

De Code Buysse en de KMO

Prof. Dr. N. Vanhove

Interview met **baron Paul Buysse** • Voorzitter van de werkgroep *Code Buysse*
• Voorzitter raad van bestuur NV Bekaert



Inleiding tot de Code Buysse

Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde bedrijven

Corporate governance, goed ondernemingsbestuur of behoorlijk bestuur is niet alleen een zaak van grote, beursgenoteerde ondernemingen, maar belangt ook niet-beursgenoteerde ondernemingen, en in het bijzonder KMO's, aan.

Daarom nam UNIZO, samen met een aantal partners waaronder UCM, het initiatief tot oprichting van een **Commissie 'Corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen', onder voorzitterschap van baron Paul Buysse** (foto). De opdracht van deze Commissie is een code uit te werken met specifieke aanbevelingen inzake behoorlijk bestuur voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Deze bijdrage is een combinatie van de samenvatting van de zogenaamde 'Code Buysse' en een interview van de redactie met baron Paul Buysse.

© Frank Toussaint

De Code Buysse is ontsproten in navolging van de 'Code Lippens', die eind 2004 in werking trad. Deze laatste beoogt een deugdelijk ondernemingsbestuur (*corporate governance*) van beursgenoteerde ondernemingen. Een deugdelijk ondernemingsbestuur is erop gericht de machtsverhoudingen binnen een onderneming zo te organiseren dat aan elke belanghebbende een optimaal rendement wordt geboden, zonder daarbij andere belanghebbenden van de onderneming te benadelen. Responsabilisering, objectivering van de besluitvorming en meer transparantie zijn hierbij de sleutelwoorden. Hoewel aanbevelingen inzake corporate governance zich doorgaans in hoofdzaak toespitsen op de werking van vennootschappen, heeft de werkgroep Buysse geopteerd voor een ruime invulling, die verder gaat dan de vennootschapsrechtelijke organisatie van een onderneming.

De Code Buysse (zie www.behoorlijk-bestuur.be) richt zich tot alle Belgische niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het betreft alle vennootschappen die niet vallen onder de definitie van 'genoteerde vennootschappen' van het Wetboek van Vennootschappen. In de inleiding tot de Code wordt gesteld: 'Het corporate governance debat vindt zijn oorsprong in de noodzaak tot bescherming van de beleggers.'. Vanuit deze ratio lijken de corporate governance-beginselen op het eerste gezicht geen relevantie te hebben voor niet-beursgenoteerde ondernemingen.

In de mate dat corporate governance ertoe strekt de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen in een onderneming efficiënter te organiseren, doorzichtiger te maken en te objectiveren, kunnen echter ook niet-beursgenoteerde ondernemingen hier baat bij hebben omdat een efficiënte bestuursstructuur:

- de onderneming een **professioneel imago** verschaft naar alle betrokken partijen, inzonderheid banken en financiers;
- een troef is naar de **rekruteringsmarkt** toe;
- een belangrijke rol kan spelen om de **continuïteit** van de onderneming te verzekeren, inzonderheid in familiebedrijven;
- kan bijdragen tot een verhoogde **rentabiliteit** van de onderneming.

Wat is voor u de essentie van de Code Buysse?

De essentie van de Code Buysse is een hulpmiddel aan te reiken aan de Belgische bedrijven die niet-beursgenoteerd zijn om het bedrijf op een efficiënte en ethische wijze te leiden. Hierbij hebben we drie kernpunten willen bereiken:

Ten eerste reikt de Code een hulpmiddel aan om een bedrijf te leiden binnen een snel veranderende context, zowel binnen als buiten de onderneming. De onderneming moet mede evolueren met wat binnen (binnen-stakeholders) en buiten (buiten-stakeholders) de maatschappij gebeurt. Het bedrijfsbeleid moet hand in hand verlopen met de normen van de maatschappij, de druk van de vraag en rekening houden wat er binnen en rond het bedrijf gebeurt. Een bedrijf moet mede evolueren als een volwaardig component van de maatschappij. Een bedrijfsleider mag niet falen in zijn ethische of deontologische code. Bedrijven zijn ontstaan uit de gemeenschap, zij zijn er niet boven verheven. Bedrijfsleiders hebben daarom een voorbeeldfunctie.

Het tweede dat we hebben willen bereiken is aan conflictpreventie te doen. Niet-beursgenoteerde bedrijven zijn op zichzelf aangewezen. Conflicten die zouden kunnen rijzen bij herstructurering, bij het overdragen van gezag van een uittredende directeur-generaal naar een volgende generatie, van een aandeelhoudersverschuiving, een meningsverschil binnen de aandeelhouders, of van een conflict tussen het operationeel management en een raad van bestuur, moeten zo spoedig mogelijk in de kiem worden gesmoord of – nog beter – zoveel mogelijk worden vermeden.

Ten derde kan de Code bijdragen om de operationele slagkracht van het bedrijf te verbeteren en zich beter te positioneren tegenover klanten, leveranciers, banken en werknemers. Zo kan het bedrijf zich professioneler opstellen.

Daarenboven wil ik erop wijzen dat de Code niet enkel betrekking heeft op de kleine ondernemingen, doch op alle grote en middelgrote niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het is ook van belang te onderstrepen dat er potentieel een nauwe band is tussen de Code en de groei van de onderneming. Een bedrijf dat de Code respecteert, heeft betere groeivoorzichten.

In welk opzicht verschilt de Code Buysse van de Code Lippens?

Zoals u weet slaat de Code Lippens op de beursgenoteerde bedrijven terwijl de Code Buysse refereert naar de niet-beursgenoteerde bedrijven. Maar er is meer. De Code Buysse houdt veel meer rekening met de groei van het bedrijf, de conflictpreventie, operationeel management en afspraken tussen de stakeholders. Het is ook evident dat er meer aandacht is voor de kleine ondernemingen. Het is de grote verdienste van de heer Kris Peeters toenmalig Secretaris-generaal van UNIZO en nu minister in de Vlaamse Regering, om een initiatief te hebben genomen voor een code voor de niet-beursgenoteerde bedrijven. Doch, naast UNIZO hebben vele andere organisaties (vooral UCM, maar ook het Instituut voor Bestuurders, het Instituut der bedrijfsrevisoren, het Instituut van de Accountants en Belastingconsulenten, Centrale Raad voor het Bedrijfsleven en de belastingconsulenten), individuele ondernemingen en gezaghebbende personaliteiten van ons land hebben de werkzaamheden van de werkgroep ondersteund. Er is ook veel belangstelling voor de Code. Het verheugt me dat er een vijftigtal positieve reflecties op de ontwerpcode werden overgemaakt. Midden juli was er een eerste gedachtegang binnen de werkgroep aan deze reflecties. Meerdere ervan zullen aandacht krijgen in de definitieve versie waarvan ik hoop dat ze zal klaar zijn in de tweede helft van september. De positieve ondersteuning van bedrijven, organisaties en gezaghebbende figuren verhogen de slaagkansen van de Code en uiteindelijk de efficiëntie en de groei van de niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Toch is corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen anders en niet alleen omdat deze doelgroep qua activiteit, omvang en ondernemingsstructuur bijzonder divers is. Bij de uitwerking van een corporate governance-regeling voor niet-beursgenoteerde ondernemingen gelden dan ook een aantal principes die verschillend zijn van deze die op beursgenoteerde bedrijven van toepassing zijn. Inzonderheid dient bij het uitwerken van een corporate governance-regeling rekening gehouden te worden met :

- De aandeelhoudersstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen;
- De groeifase, waarin de onderneming zich bevindt;
- De bijzondere band tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management;
- Ethisch en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- De nood aan flexibiliteit;
- Een minimum aan formalisme;
- De responsabilisering van de individuele ondernemer.

Het ontwerp van de Code Buysse is ingedeeld in **drie hoofdstukken**:

- Aanbevelingen voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen;
- Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen - familiale governance;
- Aanbevelingen van goede praktijk voor kleine niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Algemene principes

Deugdelijk bestuur in een niet-beursgenoteerde onderneming betekent vooral dat de onderneming:

- steunt op een visie en een missie, die geëxpliciteerd worden;
- een oordeelkundig beroep doet op externen;
- tijdig structuren instelt, inzonderheid een actieve raad van bestuur;
- een performant (senior) management heeft;
- kan steunen op betrokken aandeelhouders;
- kan bogen op een goede samenwerking en wisselwerking tussen de raad van bestuur, het management en de aandeelhouders.

“Bedrijven moeten mede evolueren met de maatschappij. Bedrijfsleiders hebben een voorbeeldfunctie.”
(Paul Buysse)

In het ontwerp ‘Code Buysse – Corporate governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen’ wordt er een onderscheid gemaakt tussen grote niet-beursgenoteerde ondernemingen, familiale ondernemingen en kleine ondernemingen. Zit de tweede groep niet te paard op de eerste en de derde groep?

Ja en neen. Het ontwerp is ingedeeld in drie hoofdstukken. Het eerste houdt aanbevelingen in voor alle niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het tweede hoofdstuk doet specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen, terwijl het laatste hoofdstuk aanbevelingen formuleert van goede praktijk voor kleine ondernemingen. De familiale onderneming is herkenbaar in grote, middelgrote en kleine ondernemingen. Vergeet niet dat de familiale onderneming in ons land 59% uitmaakt van het BNP van ons land. Dit is zeer veel. Vandaar de speciale aandacht voor de familiale ondernemingen en ons voorstel om in bepaalde familiebedrijven een ‘familieforum’ in te stellen. In vele grote en middelgrote ondernemingen zijn de familiale aandeelhouders niet de enige aandeelhoudersgroep. Let op, het familieforum mag niet worden verward met de Algemene Vergadering waarin ook niet-familiale aandeelhouders zetelen. De familiale aandeelhouders zijn echter soms sterk gespreid over meerdere staken en meerdere generaties. Hieruit ontstaan uiteenlopende belangen die nefast kunnen zijn voor de ontplooiing van de onderneming. Om van de familiale aandeelhouders een sterke referentie aandeelhouder te maken, is een familieforum aangewezen. Wat moet er worden geregeld door het familieforum in een familiaal charter? Hierbij denken we aan:

- keuze van voorzitter;
- wat wordt er besproken en wat niet;
- loopbaan in het familiebedrijf;
- vergoedingen voor de in het bedrijf werkzame familieleden;
- de leiding van het bedrijf;
- de rol van niet-familieleden in het bedrijf;
- conflictregelingen;
- de financiële doelstellingen van de familie;
- overdracht van aandelen;
- communicatie, en andere.

Het familiaal charter moet toelaten dat het forum als één tak en met een eenvormige visie naar voren treedt in de Algemene Vergadering van de onderneming.

Het succes van de firma Bekaert, - waarvan meerdere van de huidige familiale aandeelhouders reeds tot de vijfde generatie behoren (op zichzelf uniek) is deels te danken aan het bestaan van een familieforum *avant la lettre*.

Het familieforum

De Code Buysse besteedt bijzondere aandacht aan de familiale onderneming en formuleert een aantal aanbevelingen. Centraal staat het 'familieforum'. Het is aangewezen in bepaalde familiebedrijven een familieforum in te stellen. Dit zal onder meer het geval zijn als :

- het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of meerdere staken uit de familie;
- binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder).

Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en - in voorkomend geval - consultatie in verband met het familiebedrijf.

De Code en de KMO

Zeer belangrijk zijn de aanbevelingen van goede praktijk voor de kleine ondernemingen. Naargelang de omvang en groeifase waarin een onderneming zich bevindt, heeft zij nood aan een aangepaste invulling van deugdelijk bestuur. Hoewel de boven aangehaalde principes waardevolle elementen bevatten voor iedere onderneming, zijn ze mogelijk niet voldoende herkenbaar vanuit de realiteit van een autonoom gefinancierde onderneming waarin eigendom, bestuur en management samenvallen.

De werkgroep heeft vanuit een ruimere 'stakeholdersbenadering' aanbevelingen geformuleerd die deze ondernemingen moeten toelaten hun ondernemingsstrategie zo uit te werken dat zij hun aantrekkingskracht naar externe betrokkenen vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren.

Zonder volledigheid na te streven, maakt de Commissie hierbij een onderscheid tussen verschillende categorieën van belanghebbenden en tracht per categorie aan te geven hoe de onderneming haar relatie met hen kan optimaliseren. De instrumenten die daartoe ter beschikking

staan, kunnen zeer divers van aard zijn, hetzij juridisch, financieel, logistiek of organisatorisch.

De Commissie wijst er bovendien op dat deze aanbevelingen op maat van iedere onderneming moeten toegepast worden en dat iedere onderneming, rekening houdend met de eigen karakteristieken, hieruit een relevante selectie kan maken. De aanbevelingen moeten begrepen worden als richtlijnen van goede praktijk die uit hun aard zelf geen dwingend karakter hebben en die slechts moeten toegepast worden wanneer zij een concrete meerwaarde inhouden voor de werking van de onderneming. De Commissie wenst uitdrukkelijk de creativiteit van de ondernemer te respecteren om aan deze aanbevelingen een eigen invulling te geven in dialoog met zijn stakeholders. Het spreekt tenslotte voor zich dat de meeste aanbevelingen dienstig zijn voor de relatie met meerdere belanghebbenden.

De Commissie onderscheidt volgende belanghebbende partijen:

- de bank en eventuele andere financiers;
- de leveranciers;
- de klanten;
- het personeel;
- de externe adviseur(s);
- de overheid.

De Commissie is ervan overtuigd dat iedere ondernemer over zijn relatie met deze belanghebbenden een visie dient te ontwikkelen in het belang van de continuïteit van zijn onderneming.

1. De relatie met bank en financiers: wederzijds vertrouwen

Daartoe beveelt de Commissie het volgende aan :

- Zorg voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier;
- Gebruik de boekhouding van uw onderneming als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering;
- Maak een regelmatige update van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap diende op te stellen;
- Maak een duidelijk onderscheid tussen de middelen van de onderneming en het privé-vermogen van de ondernemer.

2. De relatie met leveranciers: duurzame samenwerking

- Zorg dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn;
- Spreek duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen af;
- Correcte financiële informatie vergroot de geloofwaardigheid en aantrekkingskracht van de onderneming;
- Stel een document op waarin de onderneming duidelijk maakt wat zij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden.

3. De relatie met klanten

Iedere onderneming staat of valt met de tevredenheid van haar klanten. Een goed ondernemingsbestuur veronderstelt dan ook dat men regelmatig stilstaat bij het klantenbeleid.

Daartoe beveelt de Commissie het volgende aan:

- Besteed de nodige aandacht aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming;
- Besteed zorg aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten;
- Kom gemaakte afspraken na;
- Diversifieer het klantenbestand;
- Onderzoek regelmatig de kredietwaardigheid van de klanten;

4. De relatie met het personeel

Een onderneming wordt niet alleen opgebouwd met financieel kapitaal, maar ook met menselijk kapitaal. Een goede relatie met de medewerkers is daarom even belangrijk voor de continuïteit en groei van een onderneming als de relatie met haar bankier, leveranciers of klanten. Ook hier moet wederzijds vertrouwen de basis zijn. Tevreden medewerkers leiden immers tot betere bedrijfsresultaten.

Daartoe beveelt de Commissie het volgende aan:

- Besteed de nodige aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers;
- Stimuleer de betrokkenheid van uw medewerkers bij het ondernemingsbeleid.

Ondernemers zijn vaak te veel bezig met de dagelijkse beslommeringen. De Code Buysse zet hen aan tot denken op lange termijn, wat leidt tot betere bedrijfsvoering.

5. Een oordeelkundig beroep op externe adviseurs.

Externe adviseurs kunnen een belangrijke rol spelen in het kader van de noodzakelijke objectivering van de besluitvorming binnen de onderneming, dit is het streven naar een noodzakelijke scheiding tussen ondernemingsbelang en particulier belang. De ondernemer heeft er dan ook belang bij zich zo te organiseren dat hij een beroep kan doen op (een netwerk van) deskundige adviseurs die de nodige ondersteuning geven om de onderneming in alle onafhankelijkheid te leiden en beslissingen te nemen die onderbouwd en doordacht zijn. Zo kan een klankbord of reflectiekader ontstaan. De concrete vorm die zo'n reflectiekader aanneemt, moet echter meegroeien met de onderneming.

Om een goede relatie met externe adviseurs op te bouwen adviseert de werkgroep:

- Zorg ervoor dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt;
- Spreek regelmatige, vaste contactmomenten af;

Typisch voor de Code Buysse is de speciale aandacht voor de kleine niet-beursgenoteerde ondernemingen. Wat staat hier voor u centraal?

Persoonlijk hecht ik bijzonder belang aan de begeleiding van de onderneming. Te veel starters staan afkerig tegenover het oordeelkundig beroep doen op externe adviseurs. Hier denken we aan een externe accountant, boekhouder, bedrijfsrevisor, fiscalist, managementadviseur, juridisch adviseur of adviesverlening door professionele of interprofessionele organisaties. Op deze wijze kunnen veel faillissementen - vooral bij starters - worden vermeden. Door aandacht te schenken aan en het rigoureuze navolgen van de Code, scheidt men een kader en kan men negotieren met het gezag van de Code bij bankiers, leveranciers en klanten.

Blijkbaar heeft de vennootschapsvorm (bijvoorbeeld NV of BVBA) weinig betekenis voor de Code

Inderdaad, het is aan de onderneming om de keuze van de vennootschapsvorm te bepalen. Hiervoor zijn er andere criteria. Voor de Code zelf speelt de vorm een zeer ondergeschikte rol.

- Een extern adviseur moet garant staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

6. De overheid als partner

Naast banken, klanten, leveranciers, personeel en adviseurs die een privaat belang hebben bij het goed functioneren van de onderneming, vestigt de Commissie de aandacht op de bijzondere positie van de overheid die vanuit het publiek belang baat heeft bij goed bestuurd ondernemingen. Een goede relatie met diverse overheidsinstellingen (gaande van de fiscus tot de milieuadministratie) is anderzijds van groot belang voor de continuïteit en groei van de onderneming. Tenslotte, in het kader van subsidie- of steunmaatregelen kan de overheid ook een belangrijke partner zijn. De Commissie meent dat het aangewezen is dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en pro-actieve houding naar overheidsinstellingen toe.

De voordelen van de Code

In de vrij positieve commentaren op de Code Buysse wordt vooral gewezen op

vijf punten¹. Deze zijn ook te vinden in de aanhef tot de Code:

Primo, bevordert een dergelijke code het imago van het bedrijf, zowel intern bij de werknemers (denk aan de rekrutering van medewerkers), als extern bij de leveranciers, klanten en bankiers.

Secundo, kan de code bijdragen tot het dynamischer opstellen van het bestuur.

Tertio, het zet de bestuurders aan tot langetermijndenken. Ondernemers zijn vaak te veel bezig met de dagelijkse beslommeringen. Tijd besteden aan het langetermijnperspectief leidt tot betere bedrijfsvoering. Dit komt de continuïteit en de duurzaamheid van de onderneming ten goede.

Quarto, zet de missie van het bedrijf concreet op papier.

Quinto, Eetvelt wijst er ook op dat de code het overlaten van familiale ondernemingen kan vergemakkelijken.

Last, but not least kan de code bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming. ■

¹ Zie onder meer K. Van Eetvelt, gedelegeerd bestuurder van Unizo