

Deel 1: Executive summary en conclusies

I.1 Belangrijke lessen uit het onderzoek

Vaststelling 1 :

*De werking van de Raad van Bestuur kan **moeilijk in een algemeen geldend beeld** samengevat worden omdat er sprake is van **aanzienlijke verschillen** naargelang de aard van de onderneming; verder onderzoek dringt zich op om de determinanten van deze verschillen verder te kunnen achterhalen; pas dan kunnen echt zinvolle, gerichte en bruikbare aanbevelingen geformuleerd worden.*

- **Desalnietemin** laten zich toch een **aantal interessante algemene hoofdlijnen** onderkennen.
- In een eerste fase van het onderzoek is de "**verschillenanalyse**" beperkt tot het onderscheid tussen grote en kleine ondernemingen¹, tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen en tussen ondernemingen waarvan de referentie-aandeelhouder(s) Belgisch dan wel buitenlands is/zijn. Deze verschillenanalyse wordt gebaseerd op kruistabellen. Bijgevolg zal nog verder onderzoek nodig zijn om te peilen naar "verklaringen" achter deze verschillen².

I.1.1. HOOFDLIJNEN

Vaststelling 2 :

*De **samenstelling van de Raad van Bestuur** van ondernemingen in België wijkt ogenschijnlijk minder af van de normen inzake deugdelijk bestuur dan de **taakinvulling** en (sommige aspecten van) de **werking** van de Raad van Bestuur; niettegenstaande men aan de formele aspecten voldoet garandeert dit nog niet dat er sprake is van "deugdelijke besluitvorming"; dit heeft vergaande consequenties voor de manier waarop deugdelijk bestuur kan gestimuleerd worden (zie open vragen punt I.2.2.):*

- **Samenstelling Raad van Bestuur :**

- ☞ aantal bestuurders : de Belgische normen stellen alleen een maximum in (12 Commissie CG van de Beurs van Brussel); dit stelt geen problemen voor het overgroot deel van de ondernemingen (91%); een minimum van 7 zou veel meer problemen gesteld hebben (voor maar liefst 62% van de steekproef niet vervuld); één van de verklaringen voor het bovenwettelijk aantal bestuurders (3) is tot op zekere hoogte gelegen in de voorschriften inzake evenwichtige samenstelling van de Raad

¹ Voor het onderscheid tussen kleine en grote ondernemingen kan verwezen worden naar punt 1.6.1.

² Dit sluit trouwens aan bij het tijdspad dat de Raad van bestuur van het IvB heeft vastgelegd voor de analyse en ontsluiting van deze zeer gedetailleerde dataset waarover het IvB nu beschikt.

van Bestuur (voldoende niet-uitvoerende bestuurders, ook onafhankelijke bestuurders); uiteraard is ook het zoeken naar evenwichten tussen de diverse aandeelhouders een belangrijke determinant van het groter aantal bestuurders;

- ☞ selectie bestuurders : ondanks het feit dat de selectie vaak weinig formeel verloopt (7% kent geen formele selectieprocedure en/of selectiecriteria), zijn de informele processen doorgaans toch gesteund op vergelijkbare criteria als deze van ondernemingen die wel met een meer formeel selectiemodel werken: prioritair gaat het om eisen t.a.v. capaciteiten en ervaringen (57%); in tweede orde speelt de voordracht door de aandeelhouder/eigenaar een rol (14%);
- ☞ voorzitter en CEO : in de steekproef zijn er weinig ondernemingen waar sprake is van een combinatie van deze twee functies (9%); de scheeftrekking van de steekproef naar grotere ondernemingen toe, laat evenwel niet toe om deze vaststelling als "representatief" voor het totale Belgische bedrijfsleven te bestempelen.

