders van de onderneming. Deze stakeholders zijn bank/financiers, klanten, personeel, externe adviseurs en de overheid. De relatie met deze stakeholders is over het algemeen redelijk goed tot uitstekend. De meeste aanbevelingen worden dan ook voldoende toegepast. Volgende aanbevelingen worden slechts door twee ondernemingen toegepast: het updaten van het financieel plan, het opstellen van een document met daarin de vereisten en verwachtingen ten opzichte van leveranciers, het opstellen van de algemene voorwaarden naar de klanten toe, het onderzoeken van de kredietwaardigheid van de klanten en het vastleggen van regelmatige, vaste contactmomenten met de externe adviseurs.

## 5.2 Suggesties voor verder onderzoek

Een eerste suggestie voor verder onderzoek handelt over de adviesraad. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe de inrichting van een dergelijke adviesraad in de praktijk gedaan wordt. Daarbij kan dan onderzocht worden of de ondernemingen zich hiervoor laten bijstaan door externe adviseurs en of zij de inhoud van de 'Handleiding De Adviesraad' volgen.

Vele Belgische ondernemingen maken gebruik van een Nederlandse Stichting Administratiekantoor omdat de werking ervan bekend is. In België is er recent een alternatief hiervoor, namelijk de Belgische Private Stichting. Een tweede suggestie voor verder onderzoek is onderzoeken of Belgische ondernemingen gebruik maken van een Belgische Private Stichting. Daarbij kan men de werking van de stichting onderzoeken of een vergelijkend onderzoek voeren tussen de Nederlandse en de Belgische stichting.

Een volgende suggestie voor verder onderzoek is nagaan hoe het familieforum toegepast wordt in de praktijk. De samenstelling en de werking ervan verschilt in elk bedrijf. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe verschillende ondernemingen een familieforum inrichten en organiseren.

De vierde en laatste suggestie gaat over de opvolging in het familiebedrijf. In de komende tien jaar zullen er in de Belgische familiebedrijven ongeveer twintigduizend opvolgingen per jaar plaatsvinden. Het zou interessant om te onderzoeken hoe familiale ondernemingen omgaan met die opvolging en hoe men zich daarop voorbereidt.

## Lijst van geraadpleegde bronnen

### Lijst van geraadpleegde boeken

Clarke, T. (2004) *Theories of Corporate Governance, the philosophical foundations of Corporate Governance*, London, Routledge, p. 4-5

Clarke, T. (2007) *International Corporate Governance, A Comparative Approach*, London, Routledge, p. 1-2

Hovelaque B. (2008), *Coach behoorlijk bestuur. Handleiding voor de adviesraad*, Brussel, UNIZO

Lambrecht, J. en Lievens, J. (2006) *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*, Tielt, Lannoo

Lievens, J. (2001) *Opvolging in het familiebedrijf. Succesvolle strategieën*, Tielt, Lannoo

Lievens, J. (2004) *Governance in het familiebedrijf. Sleutel tot succes*, Tielt, Lannoo

Limère, A. (2004) *Financiële analyse, een statische analyse van de Belgische jaarrekening*, Antwerpen, De Boeck nv, p. 10-12

Pelgroms, H. et al. (2004), *Corporate Governance in de KMO*, Mechelen, Kluwer

Solomon, J. en Solomon, A. (2004) *Corporate Governance and Accountability*, Chichester, Wiley, p.14

#### Lijst van geraadpleegde wetenschappelijke artikels

Eisenhardt, K. (1989) 'Agency theory: an assessment and review', *Academy of Management review*, 14:1, p. 57-74

Montgomery, C. en Kaufman, R. (2003) 'The board's missing link', *Harvard business review*, March 2003, p. 88-89

Shleifer, A. en Vishny, R. (1997) 'A survey of Corporate Governance', *The journal of finance* 52:2, p. 737

Tirole, J. (2001) 'Corporate Governance', *Econometrica*, 69:1, p. 1-5

Trumpener, J. et al (2007) 'De toepassing van de code Lippens: een analyse van de jaarverslagen en Corporate Governance-charters van Belgische beursgenoteerde bedrijven', *Accountancy en Bedrijfskunde*, 2007/07-02

