

Board Insights III

Goed bestuur in beursgenoteerde ondernemingen

Rondetafel / Sessie III

Het huwelijkscontract aan de top van de onderneming:

Bestuur en management.



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



VBO

Verbond van
Belgische
Ondernemingen



EY Building a better
working world

Belgische Vereniging van
Beursgenoteerde Vennootschappen VZW

Voorwoord

Beursgenoteerde ondernemingen worden de laatste jaren, en al zeker in het huidige financieel-economische klimaat, geconfronteerd met vele uitdagingen. Het is vandaag de dag, geen evidente oefening voor de ondernemingen om, enerzijds, te voldoen aan de vele formele eisen die corporate governance met zich meebrengt en, anderzijds een slagvaardig orgaan te hebben aan de top van de onderneming die de belangrijke strategische beslissingen neemt in het belang van de onderneming.

Er wordt gestreefd naar een beter ondernemingsklimaat, naar een nieuw vertrouwen waar de beursondernemingen een onmisbare schakel van zijn. Van de ondernemingen wordt verwacht dat zij meewerken aan een transparant, betrouwbaar, verantwoordelijk en goed bestuurd bedrijfsklimaat.

Deugdelijk bestuur en de Corporate Governance Code 2009 kunnen een rol spelen om het lange termijn succes van de ondernemingen te blijven ondersteunen. Maar uiteraard zitten lang niet alle ondernemingen op dezelfde golfenlengte en in dezelfde groeifase. Een veranderend economisch klimaat vraagt ook een aangepaste blik op goed bestuur, want goed bestuur is en blijft een dynamisch gebeuren.

Ook Europa laat goed bestuur niet onberoerd en is van mening dat een effectief ondernemingsbestuur bevorderlijk zou moeten zijn voor duurzame groei en voor het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef in de interne markt, dit alles in het kader van 'Europa 2020'.

GUBERNA en het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) wensen de beursondernemingen bij te staan in dit gebeuren en pleiten voor een professionele en open houding van hun ondernemingsbestuur. Om meer inzicht te hebben in de bestuursprocessen en -praktijken van de ondernemingen voerden GUBERNA en het VBO een breed onderzoeksproject uit bij de beursgenoteerde ondernemingen. De nadruk ligt daarbij op de zoektocht naar een 'best fit' voor de onderneming.

De uitkomst van dit grootschalig project wordt u voorgesteld in vijf rondetafel sessies. Deze 'Board Insights' zoomen in op de verschillende thema's die aan bod komen in deze sessies en geven u de belangrijkste informatie mee en de essentie uit de debatten.

Hoogachtend,

Lutgart Van den Berghe
Executive Director
GUBERNA

Philippe Lambrecht
Bestuurder-Secretaris-Generaal
VBO

De relatie tussen de raad van bestuur en het management:

Het huwelijkscontract aan de top van de onderneming.

Inleiding	4
Rondetafel Sessie III	5
De studieresultaten in een notedop	6
De keuze van het managementmodel	6
De keuze en evaluatie van het topmanagement: de ondergesneeuwde rol van de raad van bestuur	8
Taakafbakening tussen raad van bestuur en management	9
Rol management in de raadsvergadering	10
Bestuurders en managers: een professionele werkrelatie	11
Voorzitter en CEO: een geoliede tandem?	12
Geen optimale samenwerking zonder relevante informatie	14
Paneldebat	17

Inleiding

GUBERNA en het VBO wensen meer inzicht te verwerven in de bestuurspraktijken van de beursondernemingen. Deze inzichten kunnen de ondernemingen ondersteunen in hun zoektocht naar betere governance oplossingen.

Om dit te bereiken slaan GUBERNA en het VBO de handen in elkaar voor een **uitgebreid onderzoek naar de bestuurspraktijken bij de beursondernemingen**. De studie werd opgestart in 2011 en legt de focus op twee aspecten: de formele naleving en de praktijk.

In aanvulling op de periodieke monitoringstudie¹, die inzoomt op de formele naleving van de Code 2009, werd een **veel bredere analyse gemaakt van de interne bestuurspraktijken bij de beursondernemingen**. Dit grootschalig project richt zich, naast het aftoetsen van de naleving, eveneens op de kwalitatieve variabelen die niet via publieke info beschikbaar zijn. De combinatie van beide aspecten geeft een uniek en volledig overzicht van de governance praktijken bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen.

In de loop van 2013 wordt dit grootschalig onderzoek onthuld via vijf rondetafel sessies. Tijdens deze sessies wordt telkens een stuk van het onderzoek voorgelegd en besproken met de ondernemingen en verschillende experts.

De bevindingen worden voor u uiteengezet in **vijf edities van onze 'Board Insights'** die per thema zullen inzoomen op de belangrijkste dimensies.

GUBERNA en het VBO beogen met deze rondetafel-sessies een nieuwe stap te kunnen zetten naar het ontwikkelen van een 'best fit' voor iedere onderneming.

Rondetafelcyclus

Goed bestuur: van de letter naar de geest !

- | | |
|-------------------|---|
| 20/02/2013 | Wie maakt er over uw bestuur? De blik van buitenaf is alom aanwezig. |
| 22/04/2013 | Wie zit er in de cockpit van uw onderneming? De kwadratuur van de cirkel. |
| 19/06/2013 | Het huwelijkscontract aan de top van de onderneming: bestuur en management. |
| 03/10/2013 | De bestuurskamer: arena van de besluitvorming. |
| 11/12/2013 | Bestuurscomités op de radar. |

¹ Zie Board Insights I – Monitoring bij beursgenoteerde ondernemingen, 2013.

Rondetafel Sessie III



In de derde bijeenkomst van onze Rondetafelcyclus 'Goed Bestuur' zetten we de schijnwerpers op de **relatie tussen de raad van bestuur en het management**. Het samenspel tussen deze twee actoren raakt aan de essentie van het ondernemingsbestuur. Ondernemingen maken keuzes, geven structuur aan hun bestuursmodel en verdelen de bevoegdheden. Het wettelijk kader biedt hierbij enig houvast, maar dekt niet alles af. In de praktijk blijft deze oefening niet alleen een delicate opdracht maar opereren raad van bestuur en management nog al te vaak in een grijze zone.

Een goed bestuurs-huwelijk steunt op verschillende pijlers en de **delegatie** van verantwoordelijkheden is slechts één aspect. In de interactie tussen de raad van bestuur en het management staan **vertrouwen maar ook transparantie** centraal. In de praktijk zijn er voldoende voorbeelden waar bestuurders 'in het donker' gezet worden door hetzij te veel, hetzij te weinig informatie.

