

# Board Insights IV

Goed bestuur in beursgenoteerde ondernemingen

## Rondetafel / Sessie IV

De bestuurskamer:

Arena van de besluitvorming.



**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 besluitvorming binnen de raad van bestuur**

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Rondetafel Sessie IV</b>	<b>5</b>
<b>De studieresultaten in een notendop</b>	<b>6</b>
<b>Collegiale besluitvorming: balanceren op een slappe koord</b>	<b>6</b>
<b>De voorzitter van de raad van bestuur als ‘chef d’orchestre’</b>	<b>11</b>
<b>Paneldebat</b>	<b>15</b>
<b>Discretie: Conditio sine qua non voor een goede besluitvorming?</b>	<b>17</b>
<b>Hoe zwaar weegt het belang van de stakeholders?</b>	<b>18</b>

## 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 monitoringstudie<sup>1</sup>, 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 !

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

<sup>1</sup> Zie Board Insights I – Monitoring bij beursgenoteerde ondernemingen, 2013.

## Rondetafel Sessie IV



Tijdens de vierde bijeenkomst van onze Rondetafelcyclus treden we binnen in de bestuurskamer van de beursgenoteerde ondernemingen. Achter de ‘gesloten’ deuren van de raadskamer wordt over belangrijke dossiers beraadslaagd, en een buitenstaander kan enkel gissen wat er zich in deze ‘arena’ afspeelt. De gladiatoren zijn dan wel bekend, en doorgaans ook het speelveld, maar hoe het spel effectief gespeeld wordt, is minder zichtbaar voor het publieke oog.

*“Can we end the long tradition of the boardroom as a sealed chamber....? Can we move toward more transparency about the boardroom process...?”<sup>2</sup>*

Deze vragen pronken in grote letters op de recentste nieuwsbrief van Sodali<sup>3</sup>, een vooraanstaand internationaal governance advieskantoor voor institutionele beleggers. De thematiek leeft duidelijk, ook dichter bij huis.

Er zijn gegronde redenen om een raadsvergadering niet openbaar te maken, zelfs in het digitale tijdperk waarin onze opvattingen over transparantie en informatie een andere dimensie krijgen. Niettemin groeien de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van raden van bestuur en krijgen bestuurders niet langer vrijgeleide bij de uitoefening van hun mandaat.

De belangrijkste taak van de raad van bestuur is het nemen van collegiale beslissingen. Daarbij is het bereiken van een consensus in een raad van bestuur een fascinerend gegeven. Het proces dat eraan voorafgaat, de dynamiek tussen de bestuurders, het stimuleren van een open en kritisch debat, het verzoenen van soms uiteenlopende visies en belangen... Het is een praktijk die niet in codes of regeltjes kan worden vastgelegd.

Eén sleutelfiguur komt hierbij in de ‘spotlights’ te staan, met name de voorzitter van de raad van bestuur. Een voorzitter dient als ‘chef d’orchestre’ het besluitvormingsproces in goede banen te leiden. Daarnaast moet hij oog hebben voor de gezagsverhoudingen die binnen een raad van bestuur spelen. Maar zijn persoonlijke opstelling en ‘stijl’ is geen neutraal gegeven. En dan is er nog de tijdsdruk...

Deze thema’s prikkelen niet alleen de wetenschappelijke nieuwsgierigheid maar belangen ook het bredere publiek aan. Via het kwalitatief onderzoek zijn we erin geslaagd om poolshoogte te nemen van de ‘verborgen’ bestuurspraktijken. De bevindingen werden tijdens deze vierde sessie voorgelegd aan twee ervaren voorzitters. Met veel enthousiasme deelden zij hun kijk op het besluitvormingsproces.

---

<sup>2</sup> Leon Panetta, It’s Not Just What You Do, It’s The Way You Do It, DIRECTORS & BOARDS, Winter 2003, at p. 17, 21.

<sup>3</sup> Sodali, 2014 Client Memo “The Autonomous Board”, oktober 2013.

# De studieresultaten in een notendop

## COLLEGIALE BESLUITVORMING: BALANCEREN OP EEN SLAPPE KOORD

Collegiale besluitvorming. Als het over raden van bestuur gaat, neemt men dit begrip gemakkelijk in de mond. Maar wat betekent dit?

We beginnen bij het begin: de raad van bestuur vormt een college. Artikel 521 van het Wetboek van Vennootschappen legt het **principe van de collegialiteit** binnen de raad van bestuur vast. De Belgische Corporate Governance Code (Code 2009) neemt dit principe over en stelt dat elke vennootschap geleid wordt door een collegiale raad van bestuur.

Eenvoudig uitgedrukt, veronderstelt collegialiteit dat beslissingen genomen worden na gezamenlijke beraadslaging van de bestuurders die hiertoe over tijdige en relevante informatie beschikken. Vanuit het gedachtengoed van goed bestuur mag de besluitvorming binnen de raad van bestuur niet gedomineerd worden door een individu, noch door een groep van bestuurders. Kortom, niemand mag een overdreven beslissingsbevoegdheid hebben.

Het nemen van beslissingen zit in het DNA van een raad van bestuur. Het besluitvormingsproces is ontegensprekelijk complex maar voor één keer rafelen we het uiteen en onderscheiden we drie stappen: (i) de voorbereiding van de vergadering en de dossiers; (ii) de dynamiek en de interactie tussen de bestuurders; en (iii) het bereiken van een consensus.