Turnbull, S. (1997) 'Corporate Governance: its scope, concerns and theories', *Corporate Governance: An International Review*, 5:4, p. 181

Van Hulle, C. (2000) 'Governance of de optimale aansturing van de ondernemingsleiding', *Business Inzicht*, nummer 6 (november 2000), p. 4

Weimer, J. en Pape, J. (1999) 'A Taxonomy of systems of Corporate Governance', *Corporate Governance: An International Review*, 7:2, p. 152

#### Lijst van geraadpleegde codes

Code Buysse, 2005

<URL:<http://www.codebuysse.be/nl/drr/index.php>>

Code Lippens, 2004

<URL:[http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov\\_NL7.pdf](http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov_NL7.pdf)>



### Lijst van geraadpleegde wetteksten

Wetboek van Vennootschappen (1999), 'Wet van 7 mei 1999' in Codex Economie, *verzameling van wetteksten voor economisten 2007-2008*, Brugge, Die Keure

### Lijst van geraadpleegde websites

Coach Behoorlijk Bestuur (2008) 'Aandeelhouders in de KMO' (online) (Geraadpleegd op 14 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.behoorlijkbestuur.be/8>>

Code Buysse (2007), 'Over de Code Buysse – initiatiefnemers' (online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL: <http://www.codebuysse.be/nl/about.aspx>>

Commissie Corporate Governance (2007), 'Richtlijnen' (online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/commissie/richtlijnen/default.aspx>>

Concentra NV

<URL:<http://www.concentra.be>>

De Standaard (2005a), 'Na code-Lippens, nu ook code-Buysse' (online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=GNODG87K&word=Code+Buysse>>

De Standaard (2005b), 'Code-Buysse voor niet-genoteerde bedrijven'(online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=GPLI4BRJ&word=Code-Buysse>>

De Standaard (2006), 'Code Buysse? Tandje bijsteken' (online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.standaard.be/Krant/Beeld/Index.aspx?paginaId=105813>>

De Standaard (2007), 'De Standaard online – topmanagers moeten vergoeding bekendmaken' (online) (Geraadpleegd op 23 oktober 2007)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=G02AST8A&word=Code+Lippen>>

De Tijd (2008) 'Overdracht van een onderneming: het kan ook met een gerust gemoed' (online) (Geraadpleegd op 14 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.tijd.be/ondernemen/familiebedrijven/artikel/Overdracht\\_van\\_een\\_onderneming\\_\\_het\\_kan\\_ook\\_met\\_een\\_gerust\\_gemoed.3003388-1568.art](http://www.tijd.be/ondernemen/familiebedrijven/artikel/Overdracht_van_een_onderneming__het_kan_ook_met_een_gerust_gemoed.3003388-1568.art)>

Echo NV

<URL:<http://www.echobel.com>>

Familiebedrijf (2008a) 'Publicaties. Artikels. De officiële definitie van een familiebedrijf' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_registratie.asp?link=publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=115](http://www.familiebedrijf.be/publ_registratie.asp?link=publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=115)>

Familiebedrijf (2008b) 'Publicaties. Artikels. Raad van advies of raad van bestuur?' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=99](http://www.familiebedrijf.be/publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=99)>

Familiebedrijf (2008c) 'Publicaties. Artikels. Aandachtspunten bij de oprichting van een Nederlandse stichting' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=108](http://www.familiebedrijf.be/publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=108)>

Familiebedrijf (2008d) 'Publicaties. Artikels. Familieforum: aanrader met valkuilen' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=79](http://www.familiebedrijf.be/publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=79)>

Familiebedrijf (2008e) 'Publicaties. Artikels. Familiecharters: slagkracht dankzij geschillenregeling' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=5](http://www.familiebedrijf.be/publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=5)>

Familiebedrijf (2008f) 'Publicaties. Artikels. Twintigduizend opvolgingen per jaar' (online)  
(Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_registratie.asp?link=publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=116](http://www.familiebedrijf.be/publ_registratie.asp?link=publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=116)>

Familiebedrijf (2008g) 'Publicaties. Artikels. Opvolging: keuze tussen vijf scenario's' (online)  
(Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:[http://www.familiebedrijf.be/publ\\_artikels\\_artikel.asp?p\\_cat=1&p\\_nr=55](http://www.familiebedrijf.be/publ_artikels_artikel.asp?p_cat=1&p_nr=55)>

