

# Board Insights II

Goed bestuur in beursgenoteerde ondernemingen

## Rondetafel / Sessie II

Wie zit er in de cockpit van uw onderneming?

De kwadratuur van de cirkel.



**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 samenstelling van de raad van bestuur bij beursgenoteerde ondernemingen:**

### **Wie zit er in de cockpit van uw onderneming? De kwadratuur van de cirkel.**

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Rondetafel Sessie II</b>	<b>5</b>
<b>Vrijheid in gebondenheid</b>	<b>6</b>
<b>Omvang van de raad van bestuur</b>	<b>6</b>
<b>Diversiteit in de raad van bestuur</b>	<b>8</b>
<b>Een evenwichtige mix in de raad van bestuur</b>	<b>12</b>
<b>Geen optimale samenstelling zonder een professioneel selectieproces</b>	<b>15</b>
<b>Tot slot... naar meer vrijheid en minder gebondenheid?</b>	<b>16</b>
<b>Enkele ‘inspiring practices’</b>	<b>17</b>
<b>Conclusie</b>	<b>17</b>
<b>Praktische tools die u kunnen helpen bij een optimale samenstelling van de raad van bestuur</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 II



De tweede Rondetafelsessie stond volledig in het teken van een **optimale samenstelling** van de raad van bestuur. Wat een eenvoudig thema blijkt te zijn, is dit allesbehalve in de praktijk.

Waarom aandacht besteden aan de samenstelling van een raad van bestuur? Nieuwe richtlijnen en regelgeving overspoelen de beursgenoteerde ondernemingen waardoor de neiging ontstaat dat de essentie van ‘corporate governance’ uit het oog verloren wordt.

Een raad van bestuur is er in eerste instantie **om ‘toegevoegde waarde’ te leveren**, zowel naar het management als naar de onderneming toe. Wie in die raad zal zetelen, alsook de mix aan profielen aanwezig in de raad, zal daartoe bepalend zijn. Goed bestuur start immers met de juiste mensen.

Maar er is meer... Als collegiaal orgaan is de raad van bestuur **een sociale entiteit**, en weerspiegelt zij het geloof dat een groep betere beslissingen kan nemen dan een individu. In de praktijk geen evident gegeven, rekening houdend met de wetmatigheden van de groepsdynamica. En toch is het mogelijk. Het vergt weliswaar respect voor de minimum voorwaarden op het vlak van diversiteit en onafhankelijkheid bij het samenstellen van de raad van bestuur.

Er zijn dus voldoende argumenten om de samenstelling van de raden van bestuur van onze beursgenoteerde ondernemingen onder de loep te nemen. En de realiteit is complex en ontvankelijk.

Twee prangende vragen drongen zich op voor het debat:

**“Wie moet er in de cockpit van uw onderneming zetelen?”**

**“Hoe kan u nog tot een juiste samenstelling van uw raad van bestuur komen gezien alle normatieve bepalingen terzake?”**

**Voor vele beursgenoteerde ondernemingen is het een hele uitdaging om de puzzelstukjes in elkaar te passen en zo tot de juiste mix te komen in de samenstelling van hun raad van bestuur.**

## VRIJHEID IN GEBONDENHEID

Er zijn heel wat factoren die een invloed uitoefenen op de manier waarop de raad van bestuur wordt samengesteld.

Vooreerst zijn er de bepalingen in de Belgische Corporate Governance Code (Code 2009) die een aantal vereisten stellen en verder nog door de wettelijke voorschriften versterkt worden. De wet op de genderquota is daar een goed voorbeeld van.

Het aandeelhouderschap en de keuze van het managementmodel zijn evenzeer determinerend voor de samenstelling. Het aantal uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders is daar inherent mee verbonden.

*“Als je alle zaken op mekaar legt, de wettelijke bepalingen en de Code 2009, dan is het bijna onmogelijk om dat ook nog eens te gaan combineren met competenties, en met een aantal principes die je wil hanteren, zoals bv. niet eenzelfde bestuurder in meerdere comités laten zetelen, en je wilt dan ook geen te grote raad van bestuur hebben...”*

*“Als je met referentieaandeelhouders zit die, terecht als eigenaars van een bedrijf, sowieso meer inspraak kunnen hebben, dan wordt die samenstelling enigszins beïnvloed, ... dus wanneer je vraagt naar de optimale samenstelling dan moeten wij rekening houden met wat die aandeelhouders wensen...”*

Tenslotte beïnvloedt ook het type onderneming (aard van de activiteiten, omvang, etc.) de mix waaruit de raad van bestuur is samengesteld.

Alles samen betekent dit dat de onderneming in meer of mindere mate in haar vrijheid beperkt wordt bij de samenstelling van haar raad van bestuur.

