

## CODE BUYSSE III: LEIDRAAD VOOR NIET-BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN GRONDIG GEACTUALISEERD

### 1. Waarom een nieuwe Code Buysse?

De eerste versie van de Code Buysse voor niet-beursgenoteerde ondernemingen dateert van 2005. Na een opfrissing in 2009, is er nu de Code Buysse III. De Code werd grondig geactualiseerd zodat de niet-beursgenoteerde ondernemingen over een eigentijdse leidraad beschikken om hun governance te stroomlijnen.

Zoals bij de vorige edities van de Code werden een aantal uitgangspunten in acht genomen:

- de onderneming en de ondernemer staan centraal: tussen 2009 en nu werd er aandachtig geluisterd naar ondernemers. Er kwamen heel wat vragen via de website die aan de Code is gewijd ([www.codebuysse.com](http://www.codebuysse.com)). Daarnaast werden bij de redactie van deze Code Buysse III opnieuw de belangrijkste stakeholders in het ondernemingslandschap en de governance-wereld bevroegd. Zij zorgden voor interessante input;
- de Code is pragmatisch: de Code is veeleer een leidraad – een tool – dan een geheel van dwingende voorschriften;
- de Code blijft ook trouw aan het basisprincipe dat ondernemers op volledig vrijwillige basis, en op maat van hun onderneming, de aanbevelingen toepassen. Er is geen enkele verplichting.

Bij de redactie van de Code werden volgende doelstellingen nagestreefd:

- uiteraard was het nodig om de Code te actualiseren (bijvoorbeeld inzake diversiteit, risicobeleid en de evaluatie van de raad van bestuur);
- het was ook wenselijk om een verdieping van een aantal onderwerpen in de Code op te nemen (bijvoorbeeld de taak van de raad van bestuur);
- ten slotte stond vanzelfsprekend de coherentie tussen de verschillende delen van de Code voorop.

Een heel aantal onderwerpen doorstaan nog steeds heel goed de tand des tijds en werden niet gewijzigd:

- de vier fasen inzake corporate governance;
- het hoofdstuk inzake deugdelijk ondernemen;
- het hoofdstuk inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de raad van advies;
- het grootste deel van de Code inzake familiale governance.

De belangrijkste wijzigingen hebben betrekking op de raad van bestuur.

Wij geven hierna een overzicht.

## **2. De raad van bestuur**

### **2.1 Basisvoorwaarden voor het van start gaan met een actieve raad van bestuur**

Veel ondernemers hebben gevraagd welke de basisvoorwaarden zijn om met een actieve raad van bestuur van start te gaan. In het nieuwe artikel 5.1 worden deze basisvoorwaarden toegelicht.

Ze hebben vooral betrekking op het feit dat de ondernemer de juiste attitude moet hebben om met een actieve raad van bestuur van start te gaan. Dit geldt uiteraard des te meer in niet-beursgenoteerde ondernemingen waar een raad van bestuur die werkt volgens de principes van de Code Buisse, niet verplicht is.

De juiste attitude kan volgens de Code als volgt omschreven worden:

- er moet een bereidheid zijn om zeggenschap te delen;
- er moet een bereidheid zijn om naar externen te luisteren en op transparante wijze informatie met hen te delen;
- er moet openheid zijn voor professionalisme;
- men moet afstand kunnen nemen van de dagdagelijkse, operationele agenda;
- men moet bereid zijn governance correct toe te passen, onder meer door de overeengekomen regels en afspraken na te komen.

Als deze juiste attitude niet voorhanden is, kan men zich afvragen of een installatie van een actieve raad van bestuur, die zou moeten werken volgens de principes van de Code Buysse, veel zin heeft.

## 2.2 De taak van de raad van bestuur

Ondernemers vragen zich af wat nu eigenlijk de taak is van de raad van bestuur. Deze vraag is pertinent want de vennootschapswet biedt geen houvast door alleen te stellen: “*De vennootschap wordt bestuurd door een raad van bestuur*” (artikel 517 W.Venn.). De Vennootschapswet zegt inderdaad niet wat besturen precies inhoudt.

