

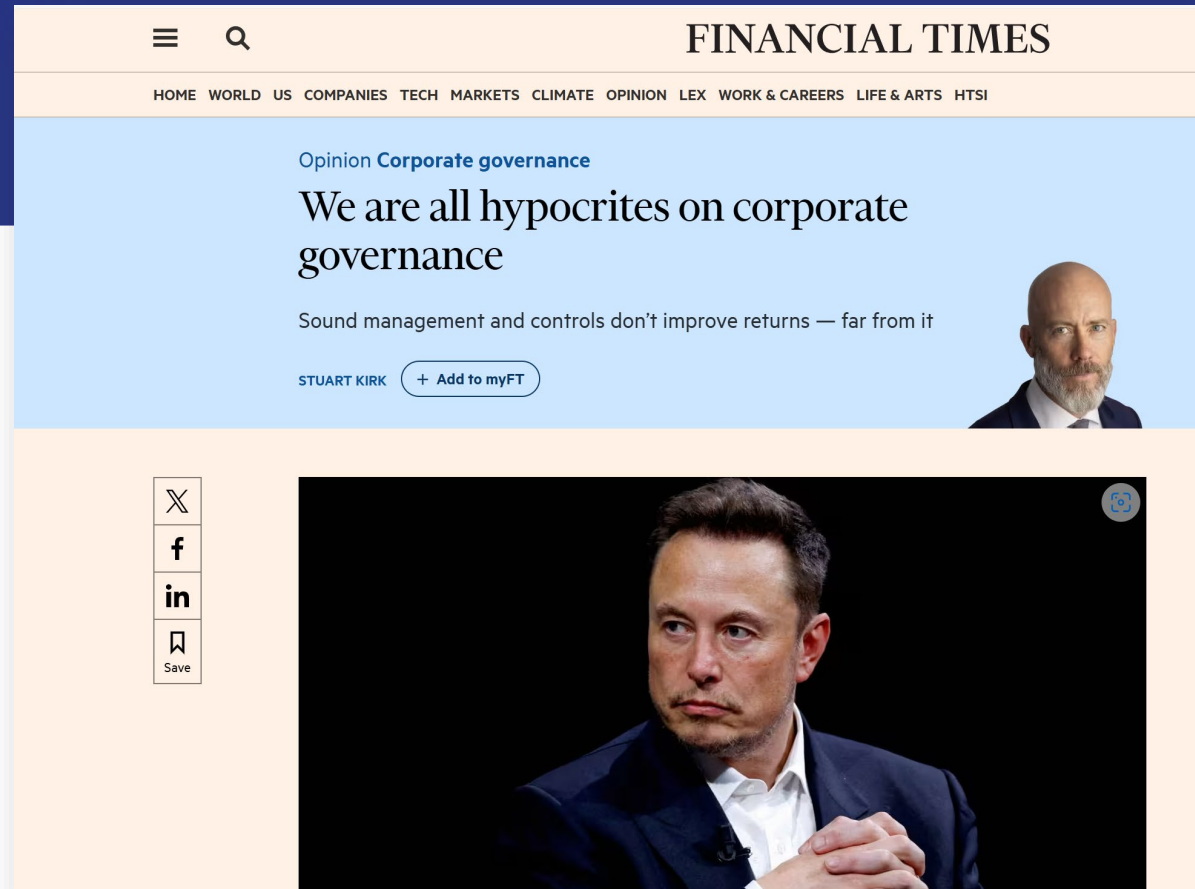
Code Buysse

Corporate
governance voor
niet-genoteerde
ondernemingen.

IV

Something old, something new. Something borrowed, something blue.

Are we all hypocrites on corporate governance?



Code Buysse

Corporate
governance voor
niet-genoteerde
ondernemingen.