### Collegialiteit onder druk?!<sup>4</sup>

Collegialiteit is essentieel om tot een evenwichtige besluitvorming te komen. Een beslissing kan pas geldig tot stand komen na gezamenlijk overleg en zorgvuldige beraadslaging tussen alle bestuurders. Een individuele bestuurder kan niets beslissen. Dit betekent dan ook dat de aansprakelijkheid van bestuurders collegiaal moet worden bekeken en niet individueel. Een individuele beoordeling zet de deur open naar een verstrengde aansprakelijkheid van het lid van het auditcomité dat een bijzondere kennis heeft inzake financiële rapportering, of van een lid van het remuneratiecomité dat een jarenlange ervaring heeft inzake remuneratiebeleid, of van de leden van de comités tout court. Recente gevallen in de rechtspraak zetten deze collegialiteit nu onder druk...

---

<sup>4</sup> Geïnspireerd op: 'Collegialiteit van bestuurders onder druk?', Hilde Laga, De Tijd, 13 september 2012.

## Wat aan een beslissing vooraf gaat...

### Geen goede voorbereiding zonder tijdige en relevante informatie.

In de derde booklet<sup>5</sup> over de relatie tussen de raad van bestuur en het management, werd uitgebreid ingegaan op het feit dat niet-uitvoerende bestuurders hun rol maar ten volle kunnen vervullen als zij op voorhand de nodige documenten ontvangen ter voorbereiding van de raadsvergaderingen en tussentijds voldoende ingelicht worden over de relevante actuele ontwikkelingen.

Maar er is meer. Volgens de Code 2009 moeten bestuurders de informatie die ze ontvangen grondig bestuderen teneinde een goed inzicht te krijgen in de voornaamste aspecten van de ondernemingsactiviteit. Dit is toch wat verwacht kan worden van een bestuurder die zijn mandaat op een professionele manier invult.

*“Je weet dat ze alles gelezen hebben. Ze zeggen niet ‘ja of nee’ maar ze zullen je een aantal paragrafen geven met hun opmerkingen op hetgeen ze hebben gelezen.”*

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek bij de beursgenoteerde ondernemingen kan worden afgeleid dat in de praktijk de **meerderheid van de bestuurders doorgaans goed voorbereid** aan de raadsvergadering deelneemt. “Men ziet het”, klinkt het bij de respondenten. Zij baseren zich hierbij vooral op de vragen die door de bestuurders worden gesteld (mate van detail, gericht,...). Andere indicaties zijn de ‘aantekeningen’ die de bestuurders gemaakt hebben in de documenten.

Maar niet iedereen legt blijkbaar dezelfde toewijding aan de dag. Sommige respondenten lichten toe dat een aantal bestuurders beter voorbereid is dan andere (alook de ene keer beter dan de andere keer) **afhankelijk van het dossier, maar ook in functie van hun achtergrond of expertise**. Bij enkele ondernemingen uit de BEL 20 en BEL Mid leeft het gevoel dat er spontaan zelfs een

*“Je ziet het onmiddellijk; wanneer de discussie begint, moet je niet beginnen met de mappen te openen en te zoeken naar de cijfers.”*

soort onderlinge taakverdeling gegroeid is tussen de bestuurders in functie van hun expertise.

Bij de BEL Mid ondernemingen spelen daarnaast ook andere factoren. Zo wordt aangestipt dat de drukke agenda van sommige bestuurders omwille van hun professionele activiteiten bepalend is voor de mate van voorbereiding. Anderzijds observeert men ook een soort ‘wedloop’ in de raad van bestuur waarbij ‘peer pressure’ garant staat voor goed voorbereide bestuurders (o.a. omwille van de bewustwording ten aanzien van de toegenomen verantwoordelijkheden). Interessante bevinding, want welke regel is meer doeltreffend dan deze die ‘ongeschreven’ geldt binnen een groep, waar de lat door de eigen collega’s hoog gelegd wordt en het eigen gedrag sturend is voor dat van anderen...

<sup>5</sup> Zie Board Insights III – De relatie tussen de raad van bestuur en het management, 2013.

## Geen goede beraadslaging zonder voorafgaande afstemming?

De bevindingen van het kwalitatief onderzoek leren ons ook dat er in de praktijk bij beursgenoteerde ondernemingen voorafgaand aan de raadsvergadering heel wat **(informeel of formeel) overleg** gebeurt. De **voorzitter van de raad van bestuur staat hierbij centraal**.

Vooreerst zijn er op regelmatige basis contacten tussen de voorzitter en de CEO. In de derde booklet over de relatie tussen de raad van bestuur en het management, preciseerden wij dat de wijze waarop deze contacten verlopen (fysiek of telefonisch overleg/briefing/afstemming) alsook de frequentie ervan (op permanente basis, wekelijks of (zelfs) maandelijks) evenwel verschillen van onderneming tot onderneming.

Ten tweede is het gebruikelijk dat de voorzitter ook met (sommige) onafhankelijke bestuurders contact opneemt in aanloop naar de beraadslagingen (zie verder pagina 12).

Tenslotte is hij ook in verschillende ondernemingen het luisterend oor voor de aandeelhouders, of andersom, de boodschapper van delicate (agenda)punten.

*“Als er op een raad van bestuur plots heel tegenstrijdige standpunten of heel emotionele opinies geuit worden, dan is die raad niet goed voorbereid. Je moet toch weten van ‘daar ligt een conflict, daar ligt iets dat moeilijk is...’ want als effectief de standpunten zover uiteen liggen... door wat te gaan roepen en tieren, ga je er binnen de raad niet uit geraken, dat gaat echt niet werken, dan moet je toch op voorhand eens met de partijen gaan praten.”*

## Wat zich afspeelt tijdens de beraadslaging...

Een gedegen voorbereiding is echter nog geen garantie op een kwaliteitsvolle besluitvorming indien dit zich niet vertaalt in de raadskamer. Het **belang van actieve vraagstelling en participatie** in de beraadslagingen treedt meer en meer op de voorgrond. Alleen op die manier wordt het potentieel dat aanwezig is rond de bestuurstafel ook effectief benut. Zijn de bestuurders in onze beursgenoteerde ondernemingen mondig en handelen ze rationeel? De praktijk toont een genuanceerd beeld.

