

# *Financial Law Institute*

Working Paper Series

*WP 2000-15*

*November 2000*

*HET DIRECTIECOMITÉ NAAR HUIDIG EN  
TOEKOMSTIG BELGISCH RECHT*

*Eddy WYMEERSCH*

The **Financial Law Institute** is a department within the Law School of the Ghent University, Belgium. The research activities undertaken within the Institute focus on various issues of company and financial law, including private and public law of banking, capital markets regulation, company law and corporate governance.

The **Working Paper Series**, launched in 1999, aims at promoting the dissemination of the research results of different researchers within the Financial Law Institute to the broader academic community. The use and further distribution of the Working Papers is allowed for scientific purposes only. Working papers are published in their original language (Dutch, French, English or German) and are provisional.

For more information and a full list of available working papers, please consult the **homepage** of the Financial Law Institute at:

**<http://www.law.rug.ac.be/fli>**

© Financial Law Institute, Universiteit Gent, 2000

*HET DIRECTIECOMITÉ NAAR HUIDIG EN  
TOEKOMSTIG BELGISCH RECHT*

*Eddy WYMEERSCH*

**Abstract**

*Analysis of the present and future governance model for Belgian public companies limited by shares (sociétés anonymes). The present board structure, based on a unitary board is increasingly superseded by a de facto dual board, where a committee effectively manages the company, while the board is involved in the supervision of management and the general strategies of the company. This discrepancy between the factual and the legal situation creates tensions and confusion. Therefore, a bill will be introduced in Parliament in 2001 whereby this structure will be effectively made available, but merely on an optional basis. After the adoption of that law, some Belgian companies will have shifted towards a model that comes closer to a two tier board, without adopting the full two tier system.*

To be published in:

**Liber Amicorum H. Olivier**

Comments to the Author:

Eddy.Wymeersch@rug.ac.be

© Financial Law Institute, Universiteit Gent, 2000

## **Liber Amicorum H. Olivier**

### **HET DIRECTIECOMITÉ NAAR HUIDIG EN TOEKOMSTIG BELGISCH RECHT**

**EDDY WYMEERSCH**

**BUITENGEWOON HOGLERAAR UNIVERSITEIT GENT**

1. Het Belgische recht van de naamloze vennootschap steunt, wat het bestuur van de vennootschap betreft, op een sterk centralistische gedachte. Enkel de raad van bestuur is met de gehele bestuursopdracht gelast. De raad heeft terzake de volheid van bevoegdheid, ofschoon de wet erkent dat hierop statutair beperkingen kunnen worden aangebracht. De algemene vergadering mag niet tussenkomen in het bestuur: zij kan het bestuur enkel beïnvloeden door de bestuurders te ontslaan en andere bestuurders aan te stellen.

Wat het bestuur binnen de muren van de vennootschap betreft erkent de wet dat bepaalde taken onder de bestuurders worden verdeeld, op grond van een onder hen gesloten overeenkomst<sup>1</sup>. Doch een eventuele bevoegdheidsverdeling blijft louter intern: zij kan de derden niet worden tegengeworpen. Daarnaast kan de raad van beroep doen op lasthebbers, of op aangestelden, die met bepaalde taken van juridische of materiële aard worden belast. Deze blijven in de vennootschapswet onvermeld, omdat zij onder het gemeen recht ressorteren.

Wel bevat de wet nog een regeling inzake externe vertegenwoordiging: op het beginsel dat de vennootschap vertegenwoordigd wordt door de raad van bestuur, handelend door middel van de meerderheid van de bestuurders, laat de wet een vereenvoudiging toe, met name dat een of meer bestuurders de vennootschap zullen kunnen vertegenwoordigen, en zulks voor het geheel van de bevoegdheden die aan de raad zelf zijn toevertrouwd. Deze bevoegdheid kan, luidens de cassatierechtspraak, zowel aan bestuurders als aan andere personen, vooral directeuren van de vennootschap, worden toevertrouwd<sup>2</sup>.

Op deze uitgesproken centralistische gedachte laat de wet enkel toe dat het dagelijks bestuur aan een daartoe bijzonder aangeduid orgaan kan worden opgedragen. Deze dagelijkse bestuurder is, luidens de rechtspraak van het Hof van cassatie, belast met een in eerder beperkende termen omschreven opdracht<sup>3</sup>.