## OMVANG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

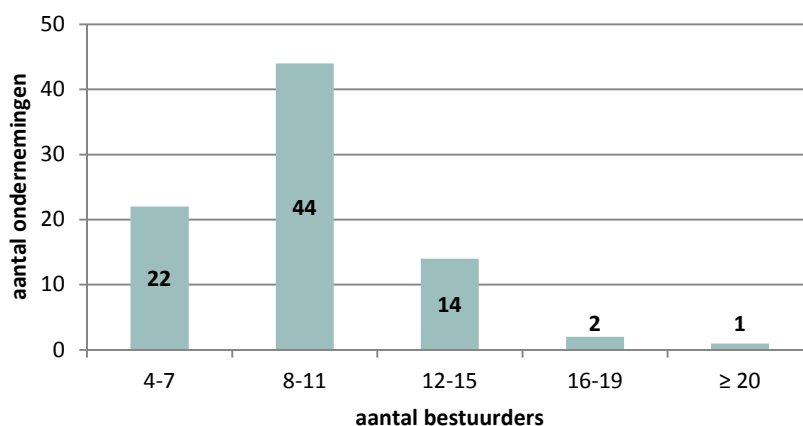
De absolute omvang van de raad van bestuur is in het gedachtegoed van goed bestuur van ondergeschikt belang. Grote extremen worden afgeraden, kleine al evenzeer. Maar waar ligt dan de gulden middenweg?

Eenzijds dient de raad van bestuur groot genoeg te zijn om complementariteit en diversiteit aan boord te hebben en om het eventuele onverwachte wegvallen van een bestuurder te kunnen ondervangen. Anderzijds mag de raad van bestuur niet te groot zijn met het oog op een efficiënte en doeltreffende besluitvorming.

**De Belgische governance praktijk toont aan dat het aantal bestuurders heel sterk varieert tussen de ondernemingen onderling en naargelang de index.** De meest voorkomende omvang van een raad van bestuur van een beursgenoteerde onderneming bedraagt 9 bestuurders. Het minimum aantal geobserveerde bestuurders bedraagt 4 en het maximum 25 (zie bijgaande figuur 1).

Het onderzoek wijst eveneens uit dat, globaal gesproken, raden van bestuur van BEL 20 ondernemingen omvangrijker zijn (12,5 bestuurders) dan raden van bestuur bij BEL Mid (9 bestuurders) en BEL Small (8 bestuurders) ondernemingen.

FIGUUR 1 : OMVANG VAN DE RAAD VAN BESTUUR (2012)



Uit de bevindingen van het kwalitatief onderzoek **bij de BEL 20** blijkt dat de **omvang** van de raad van bestuur bij verschillende van de betrokken ondernemingen een **punt van aandacht** is. Diverse respondenten lichtten toe dat het (groter) aantal leden van de raad van bestuur vaak een gevolg is van diverse interne en/of externe factoren. Onderstaande box geeft een meer gedetailleerd overzicht.

**BOX 1 : FACTOREN DIE DE OMVANG VAN DE RAAD VAN BESTUUR MEE BEÏNVLOEDEN**

- Gewenste diversificatie/expertises;
- Fusie;
- Nastreven van aandeelhoudersevenwichten;
- Regelgeving (bv. genderquota) of wettelijke vereisten die gelden in specifieke sectoren.

Sommige ondernemingen kozen reeds bewust voor een beperkte(re) omvang van hun raad van bestuur, andere BEL 20 ondernemingen doen gerichte inspanningen om hun raad van bestuur geleidelijk af te bouwen.

De kwalitatieve bevraging **bij de BEL Mid ondernemingen** wijst op een **meer uitgesproken voorkeur voor kleinere raden van bestuur**. Diverse respondenten zijn van mening dat een kleine raad van bestuur efficiënter functioneert, werkbaarder is en de interactie bevordert. Daarnaast werd herhaaldelijk ook de grootte van de onderneming als argument aangehaald. Op enkele uitzonderingen na, voelen deze ondernemingen niet de behoefte om hun raad van bestuur uit te breiden. Waarom zouden ze het met 8 beter doen dan met 6?

De onderzoeksresultaten laten niet toe om robuuste conclusies te trekken voor de BEL Small ondernemingen.

## DIVERSITEIT IN DE RAAD VAN BESTUUR

Diversiteit zorgt voor verscheidenheid. En professionele diversiteit kan een belangrijke positieve invloed hebben op het succes van een onderneming. Een minimum aan diversiteit in de raad van bestuur waarborgt immers de inbreng van verschillende perspectieven in de debatten, wat de kans op een kwaliteitsvolle beslissing verhoogt.

Met deze redenering in het achterhoofd, werd het diversiteitsaspect in de raden van bestuur verder onderzocht. Nog al te vaak worden raden van bestuur met de vinger gewezen omdat ze te homogeen zijn samengesteld. Het stereotype beeld van een clubje van mannen van gevorderde leeftijd uit hetzelfde netwerk staat elkeen op het netvlies gebrand. Terecht of onterecht?