Groep H.essers

<URL:<http://www.essers.com>>

JBC NV

<URL:<http://www.jbc.be>>

UNIZO Ondernemendeschool (2008) 'Wat is een KMO?' (online) (Geraadpleegd op 11 augustus 2008)

Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres:

<URL:<http://www.ondernemendeschool.be/viewobj.jsp?article=27159>>

Vandersanden NV

<URL:<http://www.vandersanden.be>>

**Lijst van figuren**

Figuur 2-1 The Corporate Governance system (Montgomery and Kaufman, 2003)	15
Figuur 3-1 Toepassingsgraad duidelijk vaststellen missie en visie	27
Figuur 3-2 Toepassingsgraad externe adviseurs	29
Figuur 3-3 Toepassingsgraad adviesraad	30
Figuur 3-4 Toepassingsgraad extern management	31
Figuur 3-5 Toepassingsgraad taken raad van bestuur	33
Figuur 3-6 Toepassingsgraad externe bestuurders	35
Figuur 3-7 Toepassingsgraad aantal vergaderingen raad van bestuur	36
Figuur 3-8 Toepassingsgraad benoemingscomité	37
Figuur 3-9 Toepassingsgraad vergoedingscomité	40
Figuur 3-10 Toepassingsgraad taken voorzitter raad van bestuur	41
Figuur 3-11 Toepassingsgraad strategisch comité en auditcomité	42
Figuur 3-12 Toepassingsgraad taken (senior) management	44
Figuur 3-13 Toepassingsgraad rol aandeelhouders	47
Figuur 3-14 Toepassingsgraad betrokkenheid aandeelhouders	48
Figuur 3-15 Wisselwerking tussen de onderneming en de commissaris	49
Figuur 3-16 Toepassingsgraad aandeelhoudersovereenkomst	51
Figuur 3-17 Toepassingsgraad Corporate Governance verklaring	53
Figuur 3-18 Toepassingsgraad familieforum	55

Figuur 3-19 Toepassingsgraad familiaal charter	56
Figuur 3-20 Toepassingsgraad overleg met aandeelhouders	57
Figuur 3-21 Toepassingsgraad opvolgingsstappenplan	59
Figuur 3-22 Relatie met bank en financiers	62
Figuur 3-23 Toepassingsgraad correcte informatiedoorstroming naar de bankier	63
Figuur 3-24 Toepassingsgraad gebruik boekhouding als strategisch instrument	64
Figuur 3-25 Toepassingsgraad update financieel plan	64
Figuur 3-26 Toepassingsgraad onderscheid tussen middelen onderneming en privévermogen ondernemer	65
Figuur 3-27 Relatie met leveranciers	67
Figuur 3-28 Toepassingsgraad regeling bevoegdheden binnen de vennootschap	68
Figuur 3-29 Toepassingsgraad duidelijke afspraken met leveranciers	69
Figuur 3-30 Toepassingsgraad ter beschikking stellen van correcte financiële informatie aan leveranciers	70
Figuur 3-31 Toepassingsgraad opstellen document met vereisten voor leveranciers	70
Figuur 3-32 De relatie met klanten	72
Figuur 3-33 Toepassingsgraad opstellen algemene voorwaarden voor klanten	73
Figuur 3-34 Toepassingsgraad communicatie met de klanten	74
Figuur 3-35 Toepassingsgraad nakomen gemaakte afspraken	75
Figuur 3-36 Toepassingsgraad diversificatie in het klantenbestand	76
Figuur 3-37 Toepassingsgraad onderzoek kredietwaardigheid klanten	77
Figuur 3-38 De relatie met het personeel	78



Figuur 3-39 Toepassingsgraad tevredenheid werknemers	79
Figuur 3-40 Toepassingsgraad stimuleren betrokkenheid medewerkers	80
Figuur 3-41 Toepassingsgraad ter beschikking stellen gegevens aan externe adviseurs	81
Figuur 3-42 Toepassingsgraad vast contactmomenten met externe adviseurs	82
Figuur 3-43 Toepassingsgraad deskundigheid externe adviseurs	83
Figuur 3-44 Relatie met de overheid	84
Figuur 4-1 Het opvolgingsdrieluik	102