IV

HET UITGANGSPUNT

1. Toegankelijkheid, leesbaarheid, 'navigeerbaarheid'
2. WVV
3. Recente best practices

1. Toegankelijkheid en leesbaarheid

Geschrapt

- Deugdelijk ondernemen
- Private equity
- Bekendmaking van CG regels

Sterk ingekort

- Evaluatie
- Aandeelhoudersovereenkomst

1. Toegankelijkheid en leesbaarheid

Inleidend hoofdstuk

- Langetermijnvisie
 - Vennootschapsbelang
 - Missie en waarden
 - Opvolging
- Wettelijke actoren
- Specifieke topics

2. WV

Term: 'bestuursorgaan'

3. Recente best practices

1. Effectiviteit van het bestuursorgaan
2. De juiste rollen
3. Complementariteit, diversiteit en inclusie
4. De CEO
5. Duurzaamheid
6. Digitalisering en AI
7. Opvolging
8. Familiale governance

3. Recente best practices

1. Effectiviteit van het bestuursorgaan



3. Recente best practices

1. Effectiviteit van het bestuursorgaan

- Aanvulling *board dynamics*:

Daarnaast, en meer in het algemeen, waakt de voorzitter over een goede en gezonde dynamiek binnen het bestuursorgaan. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit dat in het functioneren van het bestuursorgaan menselijke aspecten meespelen, zoals vooroordelen, groepsdenken en gedrag dat de doeltreffende beraadslaging en besluitvorming negatief kan beïnvloeden. De besluitvorming binnen het bestuursorgaan mag niet worden gedomineerd door een individu, noch door een groep van bestuurders. Er wordt een goed evenwicht gezocht tussen discussie en besluitvorming. Bij familiebedrijven wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan het onderscheid tussen bedrijfs- en familiale aangelegenheden.



3. Recente best practices

1. Effectiviteit van het bestuursorgaan

- Aanvulling *board dynamics*
- Vereenvoudiging taakomschrijving van het bestuursorgaan
- Toevoeging ivm meervoudige bestuursmandaten
- Richtlijnen ivm aantal bestuurders en duurtijd mandaat
- Richtlijnen voor bestuurders die een bepaalde groep aandeelhouders vertegenwoordigen (familiaal / PE)
- Het delen van (niet-) financiële informatie