2. Deze bestuursstructuur werd ingevoegd met de wet van 1973, genomen met het oog op de omzetting in de interne rechtsorde van de Eerste Europese richtlijn van 1968. Toen werd een einde gesteld onder meer aan de aanzienlijke verwarring die het gevolg was van de louter statutaire omschrijving van de bestuursbevoegdheden: derden die met de vennootschap in contact kwamen dienden voorafgaandelijk grondig de

---

<sup>1</sup> Aldus de terminologie van art. 54 Venn.W.

<sup>2</sup> Cass., 22 december 1977, *R.W.* 1977-78, 2199, nt. P. CRAB; *AC* 1978, 501.

<sup>3</sup> Cass, 17 september 1968, *Pas.*, 1969, I, 61, *AC*. 1969, 60.

statuten te onderzoeken vooral zij enige zekerheid konden bekomen dat de vennootschap ook voor de bedoelde rechtshandeling verbonden zou zijn<sup>4</sup>. Het gevolg was dat de bevoegdheden van de raad werden omschreven in termen van uitvoerige opsommingen, die tot nieuwe interpretatieproblemen aanleiding gaven.

De richtlijn, en de Belgische wetgever in uitvoering ervan, heeft hierbij terecht voorrang gegeven aan de bescherming van het rechtsverkeer: bevoegdheidsregelingen zijn interne materies. Het betreft een vraag van risicoallocatie: het is de vennootschap die moet instaan voor de juiste keuze van haar bestuurders. De vennootschap zal steeds verbonden zijn, zelfs indien de handeling de gepubliceerde bestuursregeling schendt, of haar statutair doel overschrijdt<sup>5</sup>.

**3.** Getrouw de gedachtengang die uit de Europese richtlijn bleek werd in 1973 hoofdzakelijk aandacht besteed aan de externe bestuursmaterie. De mogelijkheid om organen van vertegenwoordiging aan te duiden, in de regel door aanduiding van een of bij voorkeur twee vertegenwoordigers van de raad van bestuur zou toelaten de externe vertegenwoordiging van de vennootschap op efficiënte wijze te organiseren. Vandaag de dag treft men in de meeste vennootschappen, met inbegrip van de grootste, tweehandtekeningsclausules aan die toelaten de vennootschap op een soepele en efficiënte wijze te vertegenwoordigen, zonder dat het gevaar ontstaat dat één enkele bestuurder de vennootschap voor alle handelingen zou verbinden. Meer verfijnde vertegenwoordigingstechnieken worden conventioneel vastgelegd met bepaalde partijen, vooral met de financiële instellingen. Hiertegen kan geen bezwaar bestaan.

**4.** In vele vennootschappen bestond - en bestaat nog steeds - de “afgevaardigd bestuurder”, vandaag de dag meestal als “gedelegeerd bestuurder” aangeduid. Wat de juiste draagwijdte van diens bevoegdheden is, vergt nadere toelichting.

In de regel zal hij als een “dagelijkse bestuurder” in de zin van art. 63 Venn.W. kunnen worden aangeduid. Derhalve zijn diens bevoegdheden op grond van de heersende cassatierechtspraak, als zeer beperkend te lezen. Dikwijls zal hij samen met een medebestuurder belast zijn met de algemene vertegenwoordiging van de vennootschap. Aldus wordt geen dubbelzinnigheid in het leven geroepen: treedt hij alleen op, dan kan hij de vennootschap enkel voor het dagelijkse bestuur verbinden. Derden zijn er van geïnformeerd dat zij over twee handtekeningen van bestuurders dienen te beschikken zo de handeling de grenzen van het dagelijkse bestuur overschrijdt.

In de eerste geschriften na de uitvaardiging van de wet van 1973 werd voorspeld dat vele vennootschappen hun orgaan van dagelijks bestuur zouden laten schrappen: immers de taak van de dagelijkse bestuurder kan ook worden waargenomen door de enige bestuurder, die zijn ambt als dagtaak beschouwt, en aan wie de volledige vertegenwoordigingsbevoegdheid wordt verleend.<sup>6</sup> Deze voorspelling is bewaarheid: de meeste vennootschappen hebben een dagelijkse bestuurder behouden. Zij blijken niet bereid geweest te zijn de gehele vertegenwoordigingsbevoegdheid toe te vertrouwen aan een enkele mandataris. De aanstelling van een dagelijks bestuurder stelt hen in staat enerzijds de begeerde titel van “gedelegeerd bestuurder” te behouden, doch de

---

<sup>4</sup> Voor het vroegere systeem zie VAN RYN, *Principes*, d. 1, nr. 602, e.v., 392. RESTEAU, *Traité des sociétés anonymes*, d. 2 wijdde 20 bladzijden aan de omschrijving van de bevoegdheden van de raad van bestuur.