Uit de perceptie van de meeste respondenten in de 3 indices blijkt dat er **voldoende diversiteit** aanwezig is in hun raad van bestuur. De meeste beursgenoteerde ondernemingen beogen een **relevante mix van expertises** in functie van de activiteiten van de onderneming en de sector waarin ze actief zijn.

*“Wat de samenstelling betreft, streven we naar een diversiteit van nationaliteiten, professionele parcours, en ervaringen. Derhalve proberen we diverse inbrengen te verkrijgen van de verschillende mensen bij de uitvoering van de taken.”*

Er zijn enkele bijkomende **nuances** waar te nemen tussen de **BEL 20** en de BEL Mid ondernemingen. Bij de BEL 20 ondernemingen werd er spontaan opgemerkt dat diversiteit niet per definitie betekent dat elk profiel in de huidige raad het juiste is, of dat er geen **bijsturingen gewenst** zijn. Er werden onder meer competenties aangestipt die momenteel ontbreken of te weinig vertegenwoordigd zijn. Daarbij werd door sommige respondenten ook aangegeven dat bij de samenstelling ook andere evenwichten moeten worden nagestreefd (aandeelhouders, taal, etc.) en dus niet enkel de verscheidenheid aan competenties als criterium geldt.

De **BEL Mid ondernemingen** legden veeleer spontaan het accent op **de evolutie en de wijzigingen** die de voorbije jaren hebben plaatsgevonden in de samenstelling van de raad van bestuur, waarbij een meer optimale mix aan profielen gerealiseerd werd. Niettemin onderkennen enkele ondernemingen dat er nog ruimte voor verbetering is in bepaalde (expertise)domeinen.

Daarnaast werd de nadruk gelegd op het belang van de meer **kwalitatieve eigenschappen** van de bestuurders (persoonlijkheid, karakter, emotionele intelligentie, etc.) en de mix die ook op dit vlak wordt nagestreefd. Een niet te onderschatten aspect voor een collegiale raad van bestuur die gezamenlijk beslissingen dient te nemen in het belang van de vennootschap.

Nieuwe regelgeving verplicht de ondernemingen tot reflectie over de samenstelling van de raad van bestuur, maar gebeurt het ook spontaan? Diversiteit is een dynamisch gegeven en de meeste ondernemingen zijn zich bewust van de evoluerende noden.

Naar aanleiding van het vervallen van een bestuursmandaat, of in het kader van een evaluatieoefening van de raad van bestuur duikt de vraag omtrent de **opvolging van de bestuurders** op. Maar de intensiteit en de manier waarop dit wordt aangepakt varieert sterk tussen de ondernemingen. Bij tal van ondernemingen blijft het een informeel gebeuren terwijl anderen het formeel op de dagorde plaatsen (hetzij binnen het remuneratiecomité of op de voltallige raad van bestuur).



## Welke competenties?

Elke raad van bestuur is uniek in zijn samenstelling. Dat staat als een paal boven water. Toch zijn er een aantal opvallende observaties in het onderzoek. De meeste ondernemingen hechten heel wat belang aan bestuurders die de ‘business’ kennen en bedreven zijn.

Concreet betekent dit kennis van de sector of industrie waarin de onderneming actief is, kennis van haar producten en/of activiteiten of kennis van het leiden van een onderneming meer algemeen. Anders uitgedrukt: **een bestuurder die het klappen van de zweep kent**.

Is dit soort kennis echt nodig? Niet iedereen was overtuigd. Met een onafhankelijke bestuurder wordt immers niet altijd een sectordeskundige aan boord gehaald. Maar bij de uitoefening van de rol wordt de bestuurder geacht om het management te ‘challengen’ en om een tegengewicht te bieden en dan is sectorkennis ongetwijfeld een meerwaarde.

Herhaaldelijk wordt ook gewezen op de effectieve ervaring of de zogenaamde ‘**track record**’ van bestuurders. Tenslotte valt een groeiende aanwezigheid van **internationale profielen** op, alsook de opkomst van de meer **technologische expertise** (ICT, nieuwe media, etc.).

Uiteraard is er de aanwezigheid, in meer of mindere mate, van de ‘usual suspects’ zoals financiële en juridische expertise en kennis van marketing. Waar relevant duiken ook de wetenschappelijk profielen op. **Minder** prominent **aanwezig** is de kennis inzake **Human Resources**.

Diversiteit kent vele gezichten. De focus ligt terecht op een goede mix aan competenties en ervaringen, maar het omhelst meer...

## Belg of buitenlander?

Uit de statistieken blijkt dat ongeveer **1 op 3** bestuurders in de **BEL 20 ondernemingen** een **buitenlander** is. De publieke informatie voor de andere indices is ontoereikend op dit vlak. Toch observeren we via het kwalitatief onderzoek dat ook in die doelgroepen internationale profielen - hetzij dankzij een buitenlandse bestuurder hetzij via een Belgische bestuurder met een uitgesproken internationale ervaring - meer de regel dan de uitzondering vormen.