- **Werking Raad van Bestuur :**

- ☞ frequentie van de vergaderingen van de Raad van Bestuur : er zijn nog heel wat ondernemingen die geen actieve Raad van Bestuur hebben; het best scoren de grotere en de beursgenoteerde ondernemingen;
- ☞ de aanwezigheidsscore voor bestuurders op raadsvergaderingen ligt gemiddeld vrij hoog (89%);
- ☞ informatie van de bestuurders : zowel wat de agenda als de stukken ter voorbereiding van de Raad van Bestuur betreft scoren de ondernemingen met een actieve Raad van Bestuur goed (tijdig voor de vergadering); in de meeste gevallen is sprake van formele notuleringen;
- ☞ de besluitvorming verloopt in een sfeer van volwassen overleg en open discussie waarbij weinig sprake is van een formele stemming, die anoniem of schriftelijk verloopt;
- ☞ de taakinvulling van de Raad van Bestuur en de rol welke bestuurders te spelen hebben zijn zeker punten die heel wat extra aandacht vragen; zoals verderop zal blijken toont dit onderzoek duidelijk aan dat er op dit vlak nog een lange weg af te leggen is om het feitelijk bestuursproces meer conform te maken aan de internationale en nationale principes van deugdelijk bestuur; op dit vlak tekenen zich tevens heel duidelijke verschillen af tussen de ondernemingen in België;
- ☞ er zal nog heel wat aanpassing nodig zijn om de ondernemingen in lijn te laten lopen met de aanbevelingen inzake comités binnen de Raad van Bestuur, zowel wat hun oprichting betreft als wat de samenstelling van deze comités aangaat.

Vaststelling 3 :

*De Belgische praktijk inzake corporate governance kijkt sterk af van de voorgeschreven normen op het vlak van de **formalisering van het bestuursproces**; in 1/4 van de ondernemingen is sprake van **openheid t.a.v. bestuurdersvergoedingen**.*

- **Selectie bestuurders** : in weinig ondernemingen (23%) is sprake van een formeel selectieproces, met formele vereisten, een selectieprofiel, enz..
- Voor de werking van de Raad van Bestuur is weinig sprake van **formele procedures** (<1/3).
- De **transparantie inzake bestuurdersvergoedingen** lijkt vooral laag bij kleinere (en niet-beursgenoteerde) ondernemingen; dit zegt evenwel nog niets over de openheid t.a.v. andere aspecten van het bestuursproces; "disclosure" vormt en vormde reeds het voorwerp van ander onderzoek binnen het IvB; hieruit kan nu reeds afgeleid worden dat er inderdaad op dit vlak nog een weg af te leggen is; toch is er sedert de aanbevelingen van de C.B.F. reeds van een duidelijke verbetering sprake.

Vaststelling 4 :

*De werking van de Raad van Bestuur laat vermoeden dat deze raad door heel wat bedrijven als relatief **"vrijblijvend" bekeken** wordt :*

- In heel wat ondernemingen primeert de functie van discussieplatform en klankbord op deze van effectieve besluitvorming en goedkeuring vooraleer beleidsbeslissingen tot implementatie kunnen komen; wel is hier sprake van significante verschillen tussen de ondernemingen (zie punt 3).
- Er is weinig aandacht voor feedback en verantwoording vanuit het management (zie vaststelling 5).
- Noch een evaluatie van de globale werking van de Raad van Bestuur, noch een evaluatie van de individuele bestuurders blijkt ingang te vinden (slechts in respectievelijk 11% en 12% van de steekproef); opvallend is dat zich op dit punt geen significante verschillen voordoen, naargelang het bv. gaat om grotere of beursgenoteerde ondernemingen.

Vaststelling 5 :

*Het **1-tier bestuurssysteem**, dat het overgrote deel van de Belgische bedrijven kenmerkt (73%), vergt dat meer aandacht uitgaat naar de **afbakening van de taakverdeling tussen Raad van Bestuur en management**; vooral de **controlefunctie** van de Raad van Bestuur lijkt vaak onvoldoende invulling te krijgen :*

