



HANDBOEK VOOR DE BESTUURDER 2015

Met de steun van:



intersentia
Antwerpen – Cambridge

The logo for intersentia features a black square on the left containing a white stylized 'i' or 'l' shape. To the right of the square, the word "intersentia" is written in a lowercase, sans-serif font. Below the word, the text "Antwerpen – Cambridge" is written in a smaller, sans-serif font.

GUBERNA
Bergstraat 30-34
1000 Brussel
info@guberna.be

Handboek voor de bestuurder 2015



Coverafbeelding © istock.com

© 2015 Intersentia
Antwerpen – Cambridge
www.intersentia.be

ISBN 978-94-000-0700-0
D/2015/7849/157
NUR 823

Alle rechten voorbehouden. De verspreiding en de reproductie van enig deel van dit document, op welke wijze dan ook, met inbegrip van druk, fotokopie, microfilm, magnetische, elektronische en digitale media, zijn verboden behoudens uitdrukkelijke geschreven en voorafgaande toestemming van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders vzw/L'Institut des Administrateurs asbl).

DISCLAIMER

Dit *Handboek voor de bestuurder* is bestemd voor de individuele bestuurder (fysieke persoon) die actief is binnen een onderneming of organisatie naar Belgisch recht. Het moet worden gelezen in het licht van de preambule waarin de draagwijdte, het opzet en de beperkingen uiteengezet worden. Dit *Handboek voor de bestuurder* behelst niet alle aspecten verbonden aan een bestuurdersmandaat en kan in geen geval aanzien worden als juridisch advies. Het opstellen van dit *Handboek* werd afgesloten in oktober 2015. GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders vzw/ L'Institut des Administrateurs asbl) noch elke fysieke of rechtspersoon die bijgedragen heeft aan de voorbereiding van dit *Handboek*, kan aansprakelijk worden gesteld voor een handelen of nalaten met betrekking tot onderstaande publicatie.

VOORWOORD

Het *Handboek voor de bestuurder* werd opgesteld voor de individuele bestuurder (m/v) en moet de professionele uitvoering van de bestuurdersfunctie bevorderen.

Deze tekst bouwt verder op de ‘historische’ realisaties van GUBERNA. Zo steunt het *Handboek voor de bestuurder* op de *Toolkit voor de bestuurder* en op verschillende publicaties gerealiseerd door de historische grondleggers van GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders/l’Institut des Administrateurs (BGI) en l’Association Belge des Administrateurs (AB). Het *Handboek voor de bestuurder* biedt niet alleen een actualisering van deze werken, maar ook een praktische benadering gericht op de individuele bestuurder. Deze tekst zal op zijn beurt gereviseerd worden in functie van verdere evoluties inzake governance en de desbetreffende regels.

Het *Handboek voor de bestuurder* past in de doelstelling van GUBERNA om de bestuurders en bedrijfsleiders te informeren, te vormen en te sensibiliseren voor goede governancepraktijken. Het *Handboek voor de bestuurder* schept een perfect beeld van de uitoefening van het bestuurdersmandaat. Dit document moet de bestuurder dus de juiste richting wijzen. In die zin is dit handige *Handboek* een praktische gids die de bestuurder naar dit ideaal wil begeleiden en hem wil inspireren. Uiteindelijk is het aan de individuele bestuurder zelf om de doelstelling die hij zichzelf stelt, te moduleren in het licht van het type onderneming of organisatie waarin hij een mandaat uitoefent.

Het *Handboek voor de bestuurder* is een initiatief van GUBERNA, gebaseerd op een voorstel van KPMG. We danken KPMG, institutionele partner die GUBERNA begeleidt bij de productie en promotie van praktische instrumenten voor de individuele bestuurder, voor de steun en het vertrouwen. Zonder de begeleiding van Wim Vandecruys, Director Audit Committee Institute van KPMG, zou het opstellen van dit *Handboek* niet mogelijk geweest zijn. GUBERNA richt ook een bijzonder dankwoord aan Isabelle Blomme en Christophe Piette, respectievelijk Partner en Senior Associate K law, voor het nalezen en het toezien op de juridische conformiteit en uniformiteit van de teksten.

Tot slot dankt GUBERNA alle andere betrokkenen voor hun input tijdens de vergaderingen of hun suggesties tijdens de ontwerpfase. Onze dank gaat ook uit naar het team van GUBERNA en meer bepaald naar Hnia Ben Salah, die de coördinatie van de teksten op zich heeft genomen.

Prof. dr. Lutgart Van den Berghe
Executive Director GUBERNA

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	v
Inleiding	1
1. Situering	1
2. Doelstellingen	1
3. Inhoud	1
4. Lezerspubliek	2
5. Draagwijdte en beperkingen	2
Fase I – A. B. C.	
In de aanloop naar de uitoefening van het mandaat	5
1. De structuren en governance-actoren	5
1.1. De algemene aandeelhoudersvergadering	5
1.2. De raad van bestuur	6
1.3. De gespecialiseerde comités van de raad van bestuur	6
1.4. De bestuurder	7
1.5. De verschillende bestuurdersprofielen	7
2. Het uitvoerend team van de onderneming, een governance-actor	9
2.1. De gedelegeerd bestuurder	9
2.2. Het uitvoerend comité	9
2.3. Het directiecomité	9
3. Andere structuren en governancepraktijken	11
3.1. De raad van advies	11
3.2. Het familieforum	12
3.3. De waarnemer	12
3.4. De regeringscommissaris	12
3.5. De openbare bestuurder	13
3.6. De feitelijke bestuurder	13
4. Het is mijn eerste mandaat!	14
5. Waarom hebben ze mij voor dit mandaat gevraagd?	16
6. Hoe bereid ik me goed voor? ABC	19
7. Hoe bereid ik me goed voor? Een stapje verder gaan	22
7.1. Hoe bereid ik me goed voor? De algemene competenties	23
7.2. Hoe bereid ik me goed voor? De aanvullende competenties	26

7.3. Hoe bereid ik me goed voor? De overige competenties van de bestuurder die lid is van een comité	30
Fase II	
Wat moet ik doen voordat ik een mandaat aanvaard?	33
Fase III	
Uitoefening van het mandaat	37
1. De bestuurder weet welke taken hij moet opnemen tijdens de uitoefening van zijn mandaat	37
2. De bestuurder respecteert het wettelijke kader, de governancecodes en de statuten van de onderneming	39
3. De bestuurder gedraagt zich integer	41
4. De bestuurder handelt in het belang van de onderneming	43
5. De bestuurder streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling	44
6. De bestuurder maakt deel uit van een collegiaal orgaan	45
7. De bestuurder staat in wisselwerking met het topmanagement, de aandeelhouders en andere belanghebbenden	47
8. De bestuurder moet goed, tijdig en volledig geïnformeerd zijn	49
9. De bestuurder gaat in alle omstandigheden discreet om met de vertrouwelijke informatie	51
10. De bestuurder onderhoudt en versterkt zijn expertise	52
Fase IV	
Evaluatie van het mandaat	53
Fase V	
Einde van het mandaat	55
<i>Bijlagen</i>	<i>57</i>

Handboek voor de bestuurder
De fasen