**Iedereen heeft zijn stokpaardje.** Raden van bestuur bij beursgenoteerde ondernemingen zijn geen ‘rubber stamping boards’. Uit de diverse commentaren en voorbeelden blijkt duidelijk dat er daadwerkelijk discussies plaatsvinden en de meeste bestuurders actief participeren en vragen stellen. Spontaan wordt echter ook aangegeven dat de activiteitsgraad varieert tussen de bestuurders, **afhankelijk van hun achtergrond of persoonlijkheid**. Niettemin hebben de meeste respondenten de indruk dat de aanwezige expertises voldoende benut worden, hetzij via een spontane inbreng, hetzij omdat de mening van de bestuurders expliciet gevraagd wordt.



**Sommige discussies geven vonken.** Via het kwalitatief onderzoek werd gepeild naar de manier waarop de debatten doorgaans verlopen. De meeste respondenten catalogeren de doorsnee discussies als **objectief en constructief**. Graven we dieper dan komen adjectieven zoals vinnig, hevig, hard, levendig maar evenzeer gemoedelijk, ontspannen, sereen, beschaafd, verrijkend... naar de oppervlakte. Het komt niet als een verrassing dat men hierbij in één adem vernoemt dat de manier van handelen samenhangt met de persoonlijkheid van de bestuurders. Daarnaast ligt het voor de hand dat af en toe **specifieke dossiers aanleiding kunnen geven tot nervositeit, spanningen of emotionele, confronterende uitspraken**. Rationeel of emotioneel... finaal gaat het wel degelijk om de dossiers en niet om de persoon.

*“De bestuurders komen graag. Ze zetten zich enorm in en nemen de onderneming zeer ter harte, wat soms resulteert in extreem emotionele discussies wanneer de verschillen filosofisch of fundamenteel van aard zijn.”*

**Geen verrassingen op de raad van bestuur.** De algemene teneur in de interviews bevestigt een **cultuur van openheid** in de raadskamer. Discussies worden niet uit de weg gegaan en kritische, doortastende vragen worden doorgaans, doch met mate, getolereerd.

Niettemin heeft openheid toch zijn **limieten**. De praktijk is er ook één van het op voorhand aftoetsen en/of ‘ontmijnen’ van gevoelige dossiers. Wilde discussies horen nu éénmaal niet thuis op een raadsvergadering, althans in de opinie van diverse respondenten, maar geef toe... is het ‘überhaupt’ niet een beetje eigen aan de (Belgische) bedrijfscultuur om dingen in de wandelgangen te bespreken?

*“We hebben niemand nodig die daar is om ‘ja’ te zeggen, integendeel we hebben mensen nodig die ons vragen stellen en die ons zeggen van ‘tiens’ je bent misschien verkeerd om die en die reden en zo begaan we geen fouten.”*

De dynamiek en de interactie tussen de bestuurders is bovenal een **proces van gedrag**. Het is terecht dat de respondenten wijzen op respect voor elkaar en

voor elkaars mening: “defendre un point de vue oui; imposer un point de vue: non!” Er moet ook een bereidheid zijn om de ander te willen begrijpen, aan te voelen en juist in te schatten. Het gaat niet om ‘voor’ of ‘tegen’ een beslissing te zijn, het is niet ‘wij’ en ‘zij’ tegen elkaar uitspelen maar het gaat veeleer om de fit, de samenhang van de groep, het kunnen delen van bezorgheden vanuit een goed begrip van de situatie en het nemen van beslissingen in het belang van de onderneming.

*“Het is niet genoeg van kritiek te spuien, je moet ook constructief alternatieven aanreiken, maw niet de CEO de woestijn injagen omdat het niet goed is en dan zeggen ‘trek je plan’”.*

**Addertjes onder het gras.** Soms bewust, soms onbewust, maar er zijn tal van elementen die de dynamiek en het besluitvormingsproces kunnen beïnvloeden. **Diversiteit in belangen is er zo ééntje,** dominante raadsleden een ander.

Als algemeen principe geldt dat een raad van bestuur bij het nemen van beslissingen het belang van de vennootschap zo goed mogelijk dient te behartigen. Er kunnen zich echter situaties voordoen waarbij de belangen van de betrokken partijen niet per definitie gelijklopend zijn. Vandaar dat in het ‘corporate governance’ debat heel wat belang gehecht wordt aan het risico op belangenconflicten in de raad van bestuur. De vele aanbevelingen i.v.m. de rol en de positie van de onafhankelijk bestuurder, zijn slechts één uiting van de bezorgdheid om een objectieve besluitvorming te waarborgen. Ook de wetgever erkent deze problematiek en heeft al heel wat geregeld via de artikels 523 (persoonlijk strijdig belang van vermogensrechtelijke aard) en 524 (strijdig belang tussen verbonden vennootschappen) van het Wetboek van Vennootschappen.