Niet-uitvoerende bestuurders kampen per definitie met een informatie-achterstand in vergelijking met managers die dagdagelijks actief zijn in de onderneming. Die achterstand (zoveel als mogelijk) wegwerken is de opdracht, maar hoe? Bovendien hebben bestuurders niet allen dezelfde informatiebehoefte en het dienen van verschillende 'meesters' is een hele uitdaging. Niet verwonderlijk dat heel wat ondernemingen worstelen met een **optimale informatiedoorstroming**. Kunnen we de 'best practices' achterhalen? En waar zitten de knipperlichten?

Tenslotte kan het huwelijk aan de top van de onderneming niet standhouden als er geen aandacht uitgaat naar de **tandem voorzitter en CEO**. Zij zorgen voor de aansturing van de boot, maar wie staat er aan het roer en hoe verdelen ze de taken bij goed weer, in tijden van storm en in crisissituaties?

Deze thema's kwamen uitgebreid aan bod in deze 3^{de} sessie. Voer voor discussie werd aangereikt via een snapshot van de onderzoeksresultaten. De getuigenissen van twee ervaren bestuurders zorgden voor een persoonlijk tintje en de interactie met het publiek stond tenslotte garant voor een pittig debat.



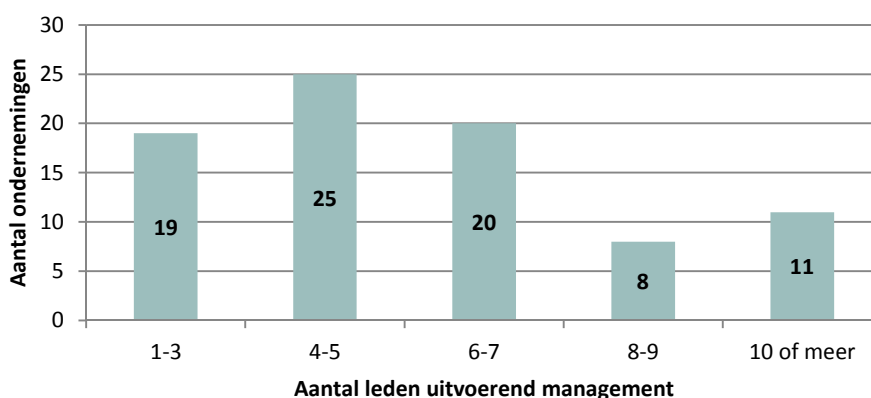
De studieresultaten in een notendop

DE KEUZE VAN HET MANAGEMENTMODEL

Onder principe 1 en 6 van de Belgische Corporate Governance Code (Code 2009) staan de bepalingen die het huwelijkscontract aan de top van de onderneming vorm geven, keurig uitgeschreven. Het is in eerste instantie aan de **raad van bestuur** om te **beslissen** over de **structuur van het uitvoerend management**. In lijn met het gedachtegoed van de Code kan ook hier gepleit worden voor flexibiliteit in de keuze, rekening houdend met de specificiteit van de onderneming. Het is dus geen verrassing om vast te stellen dat er diverse managementmodellen gangbaar zijn bij de 82 beursgenoteerde ondernemingen uit onze steekproef.

De Belgische praktijk toont aan dat het aantal leden van het uitvoerend management heel sterk varieert tussen de ondernemingen, gaande van een minimum van 1 tot een maximum van 16 leden, met een gemiddelde omvang van ongeveer 6 leden. Onderstaande figuur illustreert deze praktijk.

Figuur 1: Aantal leden in het uitvoerend management (boekjaar 2011)



Daarnaast is er een gevarieerd beeld waarneembaar bij de keuze van de leden van het management die ook lid zijn van de raad van bestuur en zich zodoende catalogeren als ‘uitvoerend bestuurder’.

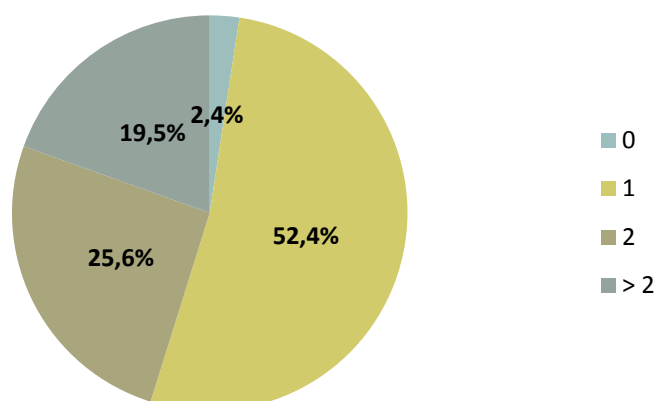
Twee ondernemingen maken gebruik van een model waarbij geen uitvoerende bestuurders zetelen in de raad van bestuur. Dit model vormt eerder een uitzondering in België, maar de variant, zijnde het ‘two-tier model²’ is daarentegen een (wettelijke) praktijk in sommige Europese landen.

Het **populairste bestuursmodel** bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen is het **CEO-model**. Dit betekent dat enkel de CEO in de raad van bestuur zetelt als bestuurder. Dit is het geval in 43 van de 80 ondernemingen.

De overige ondernemingen in onze steekproef kiezen ervoor om naast de CEO nog bijkomend, één of meerdere leden van het uitvoerend management op te nemen in hun raad van bestuur. Bij één van deze ondernemingen zetelt het voltallige directiecomité in de raad van bestuur. Onderstaande taartdiagram bundelt de verschillende managementmodellen.

² Two-tier model met twee bestuursorganen: enerzijds de Raad van Commissarissen / Aufsichtsrat / Conseil de Surveillance en anderzijds de Raad van Bestuur / Vorstand / Directoire.

Figuur 2: Aantal leden van het uitvoerend management als lid van de raad van bestuur



We spitten de structuur van het managementmodel nog even verder uit, want er is nog zoiets als de **wet van 2 augustus 2002**, beter bekend als de ‘Wet Corporate Governance’. Deze wet biedt onder andere aan de beursgenoteerde ondernemingen de mogelijkheid om een **directiecomité** te installeren.

Het wettelijk directiecomité in België

Art. 524 bis W.Venn.

De wet van 2 augustus 2002 voorziet in de mogelijkheid om een wettelijk directiecomité te creëren. Op basis van deze wet kunnen de statuten van een NV de raad van bestuur toestaan om (een aanzienlijk deel van zijn) bevoegdheden aan een directiecomité te delegeren. Deze delegatie kan evenwel geen betrekking hebben op:

* Het algemene beleid van de onderneming;

* De controle op het directiecomité;

* De bevoegdheden die door de wet speciaal worden toegekend aan de raad van bestuur, zoals het vaststellen van de jaarrekening en het opmaken van het jaarverslag, het gebruik van het maatschappelijk kapitaal, de wederinkoop van eigen aandelen en voorschotten op dividenden.