Het streven naar een mix van internationale profielen is een **weldoordachte keuze**. Dit hangt in grote mate samen met het feit dat de onderneming in haar bedrijfsvoering **op internationale markten actief** is en die internationale dimensie zich ook weerspiegelt in de raad van bestuur. Bij sommige andere ondernemingen daarentegen zetelen buitenlandse bestuurders in de raad van bestuur door hun **band met de (internationale) (referentie)aanhouder(s)**.

De meeste respondenten laten zich positief uit ten aanzien van de aanwezigheid van buitenlandse bestuurders. In het bijzonder gaven ze te kennen dat zij een grote toegevoegde waarde leveren op diverse vlakken. Bijgaande box 2 geeft een overzicht.

**BOX 2 : TOEGEVOEGDE WAARDE VAN BUITENLANDSE BESTUURDERS**

- Ze kennen lokale marktgevoeligheden;
- Ze brengen andere perspectieven/andere redeneringen aan in vergelijking met de Belgische bestuurders waardoor er een andere dynamiek ontstaat in de debatten;
  - Het challengen van de 'conventional wisdom', vermijdt een tunnelvisie
  - Cultuurverschillen (bv. in de manier waarop ze zich uiten)
  - Specifieke input/doelgerichte vragen vanuit hun achtergrond
- Staan in bepaalde zaken al een stap verder (corporate governance, etc.);
- Aangeven van trends in de (wereldwijde) sector.

Deze toegevoegde waarde compenseert de praktische uitdagingen en gepercipieerde nadelen (bv. bijeenroepen van fysieke vergaderingen, taalgebruik, bepaalde gevoeligheden, culturele verschillen, verloning, etc.).

**Hoe oud zijn de bestuurders?**

De **gemiddelde** leeftijd van een bestuurder bij de beursgenoteerde ondernemingen bedraagt **58 jaar**. Dit cijfer verbergt echter een grote verscheidenheid, gaande van 29 tot 84 jaar. Ook tussen de indices zijn er opnieuw verschillen waar te nemen, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Een beperkt aantal ondernemingen heeft reeds bewust geopteerd wordt voor een jonger profiel. Daarnaast hebben diverse beursgenoteerde ondernemingen ook een leeftijdslimiet opgenomen in hun corporate governance charter.

**TABEL 1 : DIVERSITEIT INZAKE LEEFTIJD (2012)**

	BEL 20 (N=223)	BEL Mid (N=201)	BEL Small (N=103)	Totaal (N=527)
Leeftijd (mediaanwaarde)	58	58	56	58
Minimum leeftijd	38	32	29	29
Maximum leeftijd	84	81	73	84

## M/V in de raad van bestuur

Genderdiversiteit of gendergelijkheid? Het pleidooi voor meer vrouwen in de raad van bestuur kadert binnen een ruimer maatschappelijk debat. Niet verwonderlijk dus dat ook de Europese Commissie zich in dit debat mengt. Het recente voorstel van Commissaris Reding<sup>2</sup> doet heel wat stof opwaaien. Bovendien heeft de Europese Commissie, in april 2013, een voorstel voor een richtlijn gepubliceerd met betrekking tot de bekendmaking van het gehanteerde diversiteitsbeleid voor de bestuursorganen. De gepubliceerde informatie zal niet alleen de vereiste diversiteitscriteria dienen te omvatten zoals leeftijd, geslacht, (geografische) herkomst, achtergrond inzake opleiding en beroepservaring, maar ook de doelstellingen, de wijze van tenuitvoerlegging en de bereikte resultaten van het diversiteitsbeleid tijdens de verslagperiode. Deze richtlijn zou evenwel enkel van toepassing zijn op grote ondernemingen en groepen<sup>3</sup>.

En ook België ontsnapte niet aan het debat. De Belgische Commissie Corporate Governance lanceerde in januari 2011 een aanbeveling die tot doel had een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur tot stand te brengen, rekening houdend met de eigenheid van de ondernemingen. Uiteindelijk voerde de wetgever in juli 2011 de **wet op de quota** in<sup>4</sup>. Beursgenoteerde ondernemingen en overheidsbedrijven moeten het aantal vrouwelijke bestuursleden verplicht tot minstens 1/3<sup>de</sup> uitbreiden. Tegen 2017 zouden de meeste ondernemingen dit cijfer moeten halen, kleinere ondernemingen krijgen iets meer tijd.

Het doel blijft voor iedereen gelijk: het bevorderen van een meer evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen in de bestuursorganen. Maar zijn de resultaten dan ondermaats bij onze Belgische beursgenoteerde ondernemingen? De statistieken tonen een **stijging** van het aantal vrouwelijke bestuurders van 7,5% in 2008 tot 12% in 2012. Deze stijging is te verklaren zowel door een mentaliteitsverandering als door de wettelijke druk.

