

Het Directiecomité: De professionalisering van het familiebedrijf

Heel wat familiale ondernemingen worstelen met de zoektocht naar een evenwichtige structuur voor de symbiose tussen de actieve familieleden en de externe managers.



Ludo Lievens,
Lievens & Co Consulting

Corporate Finance
www.lievens.be
Wittemolenstraat 47, 8200 BRUGGE
Bischoffsheimlaan 36, 1000 BRUSSEL

Lievens & Co

FISCAAL, JURIDISCH & FINANCIËEL ADVIES

In de eerste levensfase van het klassieke familiebedrijf wordt alle zeggenschap uitgeoefend door een gedelegeerd bestuurder die tevens ook aandeelhouder is. Naarmate het bedrijf groeit en naarmate er meer externen aangetrokken worden in directiefuncties, dringt een professionalisering van de beslissingsstructuren zich op. Het downsizen van de activiteiten tot niveaus die beheersbaar zijn voor de individuele familiale ondernemer is in deze snel evoluerende wereld geen optie.

De overdracht van bevoegdheden aan derden (externe managers) is één van de meest delicate evenwichtsoefeningen in het bestaan van het familiebedrijf. Het welslagen ervan is van cruciaal belang voor de verdere positionering van het familiebedrijf.

Installatie directiecomité

Het aantrekken van externe managers is maar mogelijk als de raad van bestuur bereid is om bevoegdheden te delegeren. Om dit vennootschapsrechtelijk vorm te geven, kan de raad van bestuur een directiecomité installeren. Dit heeft volgende voordelen:

- **Sociaalrechtelijk:** Leidinggevend die geen formeel mandaat hebben in de vennootschap zijn werknemers. Leden van het directiecomité kunnen hun mandaat uitoefenen in een zelfstandigenstatuut, waardoor het risico op schijnzelfstandigheid wordt ingeperkt voor managers die via een managementvennootschap werken (bv. de CEO, de CFO, de COO, etc.)
- **Efficiënte besluitvorming:** Alle leden van het directiecomité zijn operationeel actief in het bedrijf (wat voor leden van een raad van bestuur niet altijd het geval is). Hierdoor lopen de communicatielijnen korter, waardoor het directiecomité sneller op de bal kan spelen en beslissingen nemen.

De organisatie en afbakening van beslissingsstructuren heeft enerzijds een "verticale" dimensie, nl. delegatie van bevoegdheden en anderzijds een "horizontale" dimensie, nl. interne (beslissings-)bevoegdheden en externe (handtekenings-)bevoegdheden.

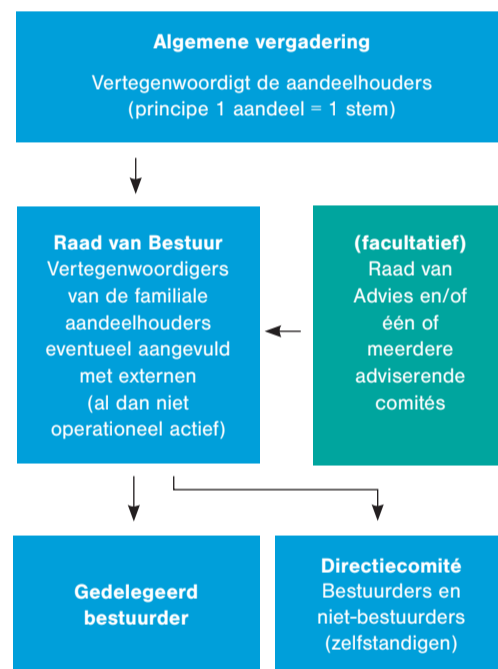
Verticale dimensie – Delegatie bevoegdheden + afleggen van rekenschap

Basisprincipe: De raad van bestuur is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn voor de verwezenlijking van het doel van de vennootschap, met uitzondering van die waarvoor de algemene vergadering uitsluitend bevoegd is.

Hij kan bevoegdheden delegeren aan het directiecomité, met uitzondering van:

- Het algemeen beleid van de vennootschap
- Bevoegdheden die wettelijk aan de raad van bestuur zijn voorbehouden (bv. opmaak jaarrekening, bijeenroeping algemene vergadering, wettelijke verslagen, etc.)