Het directiecomité bestaat uit verschillende personen, al dan niet bestuurders. De voorwaarden voor de benoeming van leden van het directiecomité, hun ontslag, hun vergoeding, de duur van hun mandaat en de werking van het directiecomité worden bepaald door de statuten, of bij gebreke hieraan, door de raad van bestuur.

De bedoeling van deze wet is om het wetgevend kader beter te aligneren met de praktijk. Zoals bekend wordt het begrip ‘dagelijks bestuur’ nogal eng geïnterpreteerd, althans door het Hof van Cassatie³. Dit staat in schril contrast met de verantwoordelijkheden die het management, doorgaans gegroepeerd in een uitvoerend comité, in realiteit op zich neemt. Bijgevolg ontstaat er een scheeftrekking tussen gedelegeerde bevoegdheden en aansprakelijkheden. De wet heeft gepoogd daar meer duidelijkheid in te scheppen via het legaliseren van het directiecomité.

Destijds deed dit initiatief heel wat stof opwaaien, waarbij voor- en tegenstanders met gegronde argumenten hun betoog hielden. Inmiddels werkt een **kwart (20 op 80) van de beursgenoteerde ondernemingen** in onze steekproef met een dergelijk wettelijk directiecomité, maar de controversie houdt aan. Of kunnen we stellen: onbekend maakt onbemind?

³ Hof van Cassatie. 26 februari 2009, Noot C. Clottens, TRV 2009, p. 444-454.

Tenslotte is governance een dynamisch gegeven is en evolueert dit mee met de ontwikkelingsfase van een onderneming. Via het kwalitatief onderzoek werd nagegaan of het huidige model op periodieke basis het voorwerp uitmaakt van een reflectie(moment). De bevindingen tonen aan dat het **model doorgaans niet in vraag wordt gesteld of onderhevig is aan veranderingen**. Uit de bijkomende toelichtingen blijkt echter dat er bij diverse ondernemingen op 'ad hoc' basis enige discussie hierover plaatsvindt naar aanleiding van specifieke situaties of gebeurtenissen (bv. nieuwe wetgeving, herstructureringen, wijzigingen in het aandeelhouderschap, wissels aan de top, etc.).

DE KEUZE EN DE EVALUATIE VAN HET TOPMANAGEMENT: DE ONDERGESNEEUWDE ROL VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur dient niet alleen te beslissen over de structuur van het management, ook de keuze van de leden en hun opvolging is een essentiële taak. Alleen is deze verantwoordelijkheid onterecht naar de achtergrond verbannen in het publieke debat. Het is voor de media aantrekkelijker om naar aanleiding van de crisis het gebrekkig toezicht door de raad van bestuur alsook de vergoeding van de managers aan de kaak te stellen. In onze overtuiging kunnen we de 'leadership' rol van de raad van bestuur niet veronachtzamen en via het kwalitatief onderzoek ontsnapten de beursgenoteerde ondernemingen niet aan een bevraging omtrent deze thematiek.

De Belgische praktijk toont aan dat de **benoeming van de CEO en de leden van het topmanagement** daadwerkelijk een **beslissing** is van de **raad van bestuur**. **Diverse actoren** zijn **betrokken** bij het **selectieproces** van de CEO en de leden van het topmanagement. In het bijzonder is er een actieve rol weggelegd voor het benoemings- en remuneratiecomité en de voorzitter. In een beperkt aantal gevallen doet ook de referentieaandeelhouder zijn zegje. Wat de selectie van de leden van het uitvoerend management betreft, is het de gangbare praktijk dat de CEO over enige autonomie beschikt om zijn eigen team samen te stellen en concrete voorstellen in te dienen bij het benoemings- en remuneratiecomité en/of de raad van bestuur.

“Als men weet dat een bepaald lid van het management of de CEO binnen x aantal jaren aan pensioen zal toe zijn dan gaat men natuurlijk vroeg genoeg beginnen na te denken: ... hoe gaan we dat invullen, gaan we dat invullen door doorgroei of door laterale bewegingen of gaan we extern iemand aantrekken of gaan we gewoonweg de concurrentie laten spelen?”

De juiste persoon op de juiste plaats. Dit is ongetwijfeld het uitgangspunt bij de benoeming van de leden van het topmanagement, maar wordt er in voldoende mate nagedacht over hun **successie**? Alle respondenten lichtten toe dat er in de onderneming actief gewerkt wordt rond de opvolging van de leden van het management op verschillende niveaus. In deze context werd ook het belang benadrukt van interne doorgroeimogelijkheden. Opvallend is dat het in eerste instantie het management zelf is die deze oefening maakt. Er zijn **weinig directe aanwijzingen** terug te vinden dat successieplanning van het topmanagement **'as such' een prioriteit** is op de agenda van de voltallige raad van bestuur.

De goede of mindere goede prestaties van een onderneming schrijft men doorgaans op het conto van het management. Niet onbelangrijk om dan ook **hun prestaties ten gepaste tijde te beoordelen**. Volgens de Code 2009 is dit de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. Verschillende dimensies werden via het kwalitatief onderzoek ondervraagd:

- *Tijdstip*: de evaluatie van de CEO (en de leden van het management) gebeurt **doorgaans één keer per jaar**. Bij sommige ondernemingen wordt dit aangevuld met een tussentijdse evaluatie. Los daarvan merkten verschillende respondenten op dat er indirect ook sprake is van een permanente evaluatie op basis van de actieve betrokkenheid van het management tijdens de raadsvergaderingen.
- *Actoren*: uit de resultaten van het onderzoek kan worden vastgesteld dat er een belangrijke rol is weggelegd voor het **remuneratiecomité** bij de evaluatie van de CEO en de leden van het management. In de meeste ondernemingen bereidt de CEO zijn eigen evaluatie voor en geeft hij input voor de evaluatie van de andere leden van het management. Het remuneratiecomité brengt hierover dan verslag uit aan de raad van bestuur. Er wordt benadrukt dat de CEO niet aanwezig is op de raadsvergadering indien het zijn eigen evaluatie betreft.
- *Objectieven*: er worden doorgaans criteria vastgelegd op basis waarvan de CEO en de leden van het management worden beoordeeld. Deze criteria zijn evenwel verschillend naargelang de onderneming. In sommige ondernemingen is er sprake van **collectieve** objectieven voor het uitvoerend comité, al dan niet aangevuld met **individuele** objectieven. Daarnaast varieert het gewicht van de **financiële** KPI's in verhouding tot de **niet-financiële** objectieven.
- *Vergoeding*: de meeste respondenten gaven te kennen dat het al dan niet bereiken van de vooropgestelde objectieven door het management ook **vertaald wordt in de variabele vergoeding**. De vaste vergoeding daarentegen wordt hoofdzakelijk bepaald door benchmarking.