Diverse studies wijzen op de toegevoegde waarde van genderdiversiteit en tal van bijzondere kenmerken worden toegeschreven aan vrouwelijke bestuursleden. Is dit herkenbaar voor onze beursgenoteerde ondernemingen? **Ondernemingen met vrouwen in hun raad van bestuur zijn overtuigd.** Zij beamen alvast de positieve bijdrage van hun vrouwelijke leden in de besluitvorming. Uiteindelijk werden ze toch geselecteerd omwille van hun specifieke competentie, nietwaar?

---

<sup>2</sup> Voorstel voor een richtlijn inzake de verbetering van de man-vrouwverhouding bij niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen (14 november 2012).

<sup>3</sup> Voorstel voor een richtlijn van het Europese Parlement en van de Europese Raad aangaande de publicatie van niet-financiële informatie en van informatie met betrekking tot de diversiteit door enkele grote ondernemingen en groepen (16 april 2013).

<sup>4</sup> Wet van 28 juli 2011 tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, het Wetboek van vennootschappen en de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij (B.S. 14/09/2011).

Meer inspanningen zijn er nodig voor de ondernemingen zonder vrouwen in hun raad van bestuur. De argumenten klinken bekend in de oren. Er zijn geen geschikte kandidaten of men vindt ze niet of... men denkt er gewoon niet aan. **Onbekend maakt onbemind**. Deze bevindingen stimuleren de initiatiefnemers van het onderzoek in hun pleidooi voor een grotere bewustmaking van de rol van de vrouw en een meer open rekrutering. Er is immers een pool aan bekwame en opgeleide vrouwen beschikbaar (cfr. kaderstuk Mentoring Programma). Ondernemingen moeten alleen willen en durven vissen in deze vijver.

## Mentoring Programma\*

2013-2014

GUBERNA en haar partners (WoB, VBO, FBNet Belgium en Mercuri Urval) lanceerden in 2013 een nieuwe editie van hun Mentoring Programma, na een succesvolle eerste editie in 2011-2012. Het Mentoring Programma bestaat erin om Mentors, ervaren bestuurders, en Mentees, talentvolle mannen en vrouwen, samen te brengen en zo ervaringen en kennis uit te wisselen. GUBERNA en haar partners zijn er vast van overtuigd dat dit programma een opstap kan betekenen voor mannen en vrouwen die een bestuursmandaat ambiëren.

\* meer informatie: [www.guberna.be/services/2013-2014-mentoring-programme-board-level](http://www.guberna.be/services/2013-2014-mentoring-programme-board-level)

## EEN EVENWICHTIGE MIX IN DE RAAD VAN BESTUUR

Diversiteit is geen doel op zich, het leidt finaal tot een betere besluitvorming. De Code 2009 expliciteert het als volgt: de samenstelling van een raad van bestuur dient te waarborgen dat de beslissingen genomen worden in het belang van de onderneming waarbij niemand een overdreven beslissingsbevoegdheid mag hebben.

Vandaar dat er ook gepleit wordt voor een evenwichtige samenstelling in de betekenis van een juiste balans tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders (minstens de helft) alsook een minimum aantal onafhankelijke bestuurders. Op dit vlak scoren onze beursgenoteerde ondernemingen goed, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

TABEL 2 : SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR (2012)

	BEL 20 (N=18)	BEL Mid (N=31)	BEL Small (N=34)	Totaal (N=83)	Min	Max
Gemiddeld aantal <b>uitvoerende</b> bestuurders	1,5	1,6	1,7	<b>1,6</b>	0	5
Gemiddeld aantal <b>niet-uitvoerende</b> bestuurders	11,3	7,3	6,8	<b>8,0</b>	3	23
Gemiddeld aantal <b>onafhankelijke</b> bestuurders	5,4	4,0	3,7	<b>4,2</b>	1	11

Hoewel allen deel uitmaken van een collegiaal orgaan, worden de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders geacht elk een specifieke en complementaire rol te vervullen. Onafhankelijke bestuurders nemen weliswaar een speciale plaats in. Overal ter wereld worden zij beschouwd als de ‘redders’ voor de governance problemen. Of het nu is om de onderneming te behoeden voor potentiële machtsmisbruiken van de CEO of de referentieaandeelhouders: het ziektebeeld varieert, maar het medicijn is hetzelfde. Genoeg redenen om in het onderzoek dieper in te gaan op de figuur van de onafhankelijke bestuurder.

### Wie zijn de onafhankelijke bestuurders?

Bestuurders die voldoen aan de wettelijke criteria<sup>5</sup> worden als onafhankelijk beschouwd. Het (intern) toezicht op de naleving van de wettelijke criteria verloopt bij de beursgenoteerde ondernemingen op diverse manieren gaande van een éénmalige toetsing op het moment van de benoeming tot een jaarlijkse controle op de naleving van de criteria.