- Er is nu te weinig aandacht voor de taken van de Raad van Bestuur op het vlak van **monitoring en controle**; dit blijkt uit heel wat factoren :
 - ☞ de aanduiding van de prioritaire taken van de Raad van Bestuur toont aan dat monitoring en controle tot één van de minst geciteerde taken van de Raad van Bestuur behoren;
 - ☞ de gedetailleerde analyse van de agendapunten van de Raad van Bestuur wees in diezelfde richting : alles wat te maken heeft met monitoring en controle t.o.v. het management (evaluatie management, planning opvolging, vergoeding (top)management) vergt in weinig ondernemingen een actieve betrokkenheid van de bestuurders;
 - ☞ de voorgeschreven comités (audit, vergoeding, benoeming) komen relatief weinig voor, terwijl andere meer beleidsgerichte comités frequenter voorkomen.
- De rol die de Raad van Bestuur in heel wat ondernemingen krijgt is er eerder één van een **discussieplatform** dan een echt besluitvormingsorgaan; dit geldt des te meer voor kleinere, Belgische en niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Deze observatie toont (opnieuw) aan hoe verschillend de Belgische problematiek is van bv. de Angelsaksische. In het Hampel rapport wordt immers kritiek uitgeoefend op de Cadbury regels welke TEVEEL aandacht besteden aan de “controlefunctie” van de RvB en te weinig aan diens strategische rol.
- Zelfs wanneer sprake is van de voorgeschreven **comités binnen de Raad van Bestuur** is de impact van de actieve bestuurders nog aanzienlijk, tot soms overheersend (in 1/4 tot 1/3 van de ondernemingen zetelen in de drie voorgeschreven comités alleen actieve bestuurders; zelfs beursgenoteerde ondernemingen wijken (wijken?) af van de nieuwe beursvoorschriften terzake).
- Vooral in kleinere ondernemingen is **de scheidingslijn tussen dagelijks beleid en de bestuursfuncties** minder duidelijk en zeker minder formeel; het is ook in deze ondernemingen dat er significant minder aandacht uitgaat naar monitoring en controle.

Vaststelling 6:

*Het is terecht dat er veel aandacht uitgaat naar de **onafhankelijke bestuurders**, omdat zij wellicht kunnen zorgen voor een verschil qua corporate governance gedrag :*

- Raden van bestuur waarin onafhankelijke bestuurders zetelen (48%) tolereren meer dat er kritische vragen gesteld worden tijdens de raadszittingen; het oorzakelijk verband kan momenteel nog niet echt vastgesteld worden (enkel verschillenanalyse).
- De taakinvulling van de Raad van Bestuur waarin onafhankelijke bestuurders zetelen en de rol die bestuurders daarbij te spelen hebben wijkt significant af van de raden zonder onafhankelijke bestuurders; in raden waarin onafhankelijke bestuurders zetelen krijgen

de bestuurders meer beslissingsbevoegdheden (hun goedkeuring is vereist) dan in raden van bestuur zonder onafhankelijke bestuurders; in deze laatste ligt de klemtoon significant meer op een discussierol voor de bestuurders. Of dit verschil eerder te wijten is aan de aard van de onderneming, dan wel aan de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders zal nog via andere statistische onderzoeken moeten worden achterhaald.

Vaststelling 7 :

***Onafhankelijke bestuurders** opnemen in de Raad van Bestuur zal ongetwijfeld **aanpassingen** vragen in de manier waarop ondernemers nu met hun bestuurders omgaan :*

- De Raad van Bestuur zal meer moeten worden dan alleen een discussieplatform.
- Kritische vraagstelling en open discussies zullen moeten worden getolereerd.
- De naleving van de vrij stricte voorschriften van de Commissie Cardon (Beurs van Brussel) inzake onafhankelijke bestuurders zal in sommige ondernemingen wellicht een kritische evaluatie vereisen van de bestuurders, die momenteel als onafhankelijk doorgaan; in praktijk is immers vaak sprake van een veel ruimere invulling van dit concept (soms enkel onafhankelijk van het management (24%) of van de aandeelhouders (51%), soms meent men dat alle bestuurders onafhankelijk zijn).
- Men zal moeten bereid zijn de bestuurders een (degelijke) vergoeding te verschaffen; nu blijkt het overwegend zo te zijn dat het vooral ondernemingen zijn die geen onafhankelijke bestuurders hebben, welke ook geen bestuurdersvergoeding uitkeren. Naast het hebben van onafhankelijke bestuurders zijn mogelijke andere determinanten van het al dan niet toekennen van een bestuurdersvergoeding : het aantal bestuurders (groter = frequenter vergoeding), de frequentie van vergaderen, de omvangrijkheid van het takenpakket (in beide gevallen geldt : des te meer, des te frequenter sprake is van een bestuurdersvergoeding), samenstelling Raad van Bestuur (ook niet-actieve bestuurders, bestuurders die geen werknemersstatuut hebben, vertegenwoordigers van zakenrelaties in de Raad van Bestuur leiden allemaal tot een frequenter vergoeding).