De resultaten van het kwalitatief onderzoek tonen aan dat diverse beursgenoteerde ondernemingen geconfronteerd worden (of geweest zijn) met belangenconflicten van die aard en zich aldus genoodzaakt zagen om de wettelijke procedure toe te passen. De meeste ondernemingen blijken toch **waakzaam** te zijn voor deze problematiek. Specifiek bij de BEL Mid en BEL Small ondernemingen werd zelfs te kennen gegeven dat ze de wettelijke definitie van belangenconflicten ruim interpreteren (het zekere voor het onzekere nemen). De wetsartikels bewijzen duidelijk hun nut maar zijn niet altijd toereikend.

Het is daarom dat de Code 2009 nog een stapje verder gaat en stipuleert dat de raad van bestuur een beleid moet opstellen betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de wettelijke belangenconflictenregeling vallen.. Dit beleid dient te worden bekendgemaakt in het CG-Charter. Eveneens wordt van de ondernemingen verwacht dat ze naast het vastleggen van dit beleid, ook jaarlijks een toelichting geven over de toepassing hiervan in de CG-Verklaring. Maar biedt dit soelaas?

## Belangenconflicten op de corporate governance agenda?

Uit de analyse van de jaarverslagen 2011<sup>6</sup> blijkt dat deze bepaling een aandachtspunt is. 78% van de onderzochte beursgenoteerde ondernemingen beschikt dan wel over een buitenwettelijke regeling maar veel ondernemingen worstelen om dit beleid in de praktijk daadwerkelijk om te zetten. Slechts 37 van de 65 ondernemingen (57%) die een dergelijk beleid hebben, geven ook toelichting over dit beleid in hun Corporate Governance Verklaring<sup>7</sup>.

Recente voorbeelden uit de praktijk wakkeren de aandacht voor deze problematiek nog meer aan. Een beleid hebben is één, het toepassen is twee en hierbij mag de geest van deze bepaling niet uit het oog verloren worden. Elementen zoals integriteit en ethiek primeren. Niet verwonderlijk dat dit punt ook hoog op de agenda van GUBERNA, het VBO en de Commissie Corporate Governance staat.

<sup>6</sup> Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 door de BEL 20, de BEL Mid en de BEL Small ondernemingen (boekjaar 2011), Studie van GUBERNA en het VBO: [www.corporategovernancecommission.be](http://www.corporategovernancecommission.be).

<sup>7</sup> Er moet wel opgemerkt worden dat er onvoldoende informatie beschikbaar is om te stellen dat de ondernemingen die geen toelichting geven, dit deden omdat ze niet geconfronteerd werden met dit soort belangenconflicten. Enkele ondernemingen zijn hier transparant over, anderen niet.

Een ander gegeven is dat beraadslagingen in de praktijk toch kunnen onderhevig zijn aan een **dominante invloed van één of meerdere personen**. Er wordt weliswaar benadrukt dat niemand het debat continu monopoliseert, maar sommige bestuurders kunnen omwille van hun hoedanigheid, hun specifieke expertise of persoonlijkheid, meer gewicht in de schaal leggen: “als x spreekt dan luistert iedereen”. In ondernemingen met een meerderheidsaandeelhouder, blijkt hun stem toch belangrijk, zoniet doorslaggevend te zijn.

## DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR ALS CHEF D'ORCHESTRE

De deur van de raadskamer hebben we niet helemaal geopend, maar we hebben ze voor u toch even op een kier gezet. De voorbereiding, de beraadslaging zelf... telkenmale komt ook de voorzitter in het vizier. We kunnen met andere woorden niet om de figuur van de voorzitter heen. Alle aandacht gaat nu naar deze bestuurder in het bijzonder want het is hij/zij die de raad van bestuur naar de volgende stap in de besluitvorming, met name een consensus, moet leiden. In de derde booklet over de relatie tussen de raad van bestuur en het management, kwam de relatie tussen de voorzitter en de CEO reeds uitvoerig aan bod, nu zoomen we verder in op zijn **rol in de besluitvorming**.

Een eerste bron van inspiratie vormt de literatuur. Er is al heel wat inkt gevloeid over de rol van de voorzitter (zie referentielijst). Herhaaldelijk wordt de voorzitter van de raad van bestuur vergeleken met een dirigent waarbij hij zijn orkest ‘klassieke musici’ zo goed mogelijk moet leiden. Het is zijn taak om de talenten te benutten, de muzikanten in harmonie, hetzelfde lied te laten spelen... alleen is de partituur voor een voorzitter van een raad van bestuur iets complexer...

### Wist u dat ?

Er al heel wat inkt gevloeid is over de rol van de voorzitter?  
Hieronder vindt u alvast een aantal referentiewerken:



- \* Andrew Kakabadse, **Leading the Board The Six Disciplines of World Class Chairmen**, 2007, *Palgrave Macmillan*, 288 pages, Hardcover, ISBN 0230536840;
- \* Adrian Cadbury, **Corporate Governance and Chairmanship – A personal view**, 2002, *Oxford University Press*, 280 pages, Hardcover, ISBN 0199252008;
- \* Abigail Levrau en Lutgart Van den Berghe, **Perspectives on the decision-making style of the board chair**, *International Journal of Disclosure and Governance*, 2013, Vol. 10, 2, 105–121;
- \* **Leidraad voor de voorzitter van de raad van bestuur**, 2007, GUBERNA.
- \* **How to make boards work: An International Overview**, edited by Andrew Kakabadse and Lutgart Van den Berghe, *soon to be published*.

De Code 2009 omschrijft het iets minder plastisch: de voorzitter geeft leiding aan de RvB en neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de genomen besluiten van de raad van bestuur. De aanbeveling is duidelijk, maar de invulling in de praktijk... uitdagend?

