



Goed bestuur anno 2025: hoe de nieuwe Code Buysse IV implementeren?

Vermogen - Jaargang 28 - n° 7 - 5 mei 2025

Het idee dat principes van goed bestuur voorbehouden zijn aan beursgenoteerde bedrijven, gaat al een tijd niet op. Ook (familiale) niet-beursgenoteerde ondernemingen hechten hier steeds meer belang aan. Hoe kunnen de aanbevelingen van de Code Buysse IV concreet vorm krijgen binnen uw kmo? Welke principes en structuren dragen bij aan een duurzaam en professioneel ondernemerschap?

Toepassing.

Sinds 3 december 2024 is de vierde herziening van de Code Buysse van kracht. Initieel werd het principe van deugdelijk bestuur eerder gelinkt aan beursgenoteerde bedrijven. Gaandeweg vonden de principes ook hun weg naar de niet-beursgenoteerde, familiale ondernemingen. De Code Buysse IV introduceert richtlijnen voor zowel kmo's als grote niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het legt de nadruk op duurzaamheid, efficiëntie en transparantie en speelt een onmisbare rol bij het verzekeren van de continuïteit van de (familiale) ondernemingen.

Raad van advies.

Een grondige analyse van het bedrijf, gekoppeld aan een duidelijke visie en groeiplannen, helpt om de belangrijkste werkpunten in kaart te brengen.

Zo kunt u in een eerste fase ervoor opteren om een raad van advies samen te stellen, als klankbord voor het bestuur. Aandacht voor een evenwichtige verhouding tussen interne en externe leden van die adviesraad, die voor diversiteit en inclusie zorgen, verhogen de kansen op een goede adviesverlening met het oog op het cruciale evenwicht tussen familiale en zakelijke belangen. De risico's en de valkuilen van het bedrijf kunnen zo objectief in kaart gebracht worden. Omdat er geen wettelijke bepalingen bestaan over de samenstelling of de werking ervan, kan dat orgaan op flexibele wijze ingericht worden (bv. in een familiaal charter). Als de raad van advies niet langer wenselijk zou zijn, kan die ook eenvoudig ontbonden worden.

Actief bestuursorgaan.

Het bestuursorgaan is (onder meer) verantwoordelijk voor het nemen van strategische beslissingen en het toezicht op het functioneren van het bedrijf. Daarbij heeft u de keuze tussen een monistisch bestuur, met één bestuursorgaan (de raad van bestuur), of een dual bestuursorgaan, met een raad van toezicht met haar controlerende rol en de directieraad voor het dagelijks bestuur. Afhankelijk van de aard en de groeifase van de onderneming kan het interessant zijn om ook externe bestuurders te betrekken, zoals een vertegenwoordiger van een family office, een advocaat, een accountant of een financieel vertrouwenspersoon. De meerwaarde van externe bestuurders bij kmo's schuilt vooral in hun expertise, hun objectiviteit en hun externe blik. Dat

veronderstelt dat u bereid bent om open te communiceren en derden actief te betrekken bij de besluitvorming. Diversiteit in ervaring, achtergronden en persoonlijkheden binnen het bestuur dragen bij aan een betere kwaliteit van de besluitvorming. Voor duurzaam en professioneel ondernemerschap op lange termijn is het cruciaal om een evenwicht te vinden tussen discussie en besluitvorming, tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, en in familiebedrijven, tussen familieleden en niet-familieleden. Voor een grotere of snelgroeïende onderneming is een verdere uitbouw van corporate governance aanbevolen met aandacht voor comités, die het bestuursorgaan kunnen bijstaan.

Afspraken.

Er zijn een aantal zaken die doorgaans in de statuten van een vennootschap opgenomen worden, zoals de bestuursstructuur (bv. de keuze voor een monistisch of een duaal bestuur), de aandeelhoudersrechten en -plichten (bv. Stemrechten en overdrachtsbeperkingen) en de vergaderingsprocedures (bv. oproeping, besluitvorming). De statuten worden openbaar gemaakt, zijn moeilijker te wijzigen en zijn bovendien aan derden tegenwerpelijk. Gevoelige onderwerpen, zoals afspraken over familiale waarden, conflictbeheersing, welke (familie)leden al dan niet kunnen toetreden tot het (familie)bedrijf, de samenstelling en de werking van een adviesraad worden doorgaans liever niet gedeeld. Daarom kunnen deze clausules in een afzonderlijke overeenkomst vastgelegd worden, zoals een aandeelhoudersovereenkomst of een familiaal charter. Deze documenten worden niet openbaar gemaakt.

Duurzaamheid.

Een sterke familiale onderneming steunt op duidelijke afspraken en gedeelde waarden. Het familiaal charter vormt hierin een essentiële leidraad waarin familieleden, die binnen het bedrijf actief zijn, hun overtuigingen, verwachtingen en richtlijnen kunnen vastleggen. Door transparantie te creëren in zowel visie als besluitvorming, bevordert het charter

een harmonieuze samenwerking tussen de leden, waarin conflicten tot een minimum beperkt worden en, indien nodig, open besproken worden. Naast afspraken over de familiale betrokkenheid, zoals de positie van (niet-gehuwde) partners, kan het charter ook duidelijkheid scheppen over de rol van externe bestuurders en de overdracht van aandelen (aan derden). Zo draagt het niet alleen bij aan een goed gestructureerd familiebeleid, maar vormt het ook de basis voor goed bestuur en duurzame continuïteit van de onderneming.

De Code Buysse IV biedt (familiale) ondernemingen een structureel kader om duurzaam ondernemerschap te versterken, ongeacht de omvang van het bedrijf. Een grondige analyse van de structuur, samen met een duidelijke visie en groeiplannen, kunnen waardevolle inzichten opleveren over mogelijke verbeterpunten. De oprichting van een raad van advies kan een eerste stap zijn om (externe) aanbevelingen te verkrijgen over de bedrijfsvoering. Een volgende, meer vergaande stap om tot een goede besluitvorming te komen, kan erin bestaan om externe bestuurders te betrekken op het niveau van het bestuur. Het vastleggen van visies, afspraken en doelstellingen, bv. in een familiaal charter of aandeelhoudersovereenkomst, versterkt de transparantie binnen het (familie) bedrijf, waardoor conflicten zoveel mogelijk vermeden worden of, indien nodig, open besproken worden. De Code Buysse is geen statisch gegeven: de toepassing ervan is maatwerk dat telkens opnieuw afgestemd wordt op de noden van de onderneming.

Tim Roovers en Mirte Stroobants
Advocaat-vennoot en advocaat Sansen
International Tax Lawyers