TAAKAFBAKENING TUSSEN RAAD VAN BESTUUR EN MANAGEMENT

Zoals in elk huwelijk is het belangrijk om goede afspraken te maken. Vandaar dat de Code 2009 ervoor pleit om de **bevoegdheden van de raad van bestuur en het management duidelijk te expliciteren in een intern reglement**. Een dergelijk instrument heeft misschien de schijn van overdreven formalisme, maar het heeft zeker zijn nut. Dat beseffen ook de beursgenoteerde ondernemingen want allen hebben de taakafbakening tussen hun raad van bestuur en het management schriftelijk geformuleerd. Maar wat houdt dit dan concreet in?

Naast het beschrijven van de verantwoordelijkheden die aan het management worden toevertrouwd, vindt men in het reglement geregeld **financiële drempels** terug, al dan niet voor specifieke projecten (bv. M&A's, investeringen, etc.). Anders uitgedrukt, onder deze drempel(s) is het management autonoom bevoegd om beslissingen te nemen. Van zodra een beslissing deze drempel(s) overschrijdt, moet het dossier goedgekeurd worden door de raad van bestuur. Een opvallende vaststelling hierbij is dat er **zeer grote verschillen** waar te nemen zijn in de hoogte van de **delegatiedrempels**. 'Voldoende autonomie aan het management': het basisprincipe is gekend bij de ondernemingen, de interpretatie daarentegen is blijkbaar zeer uiteenlopend.

“Op papier is de taakafbakening duidelijk... in de praktijk soms te weinig... de bestuurders zijn van in het begin actief betrokken geweest en nu is het moeilijk om afstand te nemen...”

Interne reglementen en cijfermatige barrières... de taakverdeling is neergepend, het staat zwart op wit op papier. Het **probleem** situeert zich evenwel in de manier waarop die **taakafbakening in de praktijk wordt ingevuld**. Diverse respondenten lichten toe dat de raad van bestuur in hun perceptie (te) actief betrokken is/wil zijn in het operationele gebeuren en aldus te weinig afstand houdt van het management.

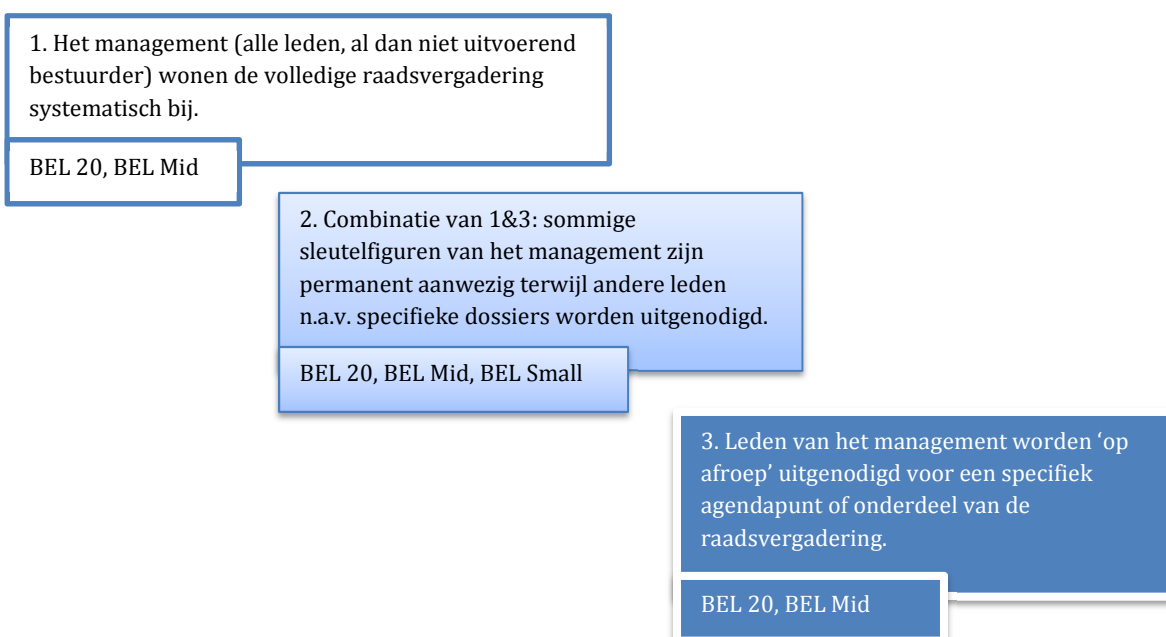
Anderzijds zijn er ook respondenten die aangeven dat de bestuurders spontaan worden voorzien van bijkomende informatie over projecten of gebeurtenissen, of dat het management hen om een bevestiging vraagt bij beslissingen die ze normaliter autonoom kunnen nemen. En dit omwille van het feit dat de steun van de raad van bestuur hen, de managers, enig comfort biedt. Of willen ze zich wapenen in geval dat...?

Hoe dan ook, diverse respondenten benadrukken dat het **delegatiebeleid comfortabel en werkbaar** is/moet zijn voor de beide partijen. Enerzijds streeft men ernaar om het management voldoende bewegingsruimte te geven, anderzijds wil men vermijden dat de raad van bestuur voor voldongen feiten komt te staan. Het staat als een paal boven water: **de ideale balans is nog niet helemaal bereikt**. De meeste ondernemingen zijn evenwel soepel in hun aanpak, en stellen het delegatiebeleid of welbepaalde delegaties af en toe opnieuw ter discussie.

ROL MANAGEMENT IN DE RAADSVERGADERING

De keuze van het managementmodel is een structureel gegeven, maar **welke rol vervullen de managers zelf** in de raadsvergadering? Die vraag werd voorgelegd aan de beursgenoteerde ondernemingen.

De Belgische praktijk onthult diverse methodieken m.b.t. de betrokkenheid van de leden van het management op de raadsvergaderingen. Globaal beschouwd kunnen we **drie typologieën** onderscheiden.



In alle drie de typologieën krijgen de leden van het management de kans om hun dossiers te presenteren en toe te lichten. Maar... nemen ze dan ook deel aan de besluitvorming?

Als uitvoerend bestuurder is het evident dat hij of zij ook een stem heeft in de beslissingen van de raad van bestuur. De kaarten liggen echter anders voor de **leden van het management die geen bestuurder zijn**. In sommige ondernemingen nemen zij deel aan de beraadslagingen en beslissingen terwijl in andere ondernemingen hun betrokkenheid beperkt blijft tot de voorstelling van hun dossier. Sommige respondenten geven daarnaast te kennen dat het management ‘überhaupt’ gevraagd wordt de vergaderzaal te verlaten indien er over punten gedebatteerd wordt die hen persoonlijk aanbelangen (bv. evaluatie, vergoeding, etc.). Dit geldt in het bijzonder ook voor de CEO.