De bevindingen van ons onderzoek onthullen dat de voorzitter een echte **'time manager'** is/dient te zijn. Beslissingen moeten genomen worden binnen de beperkt beschikbare vergadertijd. Hij moet de 'klok' in de gaten houden maar terzelfdertijd moeten belangrijke dossiers voldoende grondig kunnen bediscuteerd worden. Hij mag niet al te rigide handelen of dossiers te snel kortsluiten. Vandaar het belang dat de voorzitter de nodige discipline aan de dag legt en het proces voldoende onder controle heeft. In de praktijk zien we dat de **vergaderingen doorgaans volgens een bepaald stramien verlopen:**

1. De voorzitter introduceert het agendapunt;
2. Het management krijgt de gelegenheid om het dossier voor te stellen;
3. Daarna volgt er een debat;
4. Op het einde van de discussie formuleert de voorzitter het voorstel tot besluit.

De grootste uitdaging voor de voorzitter zit in stap 3 en 4. De praktijk leert ons dat de voorzitter het besluitvormingsproces faciliteert en dat elke voorzitter hierbij zijn eigen **tactieken** hanteert.

Zoals eerder aangestipt, is de manier waarop de debatten verlopen heel verschillend en in sterke mate afhankelijk van de persoonlijkheid of het temperament van de bestuurders, de diversiteit in belangen etc. Kortom het verloopt niet altijd volgens het boekje. Het is blijkbaar dan ook gebruikelijk dat een voorzitter op voorhand contacten heeft met de CEO, (sommige) bestuurders en (soms) aandeelhouders.

*"Het is niet belangrijk wat ik als voorzitter denk. Wat belangrijker is, is dat ik weet wat die mensen denken... wat we collectief denken dat de beste richting kan zijn voor het bedrijf..."*

De voorzitter dient ook om te gaan met het verschil in activiteitsgraad van zijn bestuurders; sommigen zijn zwijgzamer dan anderen. Hij lost dit op door hetzij op voorhand hun mening te vragen en deze opinie ook subtiel in het debat te

vertolken. Andere voorzitters gaan openlijk de mening solliciteren van de bestuurders of een soort van 'tour de table' doen. Het gebeurt ook dat de voorzitter heel bewust een bepaalde bestuurder het debat laat openen om zo de 'tonaliteit' van de discussie te zetten.

Tenslotte, benadrukken de meeste respondenten dat de voorzitter **wel degelijk aanstuurt op het effectief nemen van een beslissing**: "De raad van bestuur is niet enkel een praatbarak". De beslissingen worden doorgaans in consensus genomen, maar terzelfdertijd gaf men aan dat het aanhoren, in aanmerking nemen en vervolgens samenvatten en consolideren van al de opinies als het ware een kunst is (voor een voorzitter). Verder voelt een voorzitter ook aan wanneer een consensus (nog) niet haalbaar is. Het alternatief is dan om het dossier uit te stellen naar een volgende vergadering, over te gaan tot stemming of zelf zijn stempel te drukken op de beslissing. Geen van deze scenario's is optimaal, maar sporadisch toch noodzakelijk.

*"Hij heeft een soort van verkenningsopdracht om te zien of er zich een potentieel probleem zou kunnen voordoen of hij ontmijnt potentiële disputen... het pad wordt geëffend door de voorzitter."*

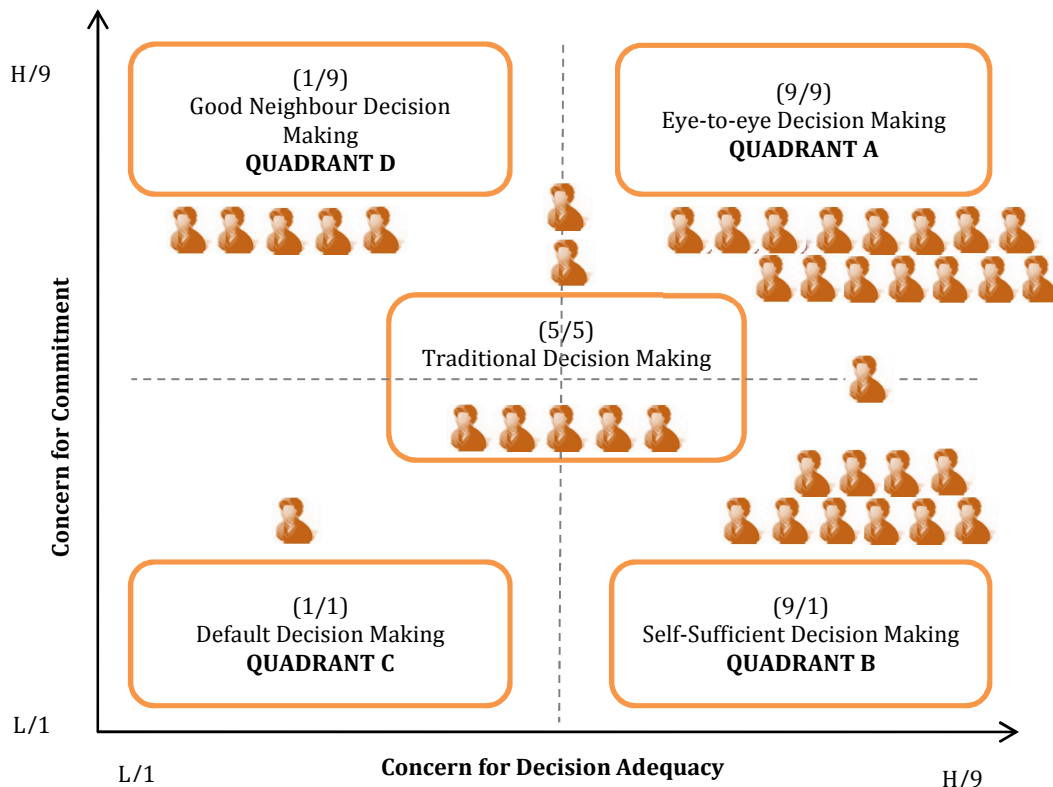
Op het einde rest nog de vraag hoe de voorzitter de beslissing 'stuurt' en of hij een impact heeft? De tactieken die een voorzitter hanteert zijn één zaak, maar hij is tevens bestuurder en vanuit die hoedanigheid heeft hij het recht om ook een