Bij het toetsen van de onafhankelijkheid is de secretaris van de raad van bestuur de spilfiguur. Andere ondernemingen doen dan weer appel op de verantwoordelijkheid van de individuele bestuurder om spontaan te melden indien hij/zij niet langer voldoet aan de onafhankelijkheidscriteria. Daarnaast gebeurt er bij sommige ondernemingen in specifieke sectoren ook een externe toets door de toezichthouders.

Iets moeilijker verteerbaar bij de ondernemingen is de opgelegde wettelijke limiet van 12 jaar waarbinnen een persoon als ‘onafhankelijk bestuurder’ kan getypeerd worden.

*“Dat punt van onafhankelijkheid (12 jaar) ligt redelijk gevoelig... we zouden ze eigenlijk moeten ontslaan gewoon omdat dat niet meer binnen de regels past... en vind dan maar eens iemand met dezelfde kwaliteiten en expertise, dat is niet zo evident.”*

### Hoeveel onafhankelijke bestuurders moeten er zijn?

De aanbevelingen en regelgeving met betrekking tot het aantal onafhankelijke bestuurders zijn divers en werken versterkend. Een overzicht wordt in onderstaande tabel weergegeven. De Code 2009 beveelt aan dat de raad van bestuur minstens 3 onafhankelijke bestuurders omvat. Daarnaast vereist zij een meerderheid van onafhankelijke bestuurders in de bestuurscomités. De wet is minder streng wat betreft het auditcomité en vereist slechts 1 onafhankelijk bestuurder. Daartegenover staat dat de wetgever in de situatie van belangenconflicten, de oprichting van een comité van 3 onafhankelijke bestuurders vereist.

---

<sup>5</sup> Art. 526ter W.Venn.

TABEL 3 : DE ONAFHANKELIJKE BESTUURDER

WAAR?	WET/CODE 2009?	HOEVEEL?	CRITERIA?	VERPLICHT?
AUDITCOMITÉ	WET art. 525bis §2 W.Venn.	1	art. 526ter W.Venn.	Verplicht
	CODE 2009	Meerderheid	Bijlage A van de Code 2009 (= art. 526ter W.Venn.)	Comply or explain
REMUNERATIE- COMITÉ	WET art. 526quater §2 W.Venn.	Meerderheid	art. 526ter W.Venn.	Verplicht
	CODE 2009	Meerderheid		
BELANGEN- CONFLICTEN	WET art. 524 W.Venn. (strengere benoemingsprocedure)	3	art. 526ter W.Venn.	Verplicht (ad hoc, indien situatie zich voordoet)
RAAD VAN BESTUUR	CODE 2009	3	Bijlage A van de Code 2009 (= art. 526ter W.Venn.)	Comply or explain

### Welke rol vervullen de onafhankelijke bestuurders?

Over de rol van de onafhankelijke bestuurder bestaat er heel wat literatuur en werden reeds tal van academische studies uitgevoerd. Helaas hanteert het gros van dergelijke onderzoeken een zeer enge focus. In het bijzonder wordt de correlatie onderzocht tussen de onafhankelijke bestuurders en de financiële performantie van de onderneming. Daarnaast wordt ook de rol van de onafhankelijke bestuurders bij de uitvoering van de controletaken van de raad van bestuur bestudeerd. Ons onderzoek zoomde in op de rol die de onafhankelijke bestuurders speelt binnen de raad van bestuur. De bevindingen zijn tot op zekere hoogte onthutsend!

*“(x) is niet onafhankelijk (volgens de definitie), maar wel onafhankelijk van geest, daarom dat ik niet vind dat er in de praktijk een groot verschil bestaat...”*

Bij de meeste ondernemingen wordt in eerste instantie **geen onderscheid gepercipieerd tussen de houding van de onafhankelijke bestuurders en de overige niet-uitvoerende bestuurders.**

Er wordt

aangegeven dat ze even/niet meer kritisch of actief zijn dan de andere leden van de raad van bestuur. Diverse respondenten zijn van mening dat dit meer te maken heeft met de persoonlijkheid van de bestuurders dan met hun hoedanigheid.