**Lijst van tabellen**

Tabel 3-1 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen raad van bestuur	87
Tabel 3-2 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen senior management	88
Tabel 3-3 Samenvatting toepassingsgraad aanbevelingen familiale governance	89

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

Bijlage 2: Grafieken paragraaf 3.2

## **Bijlage 1: Vragenlijst interviews**

- Naam onderneming:
- Ondernemingsvorm:
- Aantal werknemers:
- Naam en functie geïnterviewde:

### **Vragenlijst interview**

#### **1. Visie en missie**

- Zijn de visie en de missie van uw onderneming duidelijk vastgesteld in een document?
  
- Met welke waarden moet er hierbij rekening gehouden worden?

#### **2. Externe adviseurs**

- Wordt er een beroep gedaan op externe adviseurs?
  
- Heeft uw onderneming een adviesraad?
  
- Wordt er beroep gedaan op een extern management?

### 3. Raad van bestuur

- Welke taken heeft de raad van bestuur in uw onderneming?
  - A. Het nemen van bedrijfsbeslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie;
  - B. Erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren;
  - C. De benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
  - D. Het geven van advies aan de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
  - E. De financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem
  - F. Het uitstippelen van de dividendenpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd
  - G. de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management
  - H. Het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict
  - I. Andere: ...
  
- Zijn er externe bestuurders? En hoeveel?
  
- Hoe vaak vergadert de raad van bestuur?  
AV – bijzondere AV
  
- Hoe worden de leden ervan benoemd? Is er een benoemingscomité?
  
- Hoe gebeurt de evaluatie van de leden?
  
- Wie beslist over de vergoeding van de leden van de RvB? Is er een remuneratiecomité?

- Welke rol heeft de voorzitter?
  - a. Is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen
  - b. Geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management;
  - c. Heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
  - d. Leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur
  - e. Andere: ...
  
- Zijn er (nog) andere comités zoals bv. een auditcomité, een strategisch comité?

#### 4. **(senior) management**

- Wat zijn de taken van het management?
  - I. Voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur en vanuit de mission statement
  - II. Informeert de RvB over alle aspecten van de operationele leiding en inzonderheid over de financiële resultaatsevolutie om de RvB toe te laten de uitvoering van de strategie te evalueren
  - III. Doet voorstellen om de strategie bij te sturen waar nodig
  - IV. Is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering, die de RvB tot leidraad dient
  - V. Andere: ...
  
- Wie benoemt de leden ervan? RvB / AV op voorstel van RvB
  
- Worden de leden geëvalueerd en op welke manier?

- Wie beslist over de vergoeding?

## 5. **Aandeelhouders**

- Wat is de rol van de aandeelhouders?
  - i. De waarden bepalen en bewaken;
  - ii. De visie van de onderneming bepalen;
  - iii. De financiële doelstellingen inzake groei, risico, winstgevendheid en liquiditeit van het aandeel vast te stellen;
  - iv. De raad van bestuur te benoemen;
  - v. Hun onderlinge spelregels vast te stellen, al dan niet onder de vorm van een aandeelhoudersovereenkomst
  - vi. Andere: ...
  
- Wordt er gewerkt aan de bevordering van de betrokkenheid van de aandeelhouders? Door bv. periodieke en tijdige informatie en communicatie, ook buiten de algemene vergadering? Wordt er gestreefd naar gelijke communicatie naar alle aandeelhouders (dus ook de minderheidsaandeelhouders?)

## 6. **Externe controle**

De wisselwerking tussen de onderneming en de commissaris is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed - uitstekend

Verduidelijking:

## 7. **Aandeelhoudersovereenkomst**

- Is er een aandeelhoudersovereenkomst?
- Welke afspraken zijn daarin vastgelegd?

Minimale afspraken volgens de Code Buysse:

- De gevallen waarin de overdracht van aandelen aan geen enkele beperking is onderworpen;
- De beperkingen die aan de overdraagbaarheid van aandelen worden gesteld zoals 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;
- Bepalingen inzake raad van bestuur.

## 8. **Regels Corporate Governance**

- Beschikt de onderneming over een Corporate Governance verklaring?
- Wat is de inhoud daarvan?