<sup>5</sup> Zie art. 54, lid 5 en art. 63 bis Ven.W.

<sup>6</sup> RONSE, J. *De vennootschapswetgeving 1973*, nr. 363, 195.

werkelijke bevoegdheden van deze persoon hetzij tot het dagelijks bestuur te beperken, hetzij aan de hand van lastgevingstechnieken onder controle te houden.

5. Ook in de toekomst zal in vele vennootschappen de behoefte blijven bestaan een “gedelegeerd bestuurder” aan te duiden, zonder dat hem de bevoegdheid wordt verleend om de vennootschap te vertegenwoordigen voor het geheel van de vennootschapsmateries. Deze behoefte doet zich het sterkst voor bij de vele kleinere vennootschappen. Bij de grotere zal men dikwijls verkiezen over te gaan tot de aanstelling van een directiecomité, waarover hierna meer.

Inmiddels is de titulatuur “gedelegeerd bestuurder” dubbelzinnig: het kan immers een dagelijks bestuurder betreffen, dan wel een bestuurder die met de gehele vertegenwoordigingsbevoegdheid is belast. Derden zijn gewaarschuwd: zij moeten de openbaargemaakte bestuursregeling raadplegen, en daarbij minstens “kunnen tellen”<sup>7</sup>.

6. Niet alle “gedelegeerd bestuurders” zijn louter dagelijkse bestuurders. In feite hebben de meeste “gedelegeerd bestuurders” ruimere bevoegdheden dan het dagelijkse bestuur: de raad van bestuur verleent hen dikwijls bijkomende machten. Ten aanzien van deze bijkomende materies treden zij als lasthebbers, terwijl voor het deel van hun bevoegdheden van dagelijks bestuur overschrijdt, zij als organen moeten worden aangemerkt. De handelingen die zij in de eerstgenoemde hoedanigheid stellen, zullen de vennootschap slechts verbinden binnen de grenzen van de hen verleende volmacht. De vennootschap zal zich derhalve op de overschrijding van deze bevoegdheid kunnen beroepen teneinde de handeling te verwerpen. Ook zal de lasthebber zijn volmacht aan de wederpartij moeten voorleggen, of moet deze door de wederpartij in beginsel worden opgevraagd: betreft het een immobiliëvennootschap, zo kan de vereiste van volmacht bijkomende kosten veroorzaken, vermits de volmacht authentiek zal moeten zijn indien de verrichting op onroerende goederen betrekking heeft. Dezelfde regelen van gemeenschappelijke vertegenwoordiging gelden voor de directeuren en aangestelden van de vennootschap: hun bevoegdheid zal geheel in de overeenkomst vervat liggen.

Het orgaan van dagelijks bestuur daartegen is onderworpen aan het vennootschapsrechtelijke vertegenwoordigingsregime, waarvan de voorwaarden en grenzen in belangrijke mate in de wet zelf verankerd ligt: zijn bevoegdheid wordt wettelijk vastgesteld, beperkingen op deze wettelijke bevoegdheidsomschrijving zijn derden niet-tegenwerpelijk, en doeloverschrijdend handelen is de vennootschap in beginsel toerekenbaar.<sup>8</sup> Als organieke vertegenwoordiger verbinden zijn handelingen de vennootschap rechtstreeks, en dient hij geen volmacht voor te leggen.

7. De wet van 1973 heeft minder aandacht besteed aan de interne besluitvorming. De enkelvoudige bestuurstructuur werd als de enige toelaatbare gezien. Onder invloed van de belangstelling voor de regelen van goed bestuur wordt heden ten dage meer aandacht besteed aan de wijze waarop de bestuursorganen moeten worden gestructureerd en hun taken vastgesteld teneinde een zo efficiënt mogelijk bestuur en toezicht mogelijk te maken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de vraag van de

---

<sup>7</sup> Zie J. HEENEN, “Le projet de première directive en matière de société. Validité des engagements de la société”, in *Europees Vennootschapsrecht*, KU Leuven, 1968, 108 e.v. schreef, p. 113: “il suffit de savoir compter”.

<sup>8</sup> Art. 63 bis vermeldt uitdrukkelijk de dagelijkse bestuurder.

eenhoofdige of tweehoofdige bestuursstructuur de aandacht van velen -opnieuw<sup>9</sup> - gaande houdt.