In de nieuwe Code is gepoogd om een invulling te geven aan die term “besturen”. De Code ziet zes taken voor de raad van bestuur:

### De wettelijke bevoegdheden

De raad van bestuur neemt de taken waar die hem wettelijk zijn opgedragen. Het gaat onder meer om:

- de jaarlijkse vaststelling van de (geconsolideerde) jaarrekening;
- de opstelling en goedkeuring van het (geconsolideerd) jaarverslag;
- de redactie van bijzondere verslagen die wettelijk worden voorgeschreven (bijvoorbeeld bij kapitaalverhoging in natura of opheffing van voorkeurrecht);
- het toepassen van de alarmbelprocedure bij daling van het netto-actief in de door de wet bepaalde mate.

Daarnaast kunnen de statuten of de algemene vergadering bepaalde machtigingen geven aan de raad van bestuur, onder meer inzake kapitaalverhoging, interimdividend en inkoop van eigen aandelen.

### Het algemeen bestuur

De raad van bestuur neemt de beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals:

- de goedkeuring van de strategie van de onderneming;
- de opvolging van strategische projecten;

- de goedkeuring van budgetten;
- de goedkeuring van belangrijke investeringen;
- de goedkeuring van de wijze van financiering, waaronder het aangaan van kredieten;
- de goedkeuring van acquisities en desinvesteringen;
- de vaststelling van beleidslijnen inzake human resources, IT, sales en marketing;
- de bepaling van het risicobeleid van de onderneming.

### Toezicht

De raad van bestuur oefent toezicht uit op de wijze waarop de bedrijfsactiviteit wordt gevoerd teneinde te evalueren of dit op behoorlijke wijze gebeurt. Daarbij wordt de kwaliteit van het management beoordeeld op basis van zijn beslissingen en vooral van de resultaten. Het toezicht omvat ook de financiële en operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem.

### Klankbord

De raad van bestuur oefent niet enkel toezicht uit op het management, maar fungeert ook als klankbord voor en adviseur van het management.

### Werkgever

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de invulling van een aantal sleutelposities binnen de onderneming. Zo staat de raad van bestuur in voor:

- de benoeming en het ontslag van de gedelegeerd bestuurder, de leden van het directiecomité en het managementcomité, en de belangrijkste kaderleden;
- de vaststelling van de vergoeding van deze personen, desgevallend op voorstel van het remuneratiecomité;
- de evaluatie van deze personen;
- de voorbereiding en organisatie van de opvolging van deze personen.

### Ambassadeur

De raad van bestuur is de ambassadeur van de onderneming. De bestuurders belichamen de waarden van de onderneming en hebben in die zin een voorbeeldfunctie, zowel binnen de onderneming, als naar de buitenwereld.

### 2.3 De raad van bestuur als spil in het governance-systeem

De Code preciseert dat de raad van bestuur fungeert als een spil tussen aandeelhouders, management en andere stakeholders. Hiermee wordt aangesloten bij het meest recente denken rond de rol van de raad van bestuur. Waar vroeger de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management als de governance-actoren konden beschouwd worden, kan zeker niet langer voorbij gegaan worden aan de rol van de stakeholders. En waar de raad van bestuur vroeger één van de actoren was, wordt hij nu de draaischijf die het hele governance-systeem aanstuurt.

### 2.4 Eigenschappen van een goede bestuurder

Verder besteedt de Code aandacht aan de eigenschappen van een goede bestuurder.

Integriteit en normbesef zijn essentieel als basisingesteldheid van elke bestuurder. Daarnaast dient een goede bestuurder blijk te geven van:

- betrokkenheid en dienstbaarheid aan het doel en de belangen van de onderneming;
- beschikbaarheid qua tijd en kennis;
- onafhankelijkheid in optreden en meningsvorming;
- algemene deskundigheid: een brede kijk en gezond verstand;
- specifieke deskundigheid: opleiding, kennis, ervaring en netwerken;
- teamgeest.

### 2.5 Diversiteit in de raad van bestuur

Er is de laatste tijd veel te doen geweest over diversiteit in de raden van bestuur.