*“Buiten de taken die specifiek toebehoren aan het audit- en remuneratiecomité zie ik geen verschil. Ze stellen veel vragen, maar zo zijn ook de vertegenwoordigers van de aandeelhouders...”*

Niettemin wijzen de bevindingen van het onderzoek op een **aantal differentiële taken** die onafhankelijke bestuurders op zich nemen en waaruit hun specifieke toegevoegde waarde blijkt:

- Diverse ondernemingen wijzen op hun (wettelijke) aanwezigheid en rol in de comités, in het bijzonder in het audit- en/of remuneratiecomité. Op die manier drukken zij hun stempel op de domeinen waarbij een onafhankelijk oordeel vereist is en zijn ze betrokken in de beoordeling van de prestaties van het management.
- Verschillende ondernemingen geven aan dat de onafhankelijke bestuurders waken over het vennootschapsbelang en het belang van alle aandeelhouders (inclusief de minderheids-aandeelhouder), in het bijzonder in specifieke dossiers of scharniermomenten waar uiteenlopende belangen kunnen spelen.
- Herhaaldelijk wordt aangestipt dat de onafhankelijke bestuurders een ander, breder perspectief of een persoonlijke analyse vanuit een specifieke expertise/ervaring aanbrengen.
- Sommige respondenten verwijzen spontaan ook naar de rol die de onafhankelijke bestuurders spelen t.a.v. het management buiten de raadsvergaderingen. In hun ervaring maken leden van het management gebruik van de kennis en de netwerken van de onafhankelijke bestuurders (via rechtstreekse contacten) of zijn zij de steun voor het management in moeilijke dossiers.

## **GEEN OPTIMALE SAMENSTELLING ZONDER EEN PROFESSIONEEL SELECTIEPROCES**

In praktijk blijkt de weg van de kandidaat-bestuurder naar de raad van bestuur veelal nog te verlopen via het **sociaal netwerk van de bestuurders** en slechts in een beperkt aantal gevallen met hulp van het benoemingscomité en/of headhunters. De **voorzitter** van de raad van bestuur heeft in dit proces doorgaans een sturende en **determinerende rol**. De criteria waarop de kandidaten gescreend worden zitten wel in het hoofd van de bestuurders maar worden vaak niet formeel uitgeschreven in een profielschets. Bovendien is er een **groot verschil** tussen de selectie van **onafhankelijke bestuurders** en bestuurders die de **aandeelhouders vertegenwoordigen**.

Het volstaat evenwel niet langer om ‘aanbevolen te worden’. Meer en meer wordt erop aangedrongen dat de werving en selectie van niet-uitvoerende bestuurders professioneler verloopt. De Governance Codes tonen aan in welke richting dit moet gebeuren. Maar ook de wetgever (Europese richtlijnen, sectoriële bepalingen) laat zich niet ongemoeid. Anderzijds is ook de markt van de kandidaat-bestuurders in volle beweging met meer en meer initiatieven om potentiële kandidaten onder de aandacht te brengen.

## 'Fit and Proper' standaarden\*

*voor de leden van het directiecomité, bestuurders, verantwoordelijken van onafhankelijke controlefuncties en effectieve leiders van financiële instellingen*

In de nasleep van de financiële crisis heeft de Nationale Bank van België (NBB), in 2013, een circulaire opgesteld over de geschiktheidscriteria voor de personen die op het hoogste niveau van financiële instellingen verantwoordelijkheid dragen: de zogenaamde 'fit & proper' normen. Deze circulaire is gebaseerd op een reeks principes inzake 'fit & proper' die van toepassing zijn binnen de EU. Dit document strekt ertoe aan te geven hoe de NBB de wettelijke 'fit & proper' bepalingen invult en nadere richtlijnen te verschaffen bij de wijze waarop zij in de toekomst te werk zal gaan bij zogenaamde 'fit & proper' beoordelingen.

\* meer informatie: <http://www.nbb.be>

## TOT SLOT... NAAR MEER VRIJHEID EN MINDER GEBONDENHEID?

De gangbare teneur bij de beursgenoteerde onderneming is duidelijk: **zij zouden graag de groeiende wetgevende initiatieven teruggeschroefd zien**. Maar is dit haalbaar? Robuust onderbouwde studies en het juiste moment kiezen is de boodschap, maar die boodschap is aarzelend. Het ziet er niet naar uit dat de beleidsmakers op andere gedachten te brengen zijn. Wat wel sterker aan de oppervlakte komt, is het onderscheid dat wordt gemaakt tussen grotere ondernemingen en KMO's. Onder andere Europa maakt deze differentiatie bij het opstellen van nieuwe regelgeving. De Code 2009 hanteert dit niet, maar laat toe, via het 'pas toe of leg uit'-principe, aan de genoteerde KMO's om te verklaren waarom zij afwijken van de Code 2009. Verder voorziet de Belgische wetgever enkele uitzonderingen of tussenoplossingen voor genoteerde KMO's (zo bijvoorbeeld voor de samenstelling van audit- en remuneratiecomités of voor de vrouwenquota).

## Uitzonderingscriteria voor de genoteerde KMO's

Het Wetboek van Vennootschappen bepaalt voor vennootschappen die op geconsolideerde basis aan ten minste twee van de volgende drie criteria voldoen:

- a) gemiddeld aantal werknemers gedurende het betrokken boekjaar van minder dan 250 personen,
- b) balanstotaal van minder dan of gelijk aan 43.000.000 euro,
- c) jaarlijks netto-omzet van minder dan of gelijk aan 50.000.000 euro,

dat zij niet verplicht zijn om een audit- (art. 526bis W.Venn.) en/of remuneratiecomité (art. 526 quater W.Venn.) in te stellen<sup>6</sup>.