eigen inbreng te doen in het debat. Dat is evenwel niet het discussiepunt. De kwestie is meer op welke manier hij dit doet en of hij hierdoor ook het besluitvormingsproces en de consensusvorming beïnvloedt.

We hebben getracht om de ‘beslissingstijl’ van een voorzitter te onderzoeken via een wetenschappelijk instrument/raamwerk, met name de ‘**Decision-Making Grid**’. Deze grid capteert twee dimensies: De X-as heeft het belang weer dat gehecht wordt aan de adequaatheid van de beslissingen terwijl de Y-as het belang weergeeft dat gehecht wordt aan de betrokkenheid van de leden van een groep bij een beslissing. Op basis van deze 2 dimensies kunnen 5 archetypes van beslissingstijlen geïdentificeerd worden:

- Kwadrant A: Alle potentieel benutten (‘eye-to-eye decision making’);
- Kwadrant B: Autoritair leiderschap (‘self-sufficient decision making’);
- Kwadrant C: Heel passief – beslissingen uitstellen (‘default decision making’);
- Kwadrant D: Harmonie zoekend, gevoelige punten & dysfunctioneel conflict ontwijken (‘good neighbour decision making’);
- Midden: Compromisstijl (‘traditional decision making’).

Deze grid werd systematisch aan onze respondenten (niet voorzitters) voorgelegd en aan hen werd gevraagd om aan te duiden welke beslissingstijl het dichtst aanleunt bij deze die door hun eigen voorzitter wordt gehanteerd. Het resultaat wordt in onderstaande figuur weergegeven.



Een algemene observatie is dat er **diverse beslissingstijlen** gangbaar zijn binnen de groep van de BEL 20 en de BEL Mid ondernemingen. Iets meer dan 1/3 zit in kwadrant A, welke in de literatuur als één van de meest geschikte stijlen wordt beschouwd om tot een kwaliteitsvolle besluitvorming te komen.

Bij een 10-tal ondernemingen neigen hun voorzitters naar een autoritaire of decisieve beslissingstijl (*kwadrant B*). Deze voorzitters hebben een duidelijke mening/visie die richtinggevend is voor de finale beslissing. Er wordt aangegeven dat er enige ruimte is voor debat en dat de visie van de voorzitter kan gechallenged worden maar zijn opinie weegt desalniettemin (zwaar) op de finale besluitvorming.

Een paar voorzitters hanteren de compromisstijl waarbij belang gehecht wordt aan een voldoende steun van de (meerderheid van de) leden van de raad van bestuur (*midden*). Een zelfde aantal streven naar behoud van de harmonie en verkiezen om bepaalde gevoelige punten niet aan te kaarten op de raadsvergadering (*kwadrant D*). Men poogt hier duidelijk om conflictsituaties in de raad van bestuur te vermijden.

Tenslotte is er een voorzitter die nogal passief optreedt (*kwadrant C*) en zijn er enkele voorzitters die tussen twee archetypes in hangen.

Wat kunnen we hieruit concluderen? Het is **duidelijk dat de positie van een voorzitter niet neutraal is** en hij hetzij (i) direct of indirect hetzij (ii) bewust of onbewust het besluitvormingsproces beïnvloedt.

Opvallend is dat we geen direct verband kunnen vinden met de hoedanigheid van een voorzitter (al dan niet combinatie CEO, of niet-uitvoerend versus onafhankelijk statuut). Integendeel, veel hangt samen met de persoonlijkheid van een voorzitter en de kwaliteiten waarover hij beschikt. Geen wonder dat de respondenten (maar ook de literatuur) **het belang van emotionele intelligentie als essentieel criterium** naar voor schuiven.

Een voorzitter is van onschatbare waarde voor het besluitvormingsproces. GUBERNA en het VBO pleiten dan ook voor **meer aandacht voor het benoemingsproces** (met name de keuze) van de voorzitter alsook voor een **periodieke evaluatie** van zijn/haar functioneren. Hetvolgende statement is hierbij het leidmotief:

*“Like with musicians or sportsmen, they all know that whenever they think about their technique they improve their performance!”*

## Wist u dat ?

In opdracht van de Commissie Corporate Governance, in 2013 een studie\* gepubliceerd werd door Allen & Overy waarin ze een **vergelijking uitvoert** van de Belgische Corporate Governance Code 2009 met de codes uit verschillende buurlanden?



Een specifiek discussiethema in deze studie betreft **de rol, de bevoegdheden en de positie van de voorzitter**. Uit de studie blijkt dat de rol van de voorzitter in de Code 2009 vrij uitgebreid beschreven staat. Toch merkt de studie op dat de UK Code nog een stap verder gaat. Zij beschrijft namelijk de rol van de voorzitter als ‘spokesperson’ voor de onderneming en legt ook de nadruk op het feit dat de voorzitter het best de hoedanigheid van een onafhankelijk bestuurder aanneemt.