Bij de samenstelling van de raad van bestuur dient dan ook rekening te worden gehouden met de noodzakelijke complementariteit op het vlak van bekwaamheden, achtergrond, ervaring, kennis en persoonlijkheidsaspecten.

Het verdient daarnaast aanbeveling diversiteit na te streven op andere vlakken, zoals gender en leeftijd. Ook dient gestreefd naar een goede verhouding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Op die manier kunnen, vanuit uiteenlopende invalshoeken, een open debat en een betere besluitvorming worden gerealiseerd. De optimale graad van diversiteit binnen de raad van bestuur is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de onderneming.

## 2.6 Externe bestuurders

Uiteraard blijft de Code pleiten voor de aanwezigheid van externe bestuurders in de raad van bestuur. De Code bepaalt: *“Idealiter heeft iedere onderneming meerdere externe bestuurders. Hierbij moet echter steeds rekening gehouden worden met de omvang, structuur en groeifase van de onderneming.”*

Voor familiebedrijven wordt inzake externe bestuurders nog vermeld dat zij moeten waken over een adequate rolverdeling en het onderscheid tussen familie- en bedrijfsproblemen.

Ook nieuw is de bepaling dat het aanbeveling verdient om bij de benoeming van een externe bestuurder de verwachtingen van de onderneming ten aanzien van de externe bestuurders duidelijk af te spreken en eventueel schriftelijk vast te leggen.

## 2.7 De werking van de raad van bestuur

De Code bevat ook een interessante nieuwe bepaling in verband met governance 2.0.

In governance 1.0 werd enorm gefocust op de samenstelling van de raad van bestuur en inzonderheid op de rol van onafhankelijke bestuurders van wie veel – en in veel gevallen te veel – werd verwacht.

In governance 2.0 gaat het over de goede werking van de raad van bestuur. Uiteraard raakt dit de kern van governance, want welke zin heeft het om aan allerlei governance-regels te voldoen als men geen goede beslissingen neemt?

Het is dan ook van het allergrootste belang dat er gewaakt wordt over het goede verloop van het beslissingsproces binnen de raad van bestuur. Volgens het nieuwe artikel 5.11 van de Code wordt dit proces aangestuurd door de voorzitter en veronderstelt het:

- een duidelijke formulering en analyse van het probleem of het voorstel;
- de formulering en evaluatie van alternatieven;
- een open debat waarbij de juiste vragen worden gesteld, om tot een gedragen beslissing te komen;
- het toezien op de uitvoering van deze beslissing.

## 2.8 Plichten van de bestuurders

Met betrekking tot de plichten van de bestuurders is er de belangrijke bepaling 5.14 die bepaalt dat, vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, de kandidaat-bestuurder zich grondig over de onderneming en de ondernemingssector moet informeren. Hij moet nagaan of hij over voldoende competenties en de nodige tijd beschikt om zijn mandaat naar behoren te vervullen. Bovendien moet hij tegenover de raad van bestuur transparant zijn over zijn eventuele andere bestuursmandaten.

Even belangrijk is dat hij erop toeziet dat zijn kennis en competenties tijdens zijn mandaat up-to-date blijven. Hij zal voldoende aandacht en tijd moeten besteden aan opleiding, bijscholing en zelfontwikkeling.

## 2.9 Vergoeding van bestuurders

Er is weinig of niets gewijzigd aan de bepalingen omtrent de vergoeding van de bestuurders. De Code bepaalt nog steeds dat de vergoeding voldoende hoog moet zijn voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders. In de praktijk blijkt de vergoeding van bestuurders nog altijd een moeilijk punt te zijn.

## 2.10 De voorzitter van de raad van bestuur

De nieuwe Code besteedt veel aandacht aan de rol van de voorzitter.

Deze wordt in de Code gezien als een sleutelfiguur die:

- ervoor zorgt dat de raad van bestuur naar behoren functioneert;
- weet wat er leeft bij aandeelhouders, bestuurders en management;
- voor elk van deze spelers een aanspreekpunt en klankbord is;
- waar nodig snel en deskundig initiatieven neemt;
- het profiel heeft van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- een ambassadeur van de onderneming is.

De voorzitter heeft de hoofdrol in het organiseren van de gepaste corporate governance.