Vaststelling 8 :

*De **voorzitter van de Raad van Bestuur** speelt een belangrijke rol; deugdelijk bestuur kan zeker gestimuleerd worden door aan de invulling van deze functie meer aandacht te besteden. Dit punt lijkt daarom best wat meer aandacht te krijgen zowel in de aanbevelingen en codes als in de governance-praktijk.*

- De impact op de besluitvorming is zeer aanzienlijk : in 75% van de ondernemingen stemmen de bestuurders gewoon in met de voorzitter van de Raad van Bestuur; of er al dan niet sprake is van onafhankelijke bestuurders maakt hier geen significant verschil.

- Door zijn rol bij de bepaling van de agenda van de Raad van Bestuur kan de voorzitter ook een belangrijke invloed uitoefenen op de taakinvulling van de Raad van Bestuur.
- Deze belangrijke rol leidt er ook toe dat voor de voordracht van de voorzitter van de Raad van Bestuur aandeelhoudersinvloeden overwegen op "persoonlijkheidskenmerken" (primeren respectievelijk bij 60% en 32% van de ondernemingen); bij de andere bestuurders is dit net andersom (overeenkomstige cijfers zijn respectievelijk 27% en 57%).

Vaststelling 9 :

*In de ondernemingen in België is sprake van het **stockholdermodel** terwijl de impact van de andere stakeholders relatief beperkt is :*

- De werknemers zijn nagenoeg niet vertegenwoordigd in de bestuursorganen.
- In sommige raden van bestuur, vooral dan bij beursgenoteerde ondernemingen, zijn zakenrelaties vertegenwoordigd.
- De rol van de aandeelhouders is (uiteraard) prominent aanwezig op nagenoeg alle vlakken van het bestuursproces.
- Bij de samenstelling van de Raad van Bestuur zijn aandeelhouders de bepalende factor, zeker wat de voordracht van bestuurders betreft; hun impact is het grootst waar het de benoeming van de voorzitter van de Raad van Bestuur aangaat.

I.1.2. SIGNIFICANTE VERSCHILLEN NAARGELANG DE AARD VAN DE ONDERNEMING

Vaststelling 10 :

*De **omvang van de onderneming** leidt tot aanzienlijke verschillen zowel in de formele uitbouw van de bestuursstructuren als in de uitwerking van het bestuursproces; het lijkt dan ook **wenselijk om bij de aanbevelingen inzake deugdelijk bestuur rekening te houden met deze feitelijke verschillen en kleine ondernemingen niet over één kam te scheren met grote ondernemingen.***

- Bij grotere ondernemingen is frequenter sprake van een **actieve Raad van Bestuur** wiens taak ook **dichter aanleunt bij de internationale en nationale aanbevelingen** terzake :
 - ☞ er zijn meer bijeenkomsten van de Raad
 - ☞ er zijn meer bestuurders
 - ☞ er is relatief meer sprake van onafhankelijke bestuurders
 - ☞ meer ondernemingen hebben de voorgeschreven comités ingesteld