Country / Role	AFEP MEDEF Code	Middlenext Code	German CG Code	Italian CG Code	Dutch CG Code	UK CG Code	Belgian 2009 Code
Organisation of meetings of the board	V	–	V	V	V	V	V
Interaction with management	–	–	V	V	V	V	V
Promoting the ‘culture of debate’	–	–	–	V	V	V	V
Organisation of shareholders’ meetings	–	–	V	–	V	V	V
Induction for directors	–	–	–	V	V	V	V
Evaluation of the board	–	V	–	–	V	V	V
Spokesperson of the board	–	–	–	–	V	V	–
Appointment of directors	–	–	–	–	–	V	V
Capacities of the chairman	–	–	–	–	–	V	V

\*meer informatie: [www.corporategovernancecommissie.be](http://www.corporategovernancecommissie.be)

## 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.



Het openingsstatement van Dhr. Van Nevel, voorzitter-bestuurder bij o.a. Elia, Pinguin, Jensen, kan tellen: “Ga naar de website van de beursgenoteerde ondernemingen en lees in de sectie ‘corporate governance’ de taakomschrijving van de voorzitter van de raad van bestuur. Als u dit naar de letter volgt, dan zal u misschien als een goede voorzitter beschouwd worden maar na een paar maanden vriendelijk bedankt worden voor bewezen diensten, en dit met recht en rede!”

**Een voorzitter is als het ware een duizendpoot, maar het begint met goede afspraken te maken met de CEO.** Een voorzitter blijft weg uit het operationele. Hij dient het dagelijks bestuur over te laten aan het management en moet zich niet bemoeien met zaken die de zijne niet zijn. Een uitzondering hierop vormt een crisissituatie. Alleen dan kan de voorzitter het stuur van de CEO overnemen om de crisis te managen.

Anderzijds moet hij voldoende inspanningen leveren om de taken die tot zijn domein behoren, naar best vermogen te vervullen. **Een voorzitter bekommert zich om zijn bestuurders!** Hij zorgt voor een gedegen opleiding en ondersteuning bij de start. Hij maakt het de raad van bestuur aangenaam en dit uit zich in kleine dingen. Hij zet bestuurders, indien nodig, uit de wind. Hij probeert om zoveel mogelijk beslissingen in consensus te nemen, zorgt ervoor dat alle bestuurders aan het woord komen en dit in een sfeer van vertrouwen.

Hij waakt ook over de praktische gang van zaken. In het bijzonder doet hij nazicht van de documenten die naar de bestuurders gaan, leest hij de notulen en vult ze aan indien nodig. Daarnaast onderhoudt hij ‘close contact’ met de voorzitters van de comités, alsook met de interne en externe auditors en de ‘legal counsel’.

Verder woont hij ook de meetings bij met de bankiers. Maar hoe ver reikt dit ‘extern functioneren’? Dhr. Van Nevel pleit voor een **eerder ‘low profile’**. **Het is de CEO die het gezicht is van de onderneming.** De voorzitter dient er zich voor te hoeden om een duplicaat van de CEO te worden. Dit kan alleen maar verwarring zaaien. Discretie is eveneens een voorwaarde om goed te functioneren.

Tenslotte luidt de boodschap van dhr. Van Nevel dat een voorzitter een **belangrijke rol** vervult **naar de aandeelhouders toe**. Maar hier zijn geen éénduidige ‘richtlijnen’. Die rol **verschilt sterk** naargelang het type onderneming (beursgenoteerd met grote free-float versus referentieaandeelhouderschap, familiaal aandeelhouderschap of niet, etc.). Zijn stokpaardje is ongetwijfeld het familiebedrijf, welke specifieke uitdagingen stelt aan een bestuurder en een voorzitter: het is belangrijk om de familiale gevoeligheden te kennen en vooral te begrijpen!

## Algemene tips voor een (niet-uitvoerende) voorzitter:

- Er is een enorm verschil tussen bestuurder zijn en de rol van de voorzitter vervullen.
- Onderschat het mandaat niet! Een voorzitterschap vereist een grote tijdsinvestering.
- De voorzitter is de coach van de CEO... maar heeft geen bureel in de onderneming.
- De voorzitter blijft weg uit de pers.
- Het glas is steeds half vol, nooit half leeg.

Dhr. Jacques bevindt zich in een particuliere situatie. Hij is immers al 20 jaar operationeel actief in Zetes en heeft aldus de hoedanigheid van **uitvoerend voorzitter**. Daarmee is hij één van de ‘witte raven’ bij de beursgenoteerde ondernemingen<sup>8</sup>. Hij benadrukte wel in het debat dat dit geen vaststaand gegeven is. Bij eventuele nieuwe benoeming zal dit zeker herbekeken worden maar in dit geval is het **gewoon zo ‘gegroeid’**.



Dhr. Jacques benadrukte in zijn interventie vooral het **grote belang van transparantie in de raad van bestuur**. Al de leden van de raad van bestuur dienen onmiddellijk op de hoogte gesteld te worden van zowel het positieve als het negatieve nieuws. Hij deelt de visie van Dhr. Van Nevel dat in de raad van bestuur **steeds gestreefd wordt naar consensus**. Hoewel deze vaak pas bereikt wordt na een grondige discussie! Het is belangrijk om te vermijden dat de visies (te ver) uiteenlopen. Om de belangen in de raad van bestuur te aligneren, werd ervoor geopteerd om geen gebruik te maken van stockopties of gouden parachutes. Bij elke beslissing wordt de **lange termijn voor ogen** gehouden en worden eveneens de stakeholders in aanmerking genomen (zie ook verder pagina 18). Het gezamenlijk doel is Zetes te laten groeien.