De rol van voorzitter veronderstelt een zeer goede kennis van de onderneming, haar sleutelpersonen, haar strategie en de strategische uitdagingen. Dit zal de voorzitter ook toelaten in crisissituaties snel en deskundig initiatief te nemen. In crisissituaties is de voorzitter voor alle betrokkenen het aanspreekpunt.

De voorzitter zorgt ervoor dat de raad van bestuur zijn taken goed uitvoert en tijdig tot beslissingen komt.

De voorzitter is de bewaker van de processen die de werking van de raad van bestuur beheersen. Hij legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring, de notulering en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.

De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en degelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen in. Alle bestuurders ontvangen dezelfde informatie.

Hij zorgt er ook voor dat nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en gefamiliariseerd worden met de onderneming.

De voorzitter zit de vergadering voor. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad. Hij zorgt ervoor dat alle standpunten aan bod kunnen komen en streeft naar consensus binnen de raad van bestuur.



De voorzitter initieert en leidt het proces van de evaluatie van de raad van bestuur en zijn individuele leden. Hij leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en van de leden van de raad van bestuur.

De voorzitter moet weten wat er leeft onder de aandeelhouders. Hij moet de langetermijnvisie van de eigenaars kennen en hij kan een rol spelen bij de begeleiding van eventuele spanningen tussen aandeelhouders.

De voorzitter kent de sleutelpersonen in de onderneming en is ook voor het management een aanspreekpunt. De gedelegeerd bestuurder en de voorzitter houden regelmatig contact en wisselen tijdig informatie uit. Zij ondersteunen elkaar en respecteren elkaars rol.

Het verdient sterk aanbeveling dat de functie van voorzitter van de raad van bestuur niet wordt gecumuleerd met deze van gedelegeerd bestuurder. Ook dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.

## 2.11 Notulering

Met betrekking tot de notulering wordt bepaald dat het in grotere ondernemingen aanbeveling kan verdienen een secretaris aan te duiden die de notulen van de vergadering opstelt en die de voorzitter kan bijstaan bij bepaalde aspecten van diens taak, zoals het vooraf verspreiden van de informatie ter voorbereiding van de raad van bestuur, het verspreiden van de notulen van de voorbije vergadering, het bijhouden van de op een volgende vergadering verder op te volgen punten en het toezien op de naleving van bepaalde regels en procedures, bijvoorbeeld op het vlak van governance of van wettelijke procedures, zoals de belangenconflictregering.

## 2.12 Comités

Er zijn vrijwel geen wijzigingen aangebracht aan de Code op het vlak van de comités. De Code wijdt verder uit over de rol en de taak van het audit- en financieel comité, het benoemingscomité, het remuneratiecomité en het strategisch comité.

## 2.13 Evaluatie van de raad van bestuur, de individuele bestuurders en de voorzitter

Een nieuw hoofdstuk wordt gewijd aan de evaluatie van de raad van bestuur en de bestuurders. Dit is niet overbodig want evaluatie blijkt in veel raden van bestuur een teer punt.

Het verdient aanbeveling dat de raad van bestuur periodiek zijn eigen performantie evalueert, alsook – *vóór zijn eventuele herbenoeming* – de performantie van de individuele bestuurder. De raad van bestuur dient hierbij steeds de ondernemingsdoelstellingen voor ogen te houden. De voorzitter initieert deze evaluatie en geeft achteraf de nodige feedback aan de leden van de raad van bestuur.

Kernthema's die bij de evaluatie van de raad van bestuur als college aan bod kunnen komen, zijn:

- de mate waarin de samenstelling van de raad overeenstemt met de behoeften van de onderneming, in het licht van de strategie, de ontwikkelingsfase en de uitdagingen waarmee zij geconfronteerd wordt;
- de mate waarin de raad van bestuur de juiste balans heeft gevonden tussen afstand en betrokkenheid ten aanzien van de bedrijfsvoering;
- de mate waarin de raad van bestuur zijn zes kerntaken heeft kunnen waarnemen;
- het evenwicht qua tijdsbesteding voor elk van deze taken en voor de belangrijkste vergaderonderwerpen;
- de effectiviteit van het toezicht, de kwaliteit van de informatieverstrekking vanuit het management en de communicatie tussen de voorzitter en de gedelegeerd bestuurder;
- het functioneren van de comités en hun verhouding tot de raad als college;
- het teamgevoel en de cohesie, de mate van onderling respect en waardering;
- de kwaliteit van de discussies en het verloop van de vergaderingen.