3. Recente best practices

2. Juiste rollen

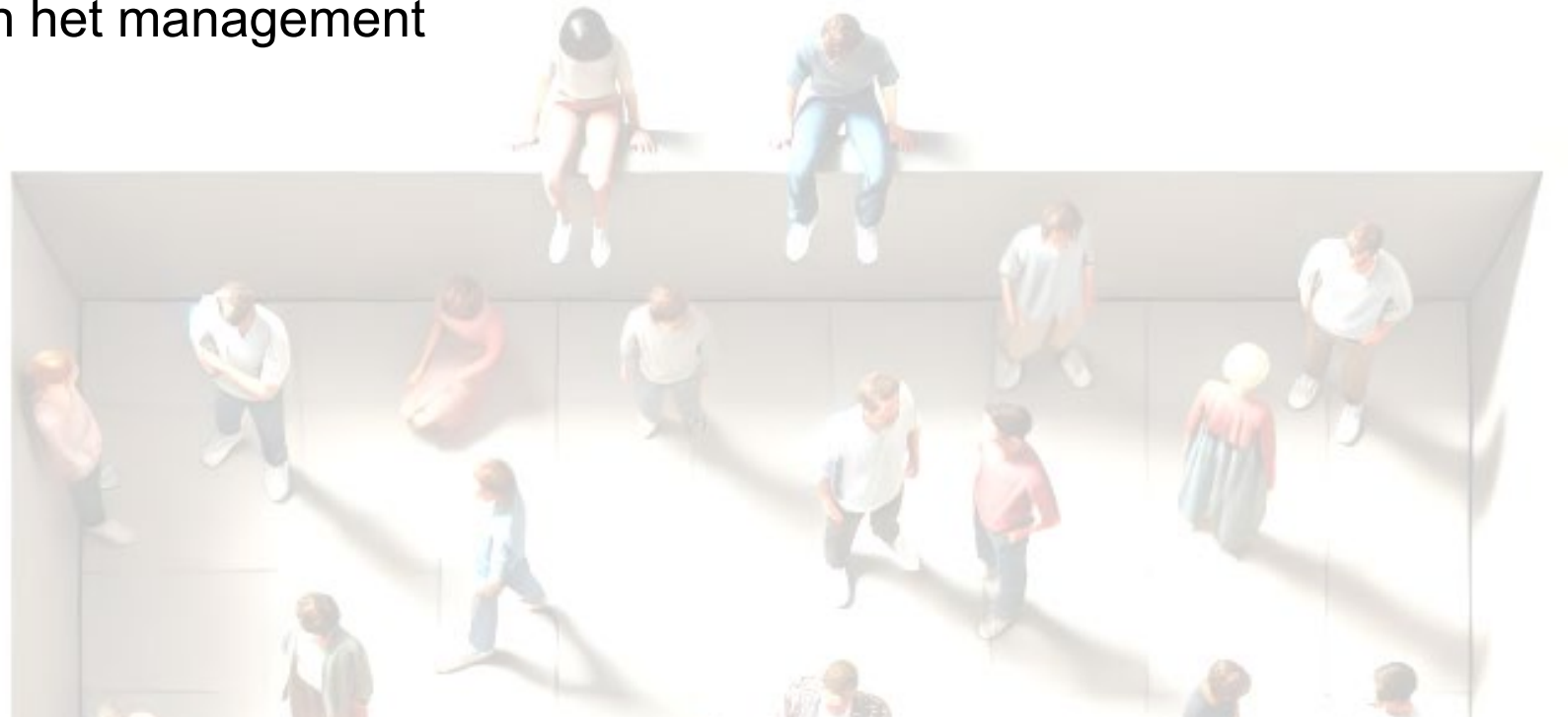
- Rollen kennen
- Rollen respecteren
 1. CEO en voorzitter bestuursorgaan
 2. CEO en RvB
 3. uitvoerende bestuurders
 4. bestuurders die specifieke expertise ten dienste stellen van het management
 5. familiale en bedrijfsaangelegenheden
 6. familie en het bestuursorgaan
 7. de rol van het bestuursorgaan in de familiale opvolging
- Een duidelijk mandaat
 - De eigenaarsvisie
 - Externe bestuurders



3. Recente best practices

3. Complementariteit, diversiteit, inclusie

- Complementariteitsmatrix
- Niet tick-the-box: belang van inclusie
- Ook op het niveau van het management



3. Recente best practices

4. De CEO

- Keuze voor term 'CEO'
- Juridische duiding bij andere termen
- CEO kan lid zijn van het bestuursorgaan of niet - maar aanwezigheid is wenselijk voor informatiedoorstroming
- Toezichtsfunctie van het bestuursorgaan mag daardoor niet in het gedrang komen
- Minstens jaarlijks vergadert het bestuursorgaan (gedeeltelijk) in afwezigheid van de CEO (en bij uitbreiding het management)

3. Recente best practices

5. Duurzaamheid

- Terminologie en discours aangepast aan vandaag
- Pragmatiek troef
- Hoofdpijnen:
 - Impact van en op bedrijf : materialiteit!
 - Aanpassing aan klimaatopwarming
 - Betrekken medewerkers en andere stakeholders
 - Adequate rapportering