Het Belgische recht heeft anders dan het Nederlandse, het Duitse, het Oostenrijkse, of het Italiaanse, en tot op zekere hoogte het Franse de dubbele bestuursstructuur niet behouden. Nochtans kwam in de wetgeving van voor 1973 een aanzet voor die had kunnen toelaten dat in de statuten een dergelijke structuur werd georganiseerd.

In 1973 werd met name de bepaling opgeheven, vervat in artikel 68 van de toenmalige Venn.W. naar luidt waarvan een algemene raad kon worden opgericht waarvan de bevoegdheid bij de statuten zou worden bepaald. De opheffing van de algemene raad was verantwoord, nu deze luidens voormelde wetsbepaling bestond uit de bestuurders en de commissarissen, en deze toenemend gezien werden als de “boekhoudkundige toezichthouders”, de latere commissaris - revisoren.

Indien men in 1973 de algemene raad had laten voortbestaan, en enkel had bepaald dat geen “auditors” van dit orgaan deel zouden mogen uitmaken, had de wetgever de rechtsgrond in het leven kunnen roepen die de organisatie van een tweeledig bestuursorgaan mogelijk had gemaakt. De statuten hadden kunnen bepalen dat - naar Nederlandse terminologie - de vennootschap wordt bestuurd door een raad van commissarissen en een raad van bestuur, waarbij de eerstgenoemde de bij de statuten omschreven interne toezichtstaken zou kunnen uitoefenen, eventueel te verruimen tot nauwkeurig in statuten omschreven bijzondere opdrachten (bv. inzake strijdige belangen)<sup>10</sup>.

**8.** De behoefte om een meer complexe bestuursstructuur te kunnen instellen doet zich vooral voor in de praktijk van de grotere vennootschappen.

In deze vennootschappen draagt de raad van bestuur in de regel de operationele leiding van de vennootschap op aan een comité, in België gebruikelijk “directiecomité” genoemd, terwijl de raad zichzelf vooral inlaat met taken van toezicht op de werking van de vennootschap. Daar de raad van bestuur het recht behoudt de leden van het comité te benoemen, en derhalve te ontslaan, beschikt hij over het ultieme toezichtsinstrument ten aanzien van het comité. Daarnaast bepaalt de raad het algemene beleid van de vennootschap, wat onder meer inhoudt dat hij, op voorstel van het comité, de strategische opties zal bepalen. De goedkeuring van budgetten en jaarrekeningen behoort tot deze opdracht.

De juridische verhouding die ten grondslag liggen aan de aanduiding van een directiecomité wordt in de wetgeving niet, of ternauwernood erkend. De vennootschapswet erkent enkel de mogelijkheid dat de bestuurders “een eventuele verdeling van taken overeenkomen”, wat er kan op wijzen dat hiertoe geen statutaire clausule vereist is. Anderzijds kunnen de statuten de vertegenwoordiging onder hetzij afzonderlijke hetzij gezamenlijke handtekening instellen. Het is niet duidelijk of deze bevoegdheden de raad toelaten een directiecomité in te stellen. In elk van beide voorschriften zou de vertegenwoordigingsbevoegdheid daarenboven slaan op het geheel van de zaken van de vennootschap, en zijn beperkingen niet tegenwerpelijk. Dit is niet wenselijk, en stemt niet overeen met de heersende praktijk.

---

<sup>9</sup> In het ontwerp van 1979 werd een tweehoofdig bestuursorgaan voorgesteld.

<sup>10</sup> Men leze de kritiek o.m. van RESTEAU, *Traité*, d. 2, nr. 1086, p. 226, die de toezichtsfunctie als een loutere controlefunctie beschouwt. Zo ook: VAN RYN, *Principes*, d. 1, nr. 680, 430; FREDERICQ, *Traité*, d. 5, nr. 471.

Overigens ontmoet men in de praktijk sterk uiteenlopende structuren van directiecomités<sup>11</sup>. Sommige zijn samengesteld uit bestuurders alleen: dit is het verplichte wettelijke regime voor de kredietinstellingen<sup>12</sup>. Andere comités bestaan enkel uit niet-bestuurders, uit directeuren, die al dan niet met de vennootschap verbonden zijn op grond van een arbeidsovereenkomst. Frequent treft men comités aan waarvan een lid, de CEO, bestuur is, terwijl de overige leden door hem worden aangeduid als zijn persoonlijke medewerkers. Deze hebben dan het statuut van personeelslid. Soms zetelen enkele bestuurders in het comité, samen met directeuren: de eerstgenoemde worden als gedelegeerd bestuurder aangeduid, en hebben de statutair bedongen vertegenwoordigingsbevoegdheid.