Hierdoor ontstaat volgende beslissingsstructuur:



Horizontale dimensie: verdeling en afbakening bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Interne Bevoegdheden

Het directiecomité is op het interne vlak **enkel bevoegd** voor de bevoegdheden die de raad van bestuur aan haar overdraagt.

Voorbeelden van bevoegdheden die overgedragen kunnen worden zijn:

- De operationele leiding van de vennootschap
- De organisatie van ondersteunende functies zoals o.m. de human resources, juridische, compliance en fiscale zaken, interne en externe verslaggeving, etc.
- Implementatie van de beslissingen van de raad van bestuur binnen het kader en het budget zoals bepaald door de raad van bestuur
- Voorbereiden businessplan en bewaken van het budget
- Adviseren en coördineren tussen de directeurs
- Uitwerking van een concreet project

Het is van belang om dit op een grondige manier af te lijnen en te definiëren in de notulen van de raad van bestuur en/of het reglement van het directiecomité.

TIP: Het is nuttig om hierbij een advocatierecht te voorzien, waardoor de Raad van Bestuur bepaalde belangrijke beslissingen terug naar zich toe kan trekken.

Bovendien is het aangewezen om binnen het directiecomité de taken en verantwoordelijkheden van de leden onderling af te bakenen. (bv. de CEO, de CFO, de COO, etc.)

Externe bevoegdheden

Het delegeren en toewijzen van bevoegdheden is één zaak. Een andere vraag is wie er naar buiten uit kan optreden namens de vennootschap. Het vennootschapsrecht maakt een onderscheid tussen:

- **Beslissingen (intern):** Welk orgaan of welk individueel directielid kan een bepaalde beslissing nemen en zal hiervoor intern de verantwoordelijkheid dragen?
- **Vertegenwoordiging (extern):** Wie kan een geldige verbintenis aangaan in naam van de vennootschap?

Dit kan verduidelijkt worden aan de hand van volgende voorbeelden:

Voorbeelden	Intern	Extern
Human Resources	Evaluatie personeel, aansturen medewerkers op de werkvloer, beslissingen met betrekking tot aanwerving en ontslag, vastleggen taakomschrijvingen etc.	Ondertekening arbeidscontract, opzegbrief, sociale documenten, etc.
Investerings	Voorstellen prioriteitenlijst investeringsstrategie, beslissing om een bepaalde investering aan te gaan, etc.	Ondertekening contracten
Financieel	Organisatie financiële structuur, opvolging betalingen en financieringen, etc.	Ondertekening leningen en bankconvenanten, uitvoeren betalingsopdrachten, etc.

Inperking van de externe bevoegdheid

Het is niet aangewezen om alle bestuurders en/of alle leden van het directiecomité volledige en volwaardige handtekeningsbevoegdheden te verlenen. Het Wetboek van Vennootschap laat toe om in de statuten kwalitatieve of kwantitatieve beperkingen op te leggen aan de vennootschapsmandatarissen. Evenwel worden derde partijen in het huidige vennootschapsrecht **niet** geacht deze beperkingen te kennen (**ook al zijn ze gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad!**).

Er kan een algemene volmacht verleend worden voor dagelijks bestuur, maar dit is vrij restrictief en dekt lang niet alle handelingen die nodig zijn in het courante bedrijfsleven.

Alternatief: bijzondere volmacht. Er kunnen ook bijzondere volmachten verleend worden aan één of meerdere leden van het directiecomité om bepaal-

de rechtshandelingen (of een reeks van bepaalde rechtshandelingen) te stellen. In dat geval kan het lid van het directiecomité de vennootschap vertegenwoordigen binnen de perken van zijn volmacht.

Besluit

De installatie van het directiecomité bekleedt een cruciale rol in de professionalisering van het familiebedrijf.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- De definiëring en afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- De delegatie van de handtekeningsbevoegdheid (vertegenwoordiging).

Door het delegeren van de bevoegdheid krijgen externe managers de nodige armslag om hun taak naar behoren te vervullen. Anderzijds moeten de nodige schotten ingebouwd worden om de controle te behouden.