Bij de evaluatie van een individuele bestuurder zal men zich toespitsen op de mate waarin ieder lid van de raad van bestuur:

- aanwezig en voorbereid is;
- een adequate, onafhankelijke, open en transparante inbreng heeft en bijdraagt aan een goede oordeels- en besluitvorming;
- actief bijdraagt aan het functioneren van de raad van bestuur als team;

- blijkt geeft van kennis van de cultuur, historiek, kerncompetenties, kritische succesfactoren en strategische marktpositie van de onderneming ;
- kennis heeft van de branche of de sector waarin de onderneming opereert en van het aandachtsgebied waarvoor hij specifiek werd aangesteld;
- het belang van de onderneming op de voorgrond heeft staan.

Bij de evaluatie van de voorzitter staat centraal in welke mate de voorzitter:

- toeziet op een goede voorbereiding van de vergaderingen, met een juiste agendering en een goede verdeling van de beschikbare vergadertijd;
- zorgt voor een open en collegiale sfeer waarin alle bestuurders gestimuleerd worden hun visie te delen;
- zorgt voor een samenvatting van het debat en een correcte formulering van heldere conclusies en beslissingen;
- toeziet op de implementatie van de genomen besluiten;
- vertrouwen uitstraalt met betrekking tot het functioneren van de raad en het management;
- zijn rol speelt als aanspreekpunt voor de gedelegeerd bestuurder en de aandeelhouders;
- initiatieven neemt inzake de samenstelling van de raad, de organisatie en werkwijze van de raad en de evaluatie ervan;
- zorg draagt voor de continuïteit van het bestuur;
- in crisismomenten op gepaste wijze initiatief neemt.

Indien uit deze evaluatie blijkt dat de samenstelling en/of werking van de raad van bestuur, of de bijdrage van individuele bestuurders niet meer zouden voldoen om de ondernemingsdoelstellingen op de meest efficiënte wijze te realiseren, is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om de nodige maatregelen te nemen om dit bij te sturen. Daartoe wordt de algemene vergadering ingelicht en wordt haar voorgesteld de gepaste beslissingen te nemen.

### 3. Het management

### 3.1 De gedelegeerd bestuurder

De Code benadrukt de belangrijke rol van de gedelegeerd bestuurder of CEO en besteedt aandacht aan de nauwe relatie die de CEO moet onderhouden met de voorzitter van de raad van bestuur. Dit vertaalt zich volgens de Code onder meer in:

- frequente en transparante communicatie, zowel formeel als informeel;
- wederzijds respect;
- een gemeenschappelijke visie op de doelstellingen en het beleid van de onderneming.

### 3.2 Taakverdeling tussen raad van bestuur en management i.v.m. de strategie

Geheel in de lijn van zijn praktische aanpak gaat de Code expliciet in op de taakverdeling tussen de raad van bestuur en het management inzake het vastleggen of herzien van de strategie van de onderneming. Hierover blijken in de ondernemerswereld veel vragen te bestaan.

De Code stelt volgende taakverdeling voor, vermits op het vlak van strategie zowel de raad van bestuur als het (senior) management een belangrijke rol spelen:

- het management bereidt de strategie voor;
- de raad van bestuur keurt ze goed;
- het management voert de strategie uit;
- de raad van bestuur ziet toe op de uitvoering van de strategie;
- het management neemt de nodige initiatieven om de strategie bij te stellen in functie van gewijzigde (markt)omstandigheden;
- de raad van bestuur oefent toezicht uit op dit alles en neemt in voorkomend geval de nodige initiatieven.

## 4. Aandeelhouders

Sinds zijn vorige editie geeft de Code aan de aandeelhouders de plaats die zij in het governancestelsel verdienen. Een en ander wordt nog meer geconcretiseerd in de nieuwe Code.