Het juridisch statuut waarin deze personen zich bevinden is derhalve erg uiteenlopend, wat kan leiden tot uiteenlopende beoordelingen ten aanzien van hun verhouding tot de raad van bestuur.

**9.** De vraag rijst daarom op welke grond het directiecomité vandaag de dag optreedt.

In vele gevallen gaat het niet om een verdeling van taken, maar om een delegatie van de gehele operationele bevoegdheid aan het comité. Binnen het comité kunnen er dan verdere bevoegdheidstoewijzingen gebeuren, doch de belangrijke beslissingen worden in de regel collegiaal genomen. In feite voert het comité de vennootschap. Een dergelijke ruime bevoegdheidsoverdracht kan bezwaarlijk verenigbaar worden genoemd met het vennootschapsrecht: de raad van bestuur is immers het orgaan dat wettelijk belast is met het bestuur van de vennootschap.

Wanneer het comité optreedt op grond van een dergelijke ruime bevoegdheidsdelegatie zal het in de regel handelen krachtens volmacht. Hieruit vloeit voort dat de volmacht door de wederpartij kan worden opgevraagd, en dat zij haar behoort te worden voorgelegd. In feite zullen contractspartijen, minstens voor belangrijke contracten verkiesbaar dat de handeling voorafgaandelijk aan de raad van bestuur in zijn geheel wordt voorgelegd. In de praktijk wordt dit opgelost door de overeenkomst te laten ondertekenen door twee bestuurders die, op grond van de tweehandtekeningsclausule, terzake over de statutaire vertegenwoordigingsbevoegdheid beschikken. De toestand is dubbelzinnig: ofschoon het om een collegiale beslissing van het comité gaat, nemen alleen deze twee bestuurders extern verantwoordelijkheid op. Van een voorafgaande beraadslaging in de raad van bestuur is geen sprake.

**10.** Eenzelfde onduidelijkheid doet zich voor bij de toepassing van andere wettelijke voorschriften.

Inzake belangenconflicten kan men twee regimes vaststellen. Gezien het comité zijn bevoegdheden uitoefent in materies die tot de bevoegdheid van de raad van bestuur behoren, zullen in hoofde van de leden van het comité die tevens bestuurder zijn, de handelingen met strijdig belang onderworpen zijn aan de voorschriften van artikel 60, Venn.W. Gaat het om directeuren, dan geldt deze regeling niet, doch wel het gemeen recht. De inhoud van de gemeenrechtelijke regeling is onduidelijk, en voor betwisting vatbaar.

---

<sup>11</sup> Voor een empirisch onderzoek betreffende beursgenoteerde vennootschappen, zie WYMEERSCH, *Corporate Governance after the investment services directive*, European Financial Services Law, 1996, 130-141.

<sup>12</sup> Art. 26 W. 2 maart 1993.



**11.** Op het stuk van de aansprakelijkheid is de toestand evenzeer verward. De raad van bestuur kan aansprakelijk zijn voor alle fouten die in de vennootschap worden gemaakt. Derhalve zal hij instaan voor de handelingen die het directiecomité. Bestuurders zullen zeer dikwijls niet op de hoogte zijn van de specifieke handelingen die leden van het comité stellen. Ook wegens gebrek aan informatie zullen zij meestal niet over de geschikte middelen beschikken om deze bestuursfouten tijdig recht te trekken. Het is niet wenselijk dat bestuurders zouden moeten instaan voor fouten waaraan zij geen deel hebben genomen.

Omgekeerd is de eigen aansprakelijkheid van de leden van het comité te beoordelen volgens de regelen van het gemeen recht. Derhalve zou de versterkte aansprakelijkheid wegens inbreuken op de vennootschapswet of op de statuten als dusdanig niet gelden voor de leden van het comité, doch wel voor de bestuurders, die bij deze handelingen niet rechtstreeks betrokken waren. Enkel op grond van het gemeen recht kunnen zij worden aangesproken: de omschrijving als uitvoeringsagent zal in vele gevallen de leden van het comité beschermen tegen aansprakelijkheid ten overstaan van derden.

Wellicht zou men, naar omstandigheden, de leden van het comité kunnen aanduiden als personen die, zonder bestuurder te zijn, werkelijke bestuursbevoegdheden hebben gehad. Op deze grond komen zij in aanmerking voor de verstrengde aansprakelijkheid wegens kennelijk grove fout, die hen in geval van faillissement van de vennootschap te laste kan worden gelegd. Doch de aansprakelijkheid van de bestuurders zal dan evenzeer ter sprake kunnen worden gebracht.

**12.** Rechtsgeleerden hebben reeds geruime tijd de aandacht getrokken op deze anomalie: de grootste vennootschappen naar Belgisch recht worden bestuurd door een orgaan dat in rechte niet bestaat, meer nog dat zelfs indruist tegen de wettelijke bevoegdheidsregeling<sup>13</sup>.

Daarbij komt dat de praktijk van het bestuur van grote vennootschappen in die zin geëvolueerd is dat de raad van bestuur zich niet meer inlaat met het operationele bestuur van de vennootschap, doch zijn taak hoofdzakelijk omschrijft in termen van toezicht op het orgaan van effectief bestuur. Behoudens in de financiële sector - en bij de autonome overheidsondernemingen<sup>14</sup> - kan deze splitsing tussen algemeen bestuur en operationeel bestuur niet in de statuten worden georganiseerd.

Om die redenen werd onder de vorige legislatuur een aanvang genomen met werkzaamheden die zouden moeten leiden tot een regularisatie van de toestand van het directiecomité. De commissie De Grauwe is de besluiten hiervan bijgetreden. Een ontwerp van wet zal eerlang bij het parlement worden ingediend.

**13.** De krachtlijnen van de voorgestelde regeling, zoals deze blijken uit het verslag van de Commissie De Grauwe zijn de volgende:

---

<sup>13</sup> Zie de commentaren van P. VAN OMMESLAGHE, "Vers une société anonyme"? in *Liber Amicorum CVDA*, 1998, 389; zie ook J.P. BLUMBERG, "Het directiecomité in het corporate governance-debat", *V&F* 1998, 143, e.v.; G. KEUTGEN, "L'organisation de la gestion des sociétés: l'exemple du comité de direction", *RDIDC* 1995, 8 e.v.

<sup>14</sup> Zie W. 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, art. 15 e.v. betreffende de autonome overheidsbedrijven.

## 1° - De regeling is in vergaande mate facultatief

Vennootschappen kunnen verder blijven kiezen tussen meerdere bestuursmodellen.

Dit betekent dat vennootschappen die de huidige, op contractuele verhoudingen steunende bestuursregeling in stand wil houden, zulks kunnen doen. Hierbij zal men rekening moeten houden met alle gevolgen die resulteren uit het uiteenlopende uitgangspunt, met name organieke v. contractuele bestuursregeling en vertegenwoordiging.

Indien men een directiecomité met de bevoegdheden die in de wet zijn bepaald aanstelt, zal in de titulatuur een uitdrukkelijk verwijzing dienen voor te komen naar de wettelijke regeling van het directiecomité. Aldus wordt dubbelzinnigheid vermeden.

## 2° - Omschrijving van de bevoegdheden.

De bevoegdheden van het wettelijke directiecomité worden tegenover derden in de wet zelf omschreven bepaald: alleen deze zijn tegenwerpeijk aan de derden. In het interne vennootschapsverband kunnen deze bevoegdheden in de statuten worden gemodelleerd, en bepaalde, bijkomende materies aan de raad van bestuur worden voorbehouden.

Niet overdraagbare bevoegdheden zijn diegene die betrekking hebben op het algemeen beleid van de vennootschap en op het toezicht op het directiecomité. Dit laatste omvat de aanstelling en ontslag van de leden van het directiecomité, het instellen van de aansprakelijkheidsvordering en de kwijting van aansprakelijkheid, de rekening en verantwoording. De raad van bestuur moet ook waken op de organisatie van de interne controle: hier kan verwezen worden naar de rol van het auditcomité als adviserend orgaan van de raad.

Wat behoort tot het algemeen beleid van de vennootschap valt moeilijk in abstracte termen te omschrijven, doch men kan aannemen dat de strategie van de vennootschap, waaronder het al dan niet aanvatten van een sterk verschillende bedrijfsactiviteit, overnames of sluitingen van belangrijke afdelingen, verkoop van wezenlijke participaties hieronder te begrijpen vallen. Individuele aankopen, ongeacht het bedrag, zijn op zichzelf daarom niet tot het algemeen beleid te rekenen tenzij in de mate dat zij een wezenlijk impact zouden hebben op het gevoerde beleid