“De voordelen van de aanwezigheid van managementleden zijn evident omdat je met de protagonisten aan tafel zit. Het zorgt voor een grotere interactiviteit...”

Welke typologie men ook verkiest, de **aanwezigheid** van de leden van het management op de raadsvergadering wordt **‘gesmaakt’**. Dat leiden we toch af uit de reacties tijdens de interviews, want spontaan wordt gewezen op allerlei voordelen. Ter illustratie wordt in onderstaande

box een meer gedetailleerd overzicht gegeven.

BOX 1 : VOORDELEN AANWEZIGHEID MANAGEMENT

- (Meer) diepgaande kennis van het betrokken dossier (i.v.g. met CEO); gerichtere vraagstelling is mogelijk;
- Bestuurders krijgen betere kijk op de (day-to-day) business;
- Grotere interactiviteit en inbreng/confrontatie van meerdere perspectieven/opinies in het debat;
- Betere inschatting van het potentieel van het management door direct contact.

In essentie zorgt deze praktijk voor het overbruggen van de informatie-asymmetrie bij de niet-uitvoerende bestuurders en faciliteert dit tevens de successieplanning van het management. De nadelen kwamen niet aan bod, maar deze bestaan ook. De dynamiek in een raadsvergadering bijvoorbeeld, met of zonder het management, is anders. De Code 2009 heeft daar oog voor en voorziet in de mogelijkheid om minstens één keer per jaar alleen met de niet-uitvoerende bestuurders te vergaderen; de zogenaamde ‘in camera’ sessies, of ook wel ‘executieve’ sessies genoemd (wat verkeerdelijk kan geïnterpreteerd worden gezien het om meetings gaat zonder ‘executieven’).

BESTUURDERS EN MANAGERS: EEN PROFESSIONELE WERKRELATIE

Sommige aspecten in een relatie zijn moeilijk neer te schrijven of kwantitatief te achterhalen. Eén aspect hiervan is de relatie tussen de bestuurders en het management. Via een open vraag pogen we een blik achter de schermen te werpen. De commentaren waren heel uiteenlopend, maar niettemin was er een patroon herkenbaar over alle soorten ondernemingen (van de drie beursindices). Er is sprake van een **professionele werkrelatie die gebaseerd is op respect, vertrouwen en openheid**. Onderstaande box biedt een meer gedetailleerd overzicht.

Box 2 : OMSCHRIJVING RELATIE RAAD VAN BESTUUR – MANAGEMENT (POSITIEVE ELEMENTEN)

- Er is vertrouwen of het vertrouwen groeit;
- Respect voor elkaar (persoon en/of rollen);
- Transparantie/open communicatie;
- Constructieve/professionele/hechte werkrelatie;
- De raad van bestuur biedt comfort aan/versterkt het management.

Niettegenstaande de vele positieve uitlatingen, blijkt het toch niet altijd koek en ei te zijn tussen de raad van bestuur en het management. De volgende box biedt een overzicht van de bekommernissen. **Toch wel opvallend dat we dit soort negatieve elementen in het bijzonder terugvinden bij de BEL 20 ondernemingen.**

Box 3 : OMSCHRIJVING RELATIE RAAD VAN BESTUUR - MANAGEMENT (NEGATIEVE ELEMENTEN)

- De raad van bestuur lost de verwachtingen van het management niet altijd in;
- De raad van bestuur is soms ongeduldig/geïrriteerd;
- De verhoudingen zijn soms moeilijk/gespannen;
- Noodzaak van beide partijen om tijd te investeren in de relatie.

VOORZITTER EN CEO: EEN GEOLIEDE TANDEM ?

Twee figuren krijgen bijzondere aandacht, met name de voorzitter van de raad van bestuur en de CEO. De Code 2009 pleit onder Principe 1 voor een **duidelijke functiescheiding** aan de top van de onderneming. Dit betekent concreet dat de functies van voorzitter van de raad van bestuur en van CEO niet door één en dezelfde persoon mogen worden uitgeoefend. De voorzitter geeft leiding aan de raad van bestuur, de CEO heeft leiding aan de onderneming. Dit zijn twee totaal verschillende rollen en bovendien is een concentratie van macht beter te vermijden. In het gedachtegoed van ‘checks & balances’ worden deze functies dus maar beter gescheiden.

In België is deze praktijk **vrij goed ingeburgerd**. Bij 77 van de 83 beursgenoteerde ondernemingen is er een functiescheiding (93%). Bij 6 ondernemingen is de CEO ook voorzitter van de raad van bestuur (7%). Dit komt voor bij één BEL 20 onderneming, 2 BEL Mid en 3 BEL Small ondernemingen. Het splitsen van deze functies mag bij ons dan wel gangbaar zijn, dit blijft een meer controversieel gegeven in sommige landen zoals Frankrijk en de Verenigde Staten. Daar zwaait nog altijd ‘le PDG’ en de ‘CEO-president’ de plak.

Welke hoedanigheid hebben de voorzitters van de Belgische beursgenoteerde ondernemingen indien ze geen CEO (of uitvoerend) zijn? Opnieuw duikt een gevarieerd beeld op. Uit onderstaande overzichtstabel blijkt dat 40% van de voorzitters (33 van de 83 ondernemingen) **onafhankelijk bestuurders** zijn. De overige voorzitters zijn niet-uitvoerende bestuurders, waarbij het doorgaans om vertegenwoordigers van de aandeelhouders gaat.

TABEL 1: HOEDANIGHEID VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

	Uitvoerende voorzitter (CEO of andere functie)	Niet-uitvoerende voorzitter	Onafhankelijke voorzitter
BEL 20 (N=18)	5%	55%	40%
BEL Mid (N=31)	16%	52%	32%
BEL Small (N=34)	18%	35%	47%
Totaal (N=83)	14%	46%	40%

Het splitsen van deze rollen creëert een nieuwe uitdaging want het impliceert dat er aandacht dient uit te gaan naar de werkrelatie tussen de voorzitter en de CEO. In dit verband stelt de Code 2009 dat de **verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO duidelijk en schriftelijk dient vastgelegd en goedgekeurd te worden door de raad van bestuur**. Verder beveelt de Code 2009 de voorzitter aan om nauwe relaties met de CEO te onderhouden en steun en advies te verlenen, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheden van de CEO.

“Een voorzitter moet eigenlijk de ‘godfather’ zijn van de CEO.”

“Een CEO is het uithangbord van het bedrijf, de voorzitter is de ziel van het bedrijf.”