3. Recente best practices

6. Digitalisering en artificiële intelligentie

Geïnformeerd blijven en de juiste stappen zetten

in het licht van

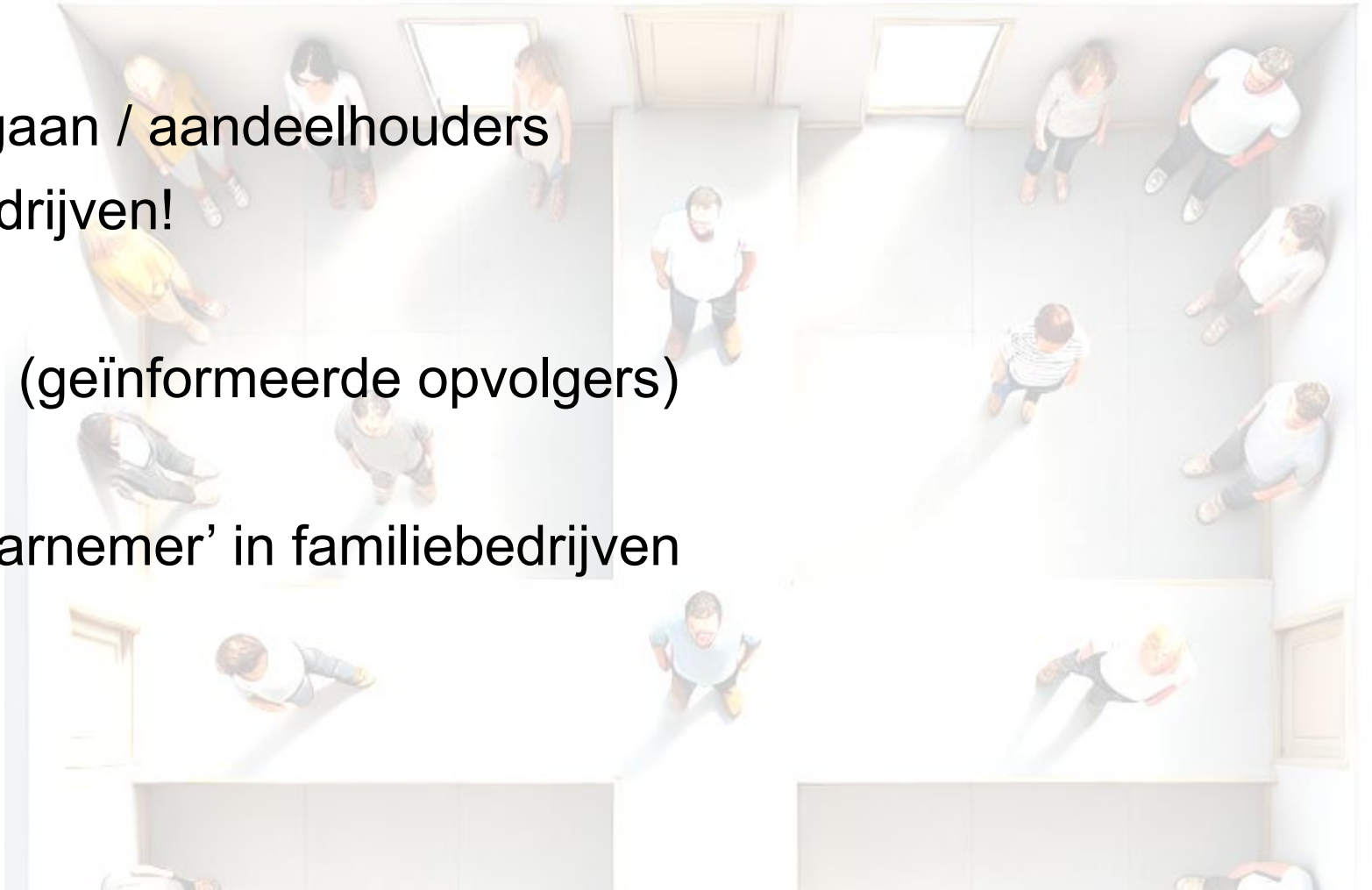
- **opportuniteiten**
- **risicomanagement** (*dataveiligheid, cyberveiligheid, hallucination, biases, IP leakage, loss of human oversight*)
- **regelgeving** (*GDPR, AI Act, etc*)
- **ethische normen**