Daarnaast wees dhr. Jacques op een belangrijk punt dat tot dan in het paneldebat onderbelicht werd, namelijk **de rol van de voorzitter bij de (organisatie van de) algemene vergadering**. Hij wees erop dat dit vroeger slechts een formaliteit was en 1 uur duurde maar dat de huidige algemene vergaderingen soms uitlopen tot 5 uren!

## Tips voor een voorzitter bij een algemene vergadering:

- Zorg voor een goed draaiboek, vermijd improvisatie.
- Laat je goed omringen.
- Zorg ervoor dat er geen debat ontstaat tussen aandeelhouders onderling.
- Een voorzitter is verplicht om op alle vragen te antwoorden maar ze dienen betrekking te hebben op de agenda.
- Laat u niet beledigen !
- Blijf vooral kalm...

<sup>8</sup> Cfr. Board Insights III – De relatie tussen de raad van bestuur en het management, 2013: Slechts 14% van de voorzitters bij de beursgenoteerde ondernemingen zijn uitvoerend.



## Discretie: *Conditio sine qua non* voor een goede besluitvorming?

Het respecteren van het belang van de onderneming in de besluitvorming veronderstelt per definitie ook het respecteren van de discretieplicht.

Gelukkig hebben de meeste beursgenoteerde ondernemingen nog niet te kampen gehad met lekken want de enkelen die het wel hebben ervaren, zijn bevoorrechte getuigen van **hoe een dergelijke praktijk een besluitvormingsproces kan ontwrichten en het noodzakelijke vertrouwen kan fnuiken.**

De bevindingen van het onderzoek tonen aan dat er een **groeïend bewustzijn** is bij de bestuurders in verband met de discretieplicht en het aan de dag leggen van de nodige voorzichtigheid. Niettemin hebben diverse ondernemingen **enkele voorzorgsmaatregelen** genomen om de risico's op dit vlak te beperken en worden er inspanningen geleverd om de bestuurders attent te maken op het vertrouwelijk karakter van de informatie. Onderstaande box geeft ter illustratie een overzicht.

### VERTROUWELIJKHEID VAN INFORMATIE : ENKELE NUTTIGE TIPS !

- Discretieplicht als een expliciete bepaling opnemen in het CG Charter/de Ethische Code;
- Er bestaat een afzonderlijke policy, gekoppeld aan een onderzoeksrecht voor het auditcomité;
- Markering van de documenten, confidentialiteitsstempels;
- Er worden brieven rondgestuurd ter herinnering aan de principes en de wettelijke bepalingen ter zake (bv. handelen in aandelen);
- De voorzitter en/of secretaris van de raad van bestuur treedt op als bewaker van de discretieplicht.

## Hoe zwaar weegt het belang van de stakeholders?

Een **controversieel discussiepunt** in het corporate governance debat is de positie van de ‘stakeholders’. In de literatuur wordt van oudsher benadrukt dat de Angelsaksische governance systemen heel sterk georiënteerd zijn naar het creëren van aandeelhouderswaarde terwijl het stakeholderdenken veel meer ingebed is in de Continentaal-Europese governance systemen. Deze verschillen vinden ook een weerslag in de geldende wetgeving en rechtssystemen. Terwijl het accent in de Angelsaksische landen vooral komt te liggen op de fiduciaire verplichtingen (‘fiduciary duties’) van de bestuurders t.a.v. de aandeelhouders, geldt o.m. in België dat de bestuurders de hen toegekende bevoegdheden moeten uitoefenen in het belang van de vennootschap. Niettemin blijkt de toepassing van deze verplichtingen in de praktijk niet altijd even eenduidig en blijft dit voer voor discussie. Verder hebben de vele bedrijfsschandalen en de crisissen aangetoond dat niet alleen de aandeelhouders aanzienlijke verliezen geleden hebben, maar dat er ook verstrekkende gevolgen kunnen zijn voor de stakeholders.

De **verhoogde aandacht voor de stakeholderbelangen** heeft er o.a. ook toe geleid dat bij de herziening van de Code 2009 expliciet bepalingen hieromtrent werden opgenomen, zij het wel beknopt. In het bijzonder omschrijft een richtlijn dat de raad van bestuur

bij het omzetten van waarden en strategieën in de voornaamste beleidslijnen rekening moet houden met het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De bevindingen bij de BEL 20 ondernemingen bieden een indicatie van de praktijk. Het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen leeft. Vraag naar het belang van stakeholders en spontaan wordt toelichting gegeven bij het beleid dat de onderneming voert op het vlak van ‘corporate social responsibility’ (CSR). Daarbij werd ook aangegeven wat de gevoeligheden zijn zowel op het niveau van de raad van bestuur als op niveau van de algemene vergadering. Maar hoe zit het nu concreet met de directe stakeholders, met name de werknemers en de klanten? Op dit punt is er een groot verschil tussen de ondernemingen. Bij een aantal ondernemingen zijn deze stakeholders onlosmakelijk verbonden met hun bedrijfsvoering of aandeelhouderschap en krijgen zij als dusdanig ook op de raad van bestuur heel wat aandacht. Bij andere ondernemingen komt dit enkel aan bod indien er ‘trade-offs’ dienen gemaakt te worden onder druk van o.a. een groeiende concurrentie (bv. in geval van herstructureringen). Voor de BEL Mid en BEL Small ondernemingen is er helaas te weinig interviewdata voor handen om robuuste conclusies te trekken. Niettemin blijft dit een boeiend thema.

## **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](mailto:Abigail.Levrau@guberna.be)

**Christine Darville**  
*Executive Manager*  
VBO-FEB

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