Tot op heden is er relatief weinig empirisch onderzoek verricht naar de relatie tussen de voorzitter en de CEO. Niettemin zijn de **conclusies in de literatuur** eensluidend: een scheiding van functies kan maar succesvol zijn indien beiden complementaire rollen vervullen en erin slagen een **‘co-operatieve’ relatie** uit te bouwen.

Via het kwalitatief onderzoek peilden we of deze bevindingen ook opgaan in een Belgische context.

Een eerste vaststelling is dat bijna alle ondernemingen aangeven dat de tandem voorzitter-CEO goed functioneert. In het bijzonder is er sprake van een **evenwicht/tegenwicht en complementariteit** in de profielen alsook een **respect** voor eenieders functie en verantwoordelijkheden. Bij diverse ondernemingen treedt de voorzitter ook op hetzij als klankbord/raadgever hetzij als ‘rem’ voor de CEO.

In de marge wordt opgemerkt dat de relatie tussen de CEO en de voorzitter een **delicate evenwichtsoefening** is/blijft en sterk afhankelijk is van de persoonlijkheden van de zetelende personen. Indien er spanningen zijn tussen de voorzitter en de CEO straalt dit ook af op de relatie tussen de raad van bestuur en het management.

“Er bestaat een constructieve challenge tussen de voorzitter en de CEO...”

Een tweede vaststelling is dat er **op regelmatige basis contactnames** zijn tussen de voorzitter en de CEO. De wijze waarop de contactnames verlopen (fysiek of telefonisch overleg/briefing/afstemming) alsook de frequentie van de contacten (gaande van op permanente basis over wekelijks tot maandelijks) verschillen evenwel van onderneming tot onderneming. De interactie tussen de voorzitter en de CEO gaat dus veel verder dan enkel de contacten op de raadsvergaderingen.

GEEN OPTIMALE SAMENWERKING ZONDER RELEVANTE INFORMATIE

Niet-uitvoerende bestuurders kunnen hun **rol** maar ten volle **vervullen** als zij **op voorhand en tijdig** de nodige **informatie** ontvangen ter voorbereiding van de raadsvergaderingen en tussentijds voldoende ingelicht worden over de relevante actuele ontwikkelingen. Als externen zijn deze laatsten immers in grote mate afhankelijk van de inzet van het management voor het verschaffen van de gepaste informatie. Dit gegeven wordt ook onderkend door de Code 2009. In het bijzonder stelt zij dat de uitvoerende bestuurders de raad van bestuur dienen te voorzien van alle relevante zakelijke en financiële informatie.

Het informatieproces

Uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek blijkt dat de informatiedoorstroming naar de raad van bestuur op **drie scharniermomenten** plaatsvindt. Vooreerst streven de meeste beursgenoteerde ondernemingen ernaar om de documenten **ter voorbereiding** van de raadsvergadering **5 à 7 dagen** op voorhand aan de bestuurders toe te sturen. Doorgaans omvat dit een weekend. De intenties zijn alvast goed. Toch gebeurt het af en toe dat deze termijn, omwille van uiteenlopende redenen, niet kan gerespecteerd worden. Ten tweede blijken de meeste beursgenoteerde ondernemingen evenwel nog bijkomende informatie **mee te delen op de bijeenkomst** van de raad van bestuur zelf. Dit is verrassend, maar men gaf wel aan dat getracht wordt deze praktijk tot een minimum te beperken. Onderstaande box geeft, ter illustratie, een overzicht van het soort informatie dat nog ter zitting wordt aangereikt.

Box 4 : INFORMATIE TER ZITTING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

- Business updates / Nieuwe ontwikkelingen in lopend dossier;
- Financiële info/resultaten (update);
- (management) presentaties (hand outs);
- Verslagen van de bestuurscomité(s) (*enkel bij BEL 20*);
- Persberichten;
- Gevoelige/vertrouwelijke dossiers;
- Dringende gebeurtenissen – nieuw agendapunt.

Ten derde worden de bestuurders bij de meeste beursgenoteerde ondernemingen ook **tussentijds** geïnformeerd. Het soort informatie dat tussen de raadsvergaderingen door verspreid wordt, verschilt gedeeltelijk naargelang de onderneming. Een courante praktijk in alle indices is evenwel het tussentijds verschaffen van toelichtingen m.b.t. de stand van zaken in belangrijke dossiers of omtrent belangrijke gebeurtenissen.

De moderne technologie bewijst meer en meer zijn nut voor het verspreiden van de documenten. **E-mail** blijkt het medium bij uitstek te zijn voor de meeste ondernemingen, alhoewel sommige ondernemingen nog vasthouden aan de koerierdiensten. Enkele geavanceerde (BEL 20) ondernemingen stellen de dossiers (ook) ter beschikking via een soort 'dataroom'. Efficiëntie staat voorop, maar het venijn zit misschien in de staart. Diverse ondernemingen uiten immers een bezorgdheid omtrent de **beveiliging** en de **confidentialiteit** van de elektronische dossiers. Het is ook in deze context dat bepaalde delicate stukken bewust niet op voorhand worden aangeleverd.

Tenslotte... het informatieproces is geen routineklus, en het overstijgt de inzet van één persoon. Niet verwonderlijk dat de Code 2009 stelt dat dit de **verantwoordelijkheid** is van diverse actoren. In realiteit leiden **diverse sleutelfiguren** dit proces in goede banen. De CEO en de voorzitter nemen hierbij het voortouw, maar het is vooral de secretaris-generaal (in ondernemingen waar deze functie is ingesteld) die een faciliterende rol speelt in het stroomlijnen van de informatie. De betrokkenheid van de CFO mag echter ook niet uit het oog verloren worden.

Bestuurders ontdekken de ‘app’?

Vandaag bestaan er op de markt al ‘apps’ (mobiele applicaties) die bestuurders toelaten om hun documenten van de raad van bestuur te raadplegen en aantekeningen te maken waar en wanneer ze dat willen via een tablet of smart phone. Hierdoor verdwijnt de nood om alle documenten van de raad van bestuur te printen of per e-mail te versturen. Bovendien blijven documenten van de vorige raadsvergaderingen steeds raadpleegbaar, ook offline.

De informatiebundel

Het management heeft als het ware de plicht om de bestuurders te informeren. Toch blijft het voor sommigen een uitdaging om tijdig en in het juiste format de voorbereidende stukken op te maken. Uit het onderzoek blijkt dat het management daarin vrij succesvol is. De meeste respondenten beamen dat de dossiers die aan hun raad van bestuur worden voorgelegd, **voldoende grondig zijn voorbereid** door het managementcomité.