- ☞ de rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur blijkt hier een grotere impact te hebben voor het bereiken van een consensus bij de besluitvorming.
- Kleinere ondernemingen vormen het spiegelbeeld; voor zover er al sprake is van formele raadsvergaderingen zijn er duidelijk andere accenten :
 - ☞ de Raad van Bestuur wordt relatief meer als discussieplatform en klankbord gezien; dit blijkt het duidelijkst bij volgende bedrijfsvraagstukken : strategie en jaarrekening;
 - ☞ de scheidingslijn tussen management en bestuursraad is veel minder strikt; op de bestuursvergadering komen ook operationele vraagstukken aan bod (operationele planning, personeelsbeleid); de rol van de bestuurders tegenover het management op het vlak van advisering en "problem solving" wordt hoger ingeschat dan bij de grotere bedrijven;
 - ☞ bij de kleinere ondernemingen is ook de scheidingslijn met de aandeelhouders vaak minder prominent aanwezig; de impact van de eigenaars op de selectie van bestuurders blijkt groter te zijn;
 - ☞ kleine ondernemingen hebben het relatief moeilijker met het instellen van een leeftijdsgrens voor bestuursmandaten.

Vaststelling 11 :

Gemiddeld beantwoorden de beursgenoteerde ondernemingen - uiteraard - beter aan de nationale en internationale voorschriften inzake corporate governance; dit betekent evenwel niet dat er geen sprake zal zijn van een aantal noodzakelijke bijsturingen, te meer daar een aantal beursgenoteerde ondernemingen nog een eind afstaan van deze "best practices"; toch kunnen zij als voorbeeld fungeren voor de niet ter beurze genoteerde, om hen de weg te wijzen hoe zij kunnen opklimmen tot de corporate governance standaarden.

- Bijsturingen die beursgenoteerde ondernemingen nog zullen moeten doen hebben zowel te maken met de bestuursstructuren als de bestuursprocessen :
 - ☞ raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen overschrijden significant meer de drempel van 12 bestuurders (1 op 5 van de beursgenoteerde ondernemingen in de steekproef zit daarboven);
 - ☞ beursgenoteerde ondernemingen beschikken over de meest gediversifieerde raden van bestuur (zowel meer niet-uitvoerende, als onafhankelijke bestuurders, als vertegenwoordigers van zakenrelaties en vroegere directieleden);
 - ☞ het groter aantal bestuurders in beursgenoteerde ondernemingen is wellicht (tot op zekere hoogte) te verklaren door deze grotere diversiteit in soorten bestuurders; er is ook sprake van een relatief lagere aanwezigheidsscore dan bij niet-genoteerde

- ondernemingen, uiteraard zijn er ook frequenter vergaderingen bij beursgenoteerde ondernemingen;
- ☞ desalnietemin blijkt het toch voor te komen dat beursgenoteerde ondernemingen (nog) niet over een echt actieve Raad van Bestuur beschikken;
 - ☞ er zijn beursgenoteerde ondernemingen die -op het moment van de enquête- nog niet over de recent door de commissie Cardon voorgestelde comités beschikken; vraag is in welke mate echt drie afzonderlijke comités moeten opgericht worden of tot op welke hoogte combinatie mogelijk is;
 - ☞ de samenstelling van de comités zal wellicht ook nog bij heel wat beursgenoteerde ondernemingen bijsturing vergen : nu is de impact van de actieve bestuurders nog vrij belangrijk daar waar de aanbevelingen pleiten voor een duidelijk overwicht van de externe bestuurders;
 - ☞ belangenconflicten zijn zeker geen sporadische aangelegenheid bij beursgenoteerde ondernemingen.
- Significante verschillen naargelang al dan niet sprake is van beursnotering zijn bv. :
 - ☞ er is niet enkel sprake van een meer gediversifieerde samenstelling van de Raad van Bestuur bij beursgenoteerde ondernemingen, ook de agenda van de raadsvergaderingen vertoont een veel gevarieerder beeld;
 - ☞ het onderzoek bevestigde de verwachting dat de impact van de aandeelhouders groter is bij niet-beursgenoteerde ondernemingen; dit manifesteert zich bv. bij de identificatie en de voordracht van bestuurders.