Specifieke aandacht voor cyberveiligheid

3. Recente best practices

7. Opvolging

- Leiding / bestuursorgaan / aandeelhouders
- Ook in niet-familiebedrijven!
- Continue proces
- Vraagt voorbereiding (geïnformeerde opvolgers) en opvolging
- De figuur van de 'waarnemer' in familiebedrijven



3. Recente best practices

8. Familiale Governance

- Juiste rollen en onderscheid familiale en bedrijfsaangelegenheden
- Familiale organen
- Communicatie tussen de familie en het bestuursorgaan
- De eigenaarsvisie
- Opvolging
- De figuur van 'waarnemer'
- Family offices



Samengevat



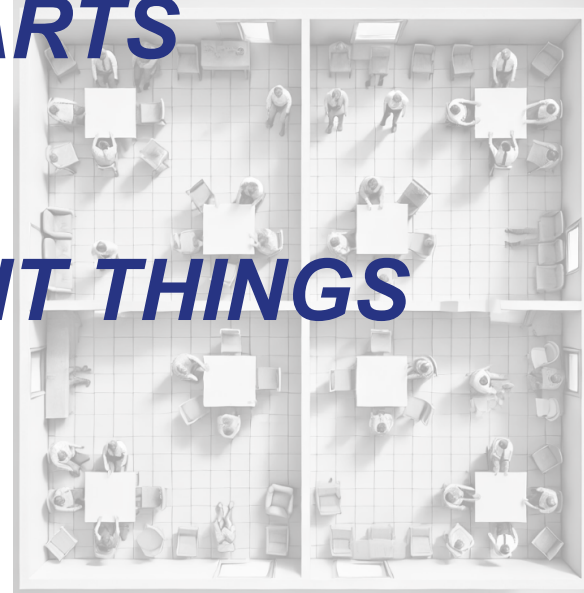


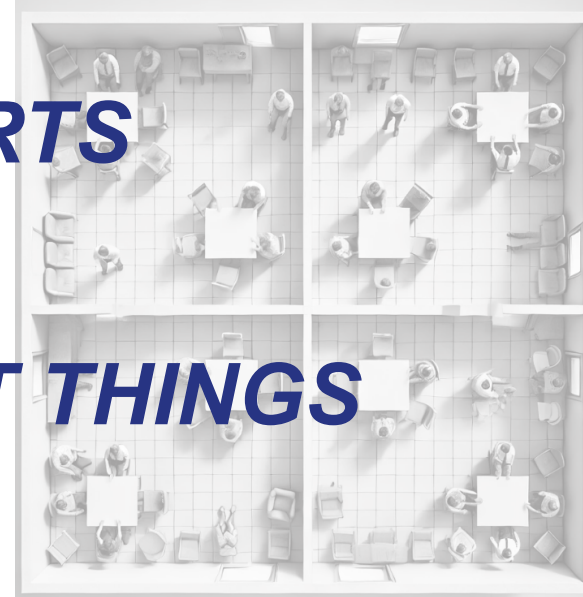






***“GOOD GOVERNANCE STARTS
WITH THE RIGHT PEOPLE
TALKING ABOUT THE RIGHT THINGS
IN THE RIGHT PLACE
AT THE RIGHT TIME.”***





***“GOOD GOVERNANCE STARTS
WITH THE RIGHT PEOPLE
TALKING ABOUT THE RIGHT THINGS
IN THE RIGHT PLACE
AT THE RIGHT TIME ... AND IN THE RIGHT MANNER.”***

ONDERNEMEN EN LATEN ONDERNEMEN
ONDERNEMEN
VERSTANDIG ONDERNEMEN
VERSTANDIG (LATEN) ONDERNEMEN

CODE BUYSSE IV

3 december 2024
VESTAR ANTWERPEN