De **manier waarop de dossiers worden voorgesteld**, varieert evenwel. ‘Best Practices’ zijn: het voorzien van een ‘samenvatting’ en een voorstel van besluit alsook het hanteren van een vast schema (soort template) dat een uniforme voorstelling van de dossiers/projecten waarborgt. Maar niet alle ondernemingen slagen erin om een dergelijke gestructureerde aanpak te hanteren. Er is nog werk aan de winkel...

“... Bij het ene project gebeurde dat zo en bij het andere project zo. En toen is daar een stramen voor opgesteld in akkoord met de CEO. Nu wordt een project vrij uniform gepresenteerd.”

Niettemin kan men stellen dat bij de meeste ondernemingen de bestuurders **voldoende informatie** ontvangen om gegronde discussies te voeren en om beslissingen te nemen. Meer zelfs, sommige bundels blijken bijzonder omvangrijk te zijn... 300, 500, 1000 pagina’s... ook dit is de Belgische praktijk! Is er dan misschien eerder sprake van te veel informatie dan te weinig? Het antwoord is gemengd. De omvang van de dossiers spreekt voor zich, en toch gebeurt het dat bij de meeste ondernemingen de bestuurders zelf nog **bijkomende informatie** opvragen, hetzij vóór de raad van bestuur naar aanleiding van het ontvangen van de voorbereidende stukken, hetzij tijdens de raadsvergadering.

De redenen daartoe zijn tweeledig. Zo zijn er de vragen die gericht zijn op een verdere verduidelijking van specifieke punten. Gebruikelijk wordt daaraan relatief vlot tegemoet gekomen; het betreft immers geen fundamentele hiaten in de dossiers. Een ander paar mouwen zijn de vragen naar meer substantiële informatie omdat bepaalde aspecten ontbreken in de documenten. In dergelijke situaties wordt de beslissing soms uitgesteld naar de volgende raad van bestuur zodat het management de kans krijgt om het dossier verder uit te diepen.

De conclusie wordt op gevatte wijze door de respondenten geopperd. Het verstrekken van informatie is **balanceren op een slappe koord**. Het is constant zoeken naar het vinden van een goede balans tussen enerzijds volledigheid in de dossiers en anderzijds het niet overladen van de bestuurders met detailinformatie. Hoe dan ook, de uitspraak van de governance activisten Bob Monks en Nel Minow blijft overeind: “A lack of information is a lack of power”.

Toegang tot bijkomende informatie

De laatste jaren zijn er een aantal bijkomende aanbevelingen ontwikkeld die niet-uitvoerende bestuurders moeten toelaten om zich, **buiten het management om**, te verzekeren van voldoende inzichten en informatie.

Onze bevindingen onthullen uiteenlopende praktijken bij de beursgenoteerde ondernemingen met betrekking tot de rol van **externe deskundigen**. De meeste raden van bestuur bij de BEL 20 ondernemingen blijken niet systematisch een beroep te doen op externe deskundigen. Zij worden daarentegen wel ingeschakeld door de bestuurscomités, zoals het remuneratie- en/of auditcomité. De raden van bestuur van de BEL Mid en BEL Small ondernemingen daarentegen hebben de neiging om frequenter het advies van externe deskundigen in te winnen in functie van specifieke dossiers.

Verder hebben de bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen de mogelijkheid om **contact op te nemen met leden van het senior management**. De mogelijkheid bestaat, er daadwerkelijk gebruik van maken is de volgende stap. De bevindingen onthullen opnieuw uiteenlopende praktijken. In sommige ondernemingen gebeuren dergelijke contactnames nooit of zelden, in andere ondernemingen daarentegen regelmatig tot wekelijks.

“De bestuurders kunnen gaan waar ze willen. Zij moeten enkel de CEO hiervan inlichten maar dat is een ongeschreven regel.”

Ook de manier waarop verschilt. In het geval van de BEL 20 ondernemingen blijkt dat dergelijke rechtstreekse contactnames veeleer **gefilterd of gekanaliseerd** worden. Dit betekent concreet dat de vraagstelling eerst via de CEO, de voorzitter van de raad van bestuur of via de secretaris-generaal dient te verlopen. Ook al gaat het hier (meestal) om een ongeschreven gedragsregel, toch streeft men er naar om een zekere discipline in te bouwen. Bij de BEL Mid ondernemingen ligt het accent op de **contacten via de comitéwerking**. Daarbuiten vinden we uiteenlopende praktijken, gaande van een ‘open door policy’ tot een strikte scheidingslijn tussen bestuurders en managers. De BEL Small ondernemingen opteren doorgaans voor een **soepele, informele invulling** in de praktijk.

Paneldebat

Aansluitend op de voorstelling van de onderzoeksresultaten, lichtte het panel hun ervaringen toe, onder leiding van Prof. dr. Lutgart Van den Berghe en de heer Philippe Lambrecht.

Jean-Edouard Carbonnelle bracht een boeiende getuigenis. Als CEO van Cofinimmo, is hij ideaal geplaatst om nadere toelichting te geven over hoe een **wettelijk directiecomité** werkt in de praktijk.

Op een bepaald moment in de geschiedenis van Cofinimmo hebben de aandeelhouders ervoor gekozen om het management op te nemen in de raad van bestuur en hebben zij geopteerd voor de oprichting van een **directiecomité**. Aan dit comité, dat de uitvoerende bestuurders verenigd, werd een wettelijk statuut verleend toen dit door de wet werd toegestaan.



Een bijkomende bijzonderheid bij Cofinimmo is dat **alle 4 de leden van het directiecomité uitvoerende bestuurders zijn**. Concreet zijn naast de CEO, ook de CFO, COO en de Secretaris-generaal/Group Counselor opgenomen in de raad van bestuur, die in totaal 12 leden telt. De heer Carbonnelle vindt het zeer nuttig dat zijn directieleden hun kennis en hun visie rechtstreeks kunnen overbrengen aan de andere leden van de raad van bestuur. De bevoegdheden van elke uitvoerende bestuurder/lid van het directiecomité zijn duidelijk omschreven. Het directiecomité heeft de autonome bevoegdheid over een envelop van 70 miljoen per jaar voor investeringen in onroerende goederen, weliswaar in die sectoren en landen die kaderen binnen de strategie die door de raad van bestuur werd vastgelegd. Eénmaal deze drempel bereikt wordt, kan het comité vanzelfsprekend een nieuwe toestemming vragen aan de raad van bestuur om bijkomend te investeren. Wanneer de strategie ter discussie staat, wordt deze bediscuteerd met de voltallige raad van bestuur. Als de raad van bestuur daarentegen zijn evaluatierol opneemt, wordt aan de uitvoerende bestuurders/leden van het directiecomité gevraagd om de raadsvergadering te verlaten. In dit geval beraadslagen de niet-uitvoerende bestuurders over die agendapunten die aanleiding kunnen geven tot belangenconflicten met de uitvoerende bestuurders/leden van het directiecomité. Zij nemen echter geen beslissingen over die onderwerpen die toebehoren aan de verantwoordelijkheid van de gehele raad van bestuur.