### 4.1 Eigenaarsvisie

De nieuwe bepaling 7.2 stelt dat het de eerste taak is van de aandeelhouders om een duidelijke eigenaarsvisie te formuleren en te communiceren. De eigenaarsvisie is de uitdrukking van de fundamentele overtuigingen en verwachtingen van de aandeelhouders met betrekking tot de onderneming.

Daartoe behoren:

- het bepalen en bewaken van de waarden die zij vooropstellen en die zij ook gereflecteerd willen zien in de onderneming;
- het expliciteren van hun verwachtingen met betrekking tot essentiële elementen van het bedrijfsbeleid, namelijk de kernelementen van de strategie en de uitgangspunten op het vlak van groei, risico en winstgevendheid.

### 4.2 Taak van de aandeelhouders

Daarnaast innoveert de Code door verder te expliciteren welke de taak is van de aandeelhouders. Hiermee verlaat de Code voor een groot stuk het terrein van het strikte vennootschapsrecht en geeft hij heel concrete aanbevelingen die de eigenaars van een onderneming moeten toelaten om betrokken aandeelhouders te worden.

Voor de Code is het essentieel dat aandeelhouders:

- inzicht hebben in de fundamenten en risico's van de business;
- duidelijk zijn omtrent hun eigenaarsvisie en langetermijndoelstellingen en hierover communiceren met de raad van bestuur;
- uitstekende bestuurders aantrekken en streven naar een optimale samenstelling van de raad van bestuur;

- de onderscheiden bevoegdheden van de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management respecteren;
- zichzelf organiseren, in het geval van familiebedrijven onder meer via familiale governance;
- de afspraken en overeenkomsten in dat kader, zoals aandeelhoudersovereenkomsten en familiale charters, respecteren;
- hun eigen vorming en opleiding ter harte nemen;
- tijdig en deskundig de volgende generatie aandeelhouders klaarstomen;
- geëngageerd blijven.

### 4.3 Private equity

Uit de bevraging bij de totstandkoming van de Code werd de suggestie van Guberna opgepikt om specifieke aanbevelingen in verband met private equity in de Code op te nemen. Zo is de Code Buysse wellicht de enige governance code ter wereld met een hoofdstuk over private equity.

Het hoofdstukje rond private equity geeft aanbevelingen die zowel de instap van de private equity-partner als de samenwerking tussen de onderneming en de private equity-speler betreffen.

## 5. Risicobeleid

Er is in de nieuwe Code grondig gesleuteld aan de bepalingen inzake het risicobeleid van de onderneming.

Het is de taak van de raad van bestuur om het risicobeleid van de onderneming te bepalen. Het risicobeleid is de politiek die de onderneming hanteert inzake risicobeheer. Het risicobeleid dient gericht te zijn op identificatie, opvolging, preventie, beheersing en matiging van risico's.

De Code gaat verder in op de wijze waarop het risicobeleid kan worden bepaald, geëvalueerd en bijgestuurd. Ook de rol van het management bij de uitvoering ervan en bij het identificeren van risico's is vanzelfsprekend belangrijk.

Ten slotte moet de raad van bestuur erover waken dat gepaste controleorganen en procedures worden gecreëerd inzake het risicobeheer.

## 6. Familiale governance

Er is weinig veranderd aan de bepalingen inzake familiale governance. De Code pleit er nog steeds voor dat families een familiaal charter zouden opstellen dat geldt als de grondwet van de relatie tussen de familie en de onderneming. Ook hier is nog ruimte voor vooruitgang.

## 7. Besluit

De nieuwe Code Buysse III is er voor elke niet-genoteerde onderneming. De ondernemer kiest ervoor de aanbevelingen van de Code toe te passen, in functie van factoren als de aard, de omvang, de groeifase of de eigendomsstructuur van zijn onderneming.

De Code blijft dan ook in hoofdzaak bedoeld als een set van praktische, concrete aanbevelingen en tips die geen doel op zich vormen, maar een flexibel en evolutief instrument zijn, op maat van elke onderneming en met als voornaamste doel de waardecreatie op lange termijn.

**Jozef Lievens en Sofie Lerut**