## 9. **Familiale governance**

- Is er een familieforum?
  
- Welke regels zijn er vastgesteld voor het familieforum?

Voorbeelden:

- Wie er gerechtigd is deel uit te maken van het familieforum;
  - Op welke wijze de voorzitter wordt aangewezen;
  - Welke onderwerpen er besproken worden;
  - Welke bevoegdheid het orgaan heeft inzake gewichtige beslissingen.
- 
- Beschikt de onderneming over een familiaal charter?
  
  - Wat is de inhoud van dat familiaal charter?  
De code raadt aan 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, ...;
    - andere: ...
  
  - Wordt er overleg gepleegd met de aandeelhouders?

- Is er een opvolgingsstappenplan?
- Hoe wordt er omgegaan met conflicten?

## 10. Basisaanbevelingen

- De relatie met de bank en financiers is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed – uitstekend

Verduidelijking:

- Wordt er gezorgd een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt de boekhouding van uw onderneming gebruikt als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt er regelmatig een update gemaakt van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap diende op te stellen?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Is er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de middelen van de onderneming en het privévermogen van de ondernemer?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- De relatie met leveranciers is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed – uitstekend

Verduidelijking:

- Zijn de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Worden er met de leveranciers duidelijke betalingsvoorwaarden en –termijnen afgesproken?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt er correcte financiële informatie van de onderneming ter beschikking gesteld van de leveranciers?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Is er een document opgesteld waarin de onderneming duidelijk maakt wat zij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- De relatie met klanten is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed - uitstekend

Verduidelijking:

- Wordt de nodige aandacht besteed aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming naar de klanten toe?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt er zorg besteed aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Worden gemaakte afspraken nagekomen?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Is er diversificatie in het klantenbestand?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt de kredietwaardigheid van klanten regelmatig onderzocht?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- De relatie met het personeel is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed - uitstekend

Verduidelijking:

- Besteedt de onderneming de nodige aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Stimuleert de onderneming de betrokkenheid van zijn medewerkers bij het ondernemingsbeleid?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Wordt er beroep gedaan op externe adviseurs? Zie 2

- Wordt er voor gezorgd dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Zijn er regelmatige, vaste contactmomenten met de externe adviseur(s)?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- Staat de externe adviseur garant voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening?

JA – NEEN – WEET HET NIET

- De relatie met de overheid is:

niet goed - redelijk goed - goed - zeer goed - uitstekend

Verduidelijking:

## Bijlage 2: Grafieken paragraaf 3.2

Tabel A: taken raad van bestuur

Taken Raad van bestuur	Echo	Vandersanden	Groep H.Essers	Concentra	JBC
1. Het nemen van bedrijfsbeslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie	-	X	X	X	X
2. Erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren	-	X	X	X	X
3. De benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management	X	X	X	X	-
4. Het geven van advies aan de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management	-	X	X	X	-
5. De financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem	-	X	X	X	-
6. Het uitstippelen van de dividendenpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd	-	X	-	X	-
7. De voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management	-	X	-	X	-
8. Het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict	-	X	X	X	X

Tabel B: taken voorzitter raad van bestuur

<b>Taken voorzitter van de raad van bestuur</b>	<b>Echo</b>	<b>Vandersanden</b>	<b>Groep H.Essers</b>	<b>Concentra</b>	<b>JBC</b>
1. Is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen	-	X	X	X	X
2. Geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management	-	-	X	X	-
3. Heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter	-	-	X	X	X
4. Leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur	-	X	X	X	-



Tabel C: taken senior management

<b>Taken van senior management</b>	Echo	Vandersanden	Groep H.Essers	Concentra	JBC
Voert de ondernemingsstrategie uit zoals die beslist werd door de raad van bestuur en vanuit de mission statement	-	x	x	x	x
Informeert de RvB om de RvB toe te laten de uitvoering van de strategie te evalueren	x	x	x	x	x
Doet voorstellen om de strategie bij te sturen waar nodig	x	x	x	x	x
Is verantwoordelijk voor een correcte en regelmatige actualisering van de rapportering, die de RvB tot leidraad dient	x	-	x	x	x