Verder blijkt dat de heer Carbonnelle als **CEO wekelijks met zijn voorzitter vergadert**. Hierbij wordt de voorzitter op de hoogte gebracht van het reilen en zeilen van de onderneming, van de implementatie van de raadsbeslissingen en van de onderwerpen die op de agenda van de volgende raad van bestuur dienen geplaatst te worden. De heer Carbonnelle acht dit essentieel aangezien het voor een voorzitter moeilijk is om een debat te leiden als hij niet goed voorbereid is en niet regelmatig op de hoogte wordt gesteld.

Tot slot, hecht de heer Carbonnelle veel belang aan de kwaliteit van de informatie alsook aan het feit dat **alle bestuurders dezelfde informatie** dienen te ontvangen, zelfs indien sommige bestuurders, afhankelijk van het onderwerp, meer aandacht hebben voor een dossier dan de andere bestuurders.

Het aanwezige publiek zorgde voor enige animo door de **discussie aan te gaan omtrent de intense contactnames die er kunnen bestaan tussen de voorzitter en de CEO**. Waar ligt de grens? Wanneer ontstaat het gevaar dat de voorzitter 'uitvoerend' wordt, operationele discussie voert en in het vaarwater van de CEO terecht komt? De voorzitter mag niet de schoothond worden van de CEO maar anderzijds moet de CEO de nodige vrijheid krijgen om de onderneming te leiden. Langs de andere kant leeft het bewustzijn dat "de voorzitter ook met de substantie van een onderneming bezig moet zijn."



Ronald Everaert maakte een boeiende vergelijking tussen drie heel verschillende ondernemingen waar hij bestuurder is/was. Welke boodschappen hebben we onthouden?

De keuze van het managementmodel is niet altijd bewust, het kan historisch gegroeid zijn.

Het installeren van een wettelijk directiecomité heeft de verantwoordelijkheidszin bij de managers gewijzigd. Het management functioneert daardoor meer als een collegiaal orgaan. Men heeft niet enkel oog voor dat deel van de ondernemingsactiviteit waar hij of zij verantwoordelijk voor is.

De informatie-assymetrie in een raad van bestuur is geen mythe! Als bestuurder denk je dat je een beetje van het bedrijf afweet, als je voorzitter wordt denk je dat je nog een beetje meer weet en dan word je CEO en dan besef je pas hoe weinig je van de onderneming kent! Als bestuurder heb je helemaal geen voeling met de dagdagelijkse beslommeringen van een manager. Onderschat evenmin de bevoorrechte positie van de aandeelhoudersvertegenwoordigers niet.

Een CEO staat dikwijls alleen aan de top van 'zijn' onderneming, ook al wordt hij omringd door heel goede medewerkers. Voor hem/haar is de **voorzitter van de raad van bestuur de sparring partner bij uitstek**, een goede relatie en fit met de voorzitter biedt comfort. Maar het **blijft een delicate relatie**. Er zijn ook voorbeelden waar de voorzitter die rol verkeerd invult en de plaats van de CEO wil innemen.

De grootste toegevoegde waarde heb je als bestuurder in een KMO. Een ondernemer die gewoon is om alles alleen te beslissen en plots de moed heeft om externe bestuurders aan te trekken.... zij die de lastige vragen stellen, die een klankbord zijn voor die ondernemer... in zo een raad van bestuur wordt het potentieel van de bestuurders meer benut dan in die ondernemingen waar de raad van bestuur eerder als een controleorgaan functioneert met periodieke rapportering van de cijfers en weinig tot geen vraagstelling.

Een raad van bestuur die de verwachtingen niet inlost? Het klinkt voor velen wellicht vertrouwd in de oren. Het advies om dit te vermijden luidt als volgt:

- Evalueer periodiek uw raad van bestuur;
- Besteed voldoende aandacht aan de juiste mix van talenten en competenties bij de samenstelling van uw raad van bestuur;
- Heb oog voor de dynamiek in de raadsvergadering;
- Een bijzondere aandacht voor de juiste "fit" tussen de Voorzitter en de CEO.

Dankwoord

In naam van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders), het Verbond van Belgische ondernemingen (VBO) en de andere partners van het project, wensen we al de beursondernemingen van harte te danken voor hun medewerking en deelname aan ons onderzoek.

Wij zijn bijzonder verheugd dat zo veel ondernemingen met enthousiasme en openheid ons een blik gunden in de bestuurspraktijken van hun onderneming!

Met dank aan:

AB INBEV, ABLYNX, ACKERMANS & VAN HAAREN, AEDIFICA, AGEAS, AGFA-GEVAERT, ARSEUS, ATENOR GROUP, BANIMMO, BARCO, BEFIMMO, BEKAERT, BELGACOM, BREDERODE, CFE, COMPAGNIE BOIS SAUVAGE, CMB, COFINIMMO, COLRUYT, DECEUNINCK, DELHAIZE GROUP, DEXIA, D'IETEREN, ECONOCOM GROUP, EURONAV, EVS, EXMAR, GALAPAGOS, GBL, GIMV, HOME INVEST BELGIUM, IRIS GROUP, IBA, IMMOBEL, INTERVEST RETAIL, INTERVEST OFFICES, JENSEN-GROUP, KBC, KBC ANCORA, KINEPOLIS GROUP, LEASINVEST, LOTUS BAKERIES, MELEXIS, MOBISTAR, MONTEA, NYRSTAR, OMEGA PHARMA, PINGUINLUTOSA, QUEST FOR GROWTH, RECTICEL, RETAIL ESTATES, RHJ INTERNATIONAL, ROULARTA, SIOEN, SIPEF, SOLVAY, SPECTOR, TELENET GROUP, TER BEKE, TESSENDERLO, THROMBOGENICS, UCB, UMICORE, VAN DE VELDE, WDP en ZETES INDUSTRIES.

Dank voor uw interesse in ons onderzoek en uw bereidheid een bijdrage te leveren!

CONTACTS

Dr. Abigail Levrau
Doctor Assistant
GUBERNA

Tel: +32 9 210 98 93
Fax: + 32 9 210 98 90
Abigail.Levrau@guberna.be

Christine Darville
Hoofd van het Juridisch Departement
VBO-FEB

Tel: +32 2 515 08 59
Fax: + 32 2 515 09 85
CDA@vbo-feb.be

Alle rechten voorbehouden. Zonder voorafgaande toestemming van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs) en het VERBOND VAN BELGISCHE ONDERNEMINGEN mag niets van deze uitgave verveelvoudigd, bewerkt en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, magnetische media of op welke andere wijze dan ook.