Daarnaast bepaalt de wet van 28 juli 2011 op de quota (art. 7) dat dergelijke vennootschappen een langere aanpassingstermijn krijgen om zich te conformeren aan de quota.

<sup>6</sup> In deze gevallen en onder bepaalde voorwaarden, is het de raad van bestuur als geheel die de toegewezen taken van het audit- en/of remuneratiecomité dient uit te voeren.



## Enkele ‘inspiring practices’



**Inspiring practice I**

Het ‘spotten’ van potentiële kandidaten door bestuurders en CEO op permanente basis.



**Inspiring practice II**

De samenstelling van de raad van bestuur aligneren met een wijziging in de strategische koers of de evolutie van de onderneming.



**Inspiring practice III**

Gebruik maken van een raster waarin de competenties van de huidige bestuurders worden aangeduid om zo de “gaps” te identificeren.

## Conclusie

**Een samenstelling van de raad van bestuur is maatwerk.** Rekening houdend met de wettelijke vereisten, de brede deskundigheid, de spreiding van leeftijd, gender, de functionele verscheidenheid, de onafhankelijkheid, de kwalitatieve kenmerken van de personen... het vergt een inspanning en het neemt wel wat tijd in beslag wil men al de voorgaande dimensies in acht nemen.

Maar **geen diversiteit omwille van de diversiteit.** Het creëren van toegevoegde waarde door een raad van bestuur moet evenzeer volgen uit een goede samenwerking, vertrouwen en fit tussen de bestuurders. Het mandaat van de niet-uitvoerende bestuurder is niet langer een erezaak, noch vrijblijvend.

Vandaar ook de roep en de nood aan een (meer) professioneel recruitersproces.

Het profiel van de **bestuurder 2.0** moet een combinatie van expertise en persoonlijke kwaliteiten zijn. Bovendien is ‘blijven’ de opdracht. Beschikbaarheid en het uitdiepen van kennis wordt onontbeerlijk. De aandacht richten op de onafhankelijkheid of andere individuele aspecten is te eenzijdig. De eisen en verwachtingen ten aanzien van de bestuurders nemen steeds verder toe en de bestuurder krijgt daardoor een gespierde taak. Daartegenover staat het afleggen van verantwoording. Elke bestuurder moet zich de vraag stellen: wat is mijn bijdrage aan het welzijn van deze onderneming? Een periodieke (zelf-) evaluatie is onmisbaar.

# Praktische tools die u kunnen helpen bij een optimale samenstelling van de raad van bestuur

## Het opstellen van een profielschets



De Toolkit voor de Bestuurder, bestemd voor de niet-uitvoerende bestuurder, bevat richtlijnen, aanbevelingen en praktische tips om op essentiële vragen te antwoorden.

Zij is opgedeeld in 4 delen die de 4 fasen van het 'leven' van een niet-uitvoerend bestuurder beschrijven, vanaf de voorbereidende fase en de benoeming, tot aan het einde van het mandaat, met daartussenin de uitoefeningsfase en de evaluatie van dit mandaat.

Hieronder kan u enkele verwijzingen vinden naar uitreksels<sup>7</sup> uit de Toolkit voor de Bestuurder die nuttig kunnen zijn bij het opstellen van een profielschets.

- Document A: Hoe het noodzakelijke profiel van een nieuwe bestuurder identificeren?
- Document B: Kader voor de ontwikkeling van het bestuurdersprofiel
- Document C: Selectieprocedure en benoeming van de kandidaat-bestuurder
- Document D: Modelbrief van een mandaatsvoorstel van een bestuurder
- Bijlage 4: Wat is het gezochte bestuurdersprofiel?
- Bijlage 5: Introductieprogramma voor een nieuwe bestuurder
- Bijlage 6: Op schrift stellen van een mandaatsvoorstel van een bestuurder

## Vraag en aanbod van (kandidaat)bestuurders

GUBERNA speelt hierin een faciliterende rol op twee verschillende vlakken. Enerzijds lanceerde GUBERNA een **publieke website** ([www.bestuurdersonline.be](http://www.bestuurdersonline.be)) waar **kandidaat-bestuurders zich kunnen aanmelden**. Bedrijven kunnen er dan zoeken op profiel (op basis van competenties, taal, etc.).

Anderzijds **communiceert** GUBERNA **openstaande vacatures** aan haar ledenetwerk via de elektronische Flash.



<sup>7</sup> <http://www.guberna.be/tools/toolkit-voor-de-bestuurder>

## **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**  
*Hoofd van het Juridisch Departement*  
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.