Vaststelling 12 :

*Naargelang het gaat om **Belgische dan wel buitenlandse referentie-aandeelhouders** is wel degelijk sprake van aanzienlijke verschillen zowel wat de samenstelling als de werking van de Raad van Bestuur betreft; het is opvallend dat voor wat de **samenstelling van de Raad van Bestuur** aangaat de **aansluiting bij de internationale normen relatief beter is bij de buitenlandse ondernemingen**; daarentegen wijzen de verschillen inzake het bestuursproces (werking en taakinvulling van de Raad van Bestuur) eerder op een **beperkte rol die bestuurders mogen spelen in buitenlandse ondernemingen**; daarom lijkt het ons nuttig om deze verschillen nader te onderzoeken, niet enkel vanuit het perspectief van "verankering" doch vooral om te **onderzoeken welk onderscheid inzake normering en bewaking van deugdelijk bestuur vereist is teneinde beter in te spelen op de verschillen in het bestuursproces van filialen versus onafhankelijke ondernemingen, c.q. moedermaatschappijen**. Corporate Governance aanbevelingen zouden*

wellicht kunnen gedifferentieerd worden naargelang sprake is van toezicht en bestuur op concernniveau, dan wel van het bestuur van de werkmaatschappijen³.

- Wat de bestuursstructuren betreft vertonen de buitenlandse ondernemingen significante verschillen met de Belgische;
 - ☞ het aantal bestuurders beantwoordt bij buitenlandse bedrijven beter aan de normen - minder uitschieters naar boven en onder toe -, er is meer sprake van een beperking van de duurtijd van de bestuursmandaten, vooral dan van het mandaat van de voorzitter van de Raad van Bestuur, er is relatief meer sprake van niet-uitvoerende bestuurders; deze verschillen zouden misschien kunnen verklaard worden doordat buitenlandse ondernemingen reeds langer geconfronteerd worden met de internationale aanbevelingen inzake Corporate Governance;
 - ☞ anderzijds blijkt dat buitenlandse ondernemingen relatief minder frequent onafhankelijke bestuurders aantrekken;
 - ☞ andere verschillen hebben dan weer meer te maken met het feit dat de governance praktijk in het buitenland op een aantal vlakken afwijkt van de Belgische : bv. in buitenlandse ondernemingen is relatief meer sprake van de combinatie van de functie van voorzitter van de Raad van Bestuur met deze van CEO; een "onafhankelijk" bestuurder wordt relatief meer gedefinieerd vanuit het perspectief van onafhankelijkheid t.o.v. het management, terwijl de Belgische ondernemingen onafhankelijke bestuurders significant meer gaan definiëren als vrij van financiële banden met de aandeelhouder of de onderneming.
- Het bestuursproces bij buitenlandse ondernemingen wordt op een meer formele manier ingevuld en er is sprake van een minder gevarieerd takenpakket ;
 - ☞ er zijn indicaties dat het takenpakket meer beperkt wordt tot de aspecten waarvoor de formele goedkeuring van de bestuurders vereist is en beslissingen, waarvoor de Raad van Bestuur verantwoordelijk geacht wordt, worden meer formeel ter goedkeuring voorgelegd aan deze Raad; Belgische ondernemingen gaan daarentegen een veel breder gamma van vraagstukken op de Raad van Bestuur ter discussie stellen; op de vraag in welke mate bestuurders actief betrokken worden bij een zeer uitgebreide lijst van mogelijke bedrijfsvraagstukken bleek dat er op nagenoeg alle onderwerpen sprake was van een significant verschil tussen buitenlandse en Belgische ondernemingen,

³ Deze aanbeveling sluit aan bij de conclusies van de internationale vergelijking van codes en corporate governance praktijk (L. Van den Berghe, 1998). Daarin werd immers gewezen op de groeiende gap tussen governance normen op het niveau van de vennootschap enerzijds en de economische realiteit op ondernemingsvlak. Dit heeft niet enkel te maken met groepsstructuren ten gevolge van internationalisering en diversificatie doch tevens met de groeiende netwerking tussen bedrijven.

verschil dat erin bestaat dat de betrokkenheid van bestuurders in buitenlandse ondernemingen heel wat beperkter is;

☞ spontane reacties inzake prioriteiten van de Raad van Bestuur wijzen bij buitenlandse ondernemingen relatief meer op "naleving van de wetten".

- Belgische ondernemingen betrekken hun Raad van Bestuur veel actiever bij de ondernemingsstrategie; dit bleek niet enkel uit het onderzoek naar de prioriteiten van de Raad van Bestuur, doch eveneens uit de zeer gedetailleerde analyse van de taakinvulling van de Raad van Bestuur en de rol die bestuurders daarbij spelen. Dit geldt zowel voor de diverse onderdelen van het strategieproces (doelstellingen, strategische opties, strategische keuze, feedback en bijsturing) als t.a.v. de diversiteit in strategische vraagstukken waarbij de bestuurders worden betrokken.
- Raden van bestuur in buitenlandse ondernemingen zijn minder tolerant t.o.v. kritische vragen van bestuurders; of dit ook terug te voeren is op het feit dat er relatief minder sprake is van onafhankelijke bestuurders kon nu nog niet achterhaald worden.

I.2 Open vragen en verdere uitdieping onderzoek Instituut voor Bestuurders

I.2.1. De **aanbevelingen** inzake Corporate Governance zowel als de relevante **literatuur** richten zich **overwegend** op de **meer formele aspecten van het bestuursproces** (aantal en soort bestuurders, frequentie vergaderingen, welke informatie openbaar moet gemaakt worden, enz.). Toch toont dit onderzoek aan dat dit slechts een eerste stap is in de richting van deugdelijke bestuurspraktijken. Complementair aan de "codes inzake Corporate Governance" is er zeker **ook nood aan een beter referentiekader voor de praktijkwerking en de meer "informele" kanten van het bestuursproces**. Corporate Governance is (of heeft in eerste instantie nood aan) een filosofie, een attitude (de juiste Corporate Governance cultuur en ethiek)⁴.

Wellicht zijn dit soort factoren moeilijker in aanbevelingen te gieten, verschillen dit soort attitudes ook sterk van land tot land zodat er geen alternatief is dan het ontwikkelen van een eigen reeks van aangepaste instrumenten en stimuli :

⁴ Deze conclusie sluit naadloos aan bij de bevindingen van het internationaal onderzoek van de corporate governance literatuur, de aanbevelingen en codes evenals de governance-praktijken (cfr. de stellingen 2 en 7 -L. Van den Berghe, Corporate Governance & Normering van goed bestuur: het debat is open (1997). Ook in de corporate governance literatuur vinden we de bevestiging van deze stelling: zo stelt Demb, A. & Neubauer, F.F. (1992) dat de uiteindelijke toegevoegde waarde en het nut van goed ondernemingsbestuur afhankelijk is van zowel de juiste "erkstijl" inzake bestuursproces als de juiste inputfactoren (bestuursstructuren).

- eerst en vooral is het nodig om meer aandacht te besteden aan de figuur van de bestuurder zelf; een conditio sine qua non om de werking van de Raad van Bestuur op te tillen tot de nationale en internationale normen inzake deugdelijk bestuur bestaat erin dat men over "deugdelijke" bestuurders beschikt; belangrijke bouwstenen hierbij zijn
 - ☞ opleidingen, die naast de nodige inzichten, technieken en instrumenten vooral de noodzakelijke deontologie en ethiek bijbrengen;
 - ☞ ervaringsuitwisseling : bv. via de formule van "Ronde Tafel" binnen het IvB, bv. via peterschapsformules waarbij ervaren bestuurders gaan zetelen in ondernemingen met minder ervaring inzake bestuursprocessen;
 - ☞ (kritische) evaluaties van de individuele bestuurders met zelf-evaluatie, een soort 'peer review'-systeem en/of een evaluatie n.a.v. een (her)benoeming; dit zijn nuttige -doch tot op heden weinig gebruikte- instrumenten;
 - ☞ een netwerk van bestuurders dat actief ijvert voor de juiste Corporate Governance ethiek en het juiste gedrag kan hieraan een bijdrage leveren. Hier ligt nog een belangrijke taak ook voor het IvB !
- daarnaast vereist het overbruggen van de gap tussen "best practices" en het ondernemingsbestuur in praktijk, dat raden van bestuur kunnen beschikken over degelijk referentiemateriaal en handboeken; te denken valt hierbij bv. aan het ontwikkelen van een referentiekader voor de opstelling van een selectieprofiel voor bestuurders en voor de ontwikkeling van procedures inzake de werking van de Raad van Bestuur, opstellen van checklists voor mogelijke aandachtspunten voor de Raad van Bestuur (gedifferentieerd in functie van relevante verschillen tussen ondernemingen), enz.
- last but not least is er ook de weg van de informatie-ontsluiting; er is de laatste maanden duidelijk sprake van een grote vooruitgang m.b.t. de informatieverstrekking in de nieuwe jaarverslagen.

I.2.2. Gezien de invulling van de taken van de Raad van Bestuur en de rol van de bestuurders stelt zich de **vraag of de werking van het 1-tier bestuurssysteem niet eens grondig onder de loupe moet worden genomen**. Met name gaat het onder andere over volgende vragen :

- hoe kan de taakverdeling tussen het dagelijks beleid (management) en het bestuur (uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders) duidelijker invulling krijgen?
- de controle- & monitoringfuncties moeten zeker meer aandacht krijgen;
- de facto is nu in een aantal ondernemingen reeds sprake van een soort 2-tier systeem binnen de unitaire Raad van Bestuur; de banksector kent een specifieke dubbele structuur; daarom kan ook een bezinning nuttig zijn over de voor- en nadelen van zowel het 2-tier als het 1-tier systeem, niet met het oogmerk om per definitie voor één of ander systeem te kiezen, doch eerder om de optimale werking van het

ondernemingsbestuur te bewerkstelligen, los van de keuze voor deze of gene bestuursstructuur;

I.2.3. Het huidige onderzoek heeft zich -conform de planning van de Raad van Bestuur van het IvB- beperkt tot een eerste basisanalyse van een deel van de omvangrijke database; **verder onderzoek is nodig op vele vlakken** :

- De analyse van de aandeelhoudersstructuur, de werking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de andere onderdelen van de enquête vormen het voorwerp van het volgend rapport.
- Verdere statistische uitdieping van het onderzoek naar de werking van de Raad van Bestuur teneinde :
 - ☞ de verschillen tussen ondernemingen nog meer in detail bloot te kunnen leggen (prioriteiten nog vast te leggen) :
 - ☛ grotere detaillering binnen de groep van grote en kleine ondernemingen (beperkt tot een aantal relevante en significante variabelen)
 - ☛ filialen / dochterondernemingen
 - >< zelfstandige ondernemingen / moedermaatschappijen
 - ☛ sectoriële verschillen (er is duidelijk sprake van een significant onderscheid tussen diensten- en industriële ondernemingen, idem tussen financiële en niet-financiële ondernemingen)
 - ☛ onderscheid in functie van de levenscyclusfase waarin ondernemingen zich bevinden
 - ☛ ondernemingen met institutionele beleggers als aandeelhouders;
 - ☞ een aantal causale verbanden te kunnen onderzoeken : bv. is het omwille van de onafhankelijke bestuurders dat de werking van de Raad van Bestuur anders is, of is het eerder de aard van de onderneming die de werking van deze Raad bepaalt, waarvan het aantrekken van onafhankelijke bestuurders een onderdeel vormt;
 - ☞ welke zijn de meest discriminerende kenmerken van ondernemingen die bepalen hoe hun bestuursproces verloopt, enz..
- Verrijking van de database :
 - ☞ bv. toetsen verschillende visies binnen één en dezelfde Raad van Bestuur (nu slechts 1 topbestuurder ondervraagd)
 - ☞ bv. onderzoeken wie finaal voor het besluitvormingsproces in de onderneming verantwoordelijk is : bv. als de Raad van Bestuur eerder als een discussieplatform aanzien wordt, wie neemt dan finaal de beslissing?
 - ☞ bv. update database om te achterhalen of er sedert het uitbrengen van een aantal aanbevelingen inzake Corporate Governance sprake is van veranderingen in de bestuursstructuren en processen.

Op basis van de huidige database kan nog heel wat vervolgonderzoek gebeuren; een belangrijk vraagstuk is zeker het onderzoek naar de **relatie tussen Corporate Governance en performantie van ondernemingen**.