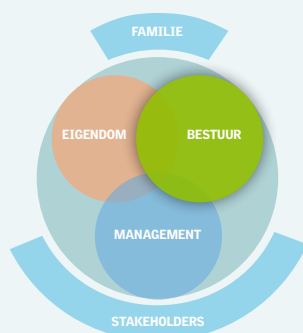


DE ACTIEVE RAAD VAN BESTUUR



De raad van bestuur is het centraal beslissingsorgaan van de naamloze vennootschap of de coöperatieve vennootschap, en wordt benoemd door de algemene vergadering. De raad van bestuur stelt altijd het ondernemingsbelang centraal. Naast beslissingsbevoegdheid voor belangrijke en strategische zaken, heeft deze instantie ook een controle- en adviesfunctie.

De raad van bestuur zelf moet **evenwichtig samengesteld en actief** zijn met het oog op het realiseren van behoorlijk bestuur in de onderneming.

Opmerking: toepassingsgebied

Deze fiche is in beginsel van toepassing op KMO's die de rechtsvorm van een naamloze vennootschap (NV) of een coöperatieve vennootschap (CV) hebben aangenomen. De aanbevelingen kunnen evenwel van toepassing zijn op ondernemingen met een andere rechtsvorm.

1

ROL VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur heeft drie functies:

- **Sturen:** de strategische richting formuleren voor de toekomst van de onderneming op langere termijn.
- **Toezicht houden:** informatie inwinnen over en toezicht houden op de prestaties van de onderneming.
- **Verantwoorden:** verantwoording afleggen aan wie daar een legitieme eis toe heeft en/of aan wie het nodig wordt geacht door de onderneming.

Deze functies worden geconcretiseerd in volgende taken:

- beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie;
- erover waken dat het management en de aandeelhouders de initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren;
- de benoeming van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- het geven van advies aan de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- de financiële en operationele controle, waaronder de invoering van een intern controlesysteem;
- het uitstippelen van de dividendpolitiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd;

- de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de gedelegeerd bestuurder, het directiecomité en het management;
- het vrijwaren van de belangen van de vennootschap in geval van crisis en conflict.

2

EVENWICHTIGE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur moet in staat zijn om de strategische lijnen uit te tekenen en zo de onderneming vooruit te helpen. De samenstelling van de raad moet **op maat zijn van de onderneming**. Dit wil zeggen dat ze moet aangepast zijn aan de groeifase van de onderneming en dus samen met de onderneming verandert. Daarom is het aangewezen de samenstelling op de juiste momenten te herbekijken en effectief aan te passen. De Code Buisse pleit voor een **evenwichtige samenstelling** van de raad van bestuur met een juiste mix van competenties. We kunnen twee categorieën bestuurders onderscheiden:

- **uitvoerende bestuurders:** ze voeren een operationele taak uit in de onderneming en kunnen een financieel belang in de onderneming hebben.
- **niet-uitvoerende of externe bestuurders:** ze maken geen deel uit van management en zijn ook geen controlerende aandeelhouders. (zie fiche 4)

De raad van bestuur is een **collegiaal beslissingsorgaan**. Beslissingen komen tot stand na overleg en in een voortdurend streven naar consensus. Indien hier niet expliciet aandacht aan besteed wordt, gaat de meerwaarde van de wisselwerking tussen uitvoerende en externe bestuurders verloren.

3

DE WERKING VAN DE ACTIEVE RAAD VAN BESTUUR

Een actieve raad van bestuur:

- vergadert op regelmatige basis, bijvoorbeeld 4 maal per jaar;
- stippelt de ondernemingsstrategie uit en vergadert jaarlijks specifiek over de langetermijnvisie;
- heeft aandacht voor transparante en betrouwbare informatie die evoluties duidelijk maakt. (zie de boordtabel bij fiche 3)

Tips voor de ondernemer en de voorzitter van de raad van bestuur:

- Maak van de raad van bestuur een prioriteit.
- Schaf geen raad van bestuur af op het laatste moment.
- Bereid de raad van bestuur samen goed voor.
- Bezorg tijdig de agenda en de documentatie. De agenda moet niet overladen zijn, maar wel de essentiële punten inhouden. Voorzie een tijdsduur per agendapunt.
- Wanneer technische punten worden behandeld doet u er goed aan om het verantwoordelijk personeelslid bij dit agendapunt te betrekken.
- Stel concrete vragen en vraag naar concrete antwoorden.
- In functie van de groei van de KMO kan het aangewezen zijn om de functie van voorzitter niet te cumuleren met die van gedelegeerd bestuurder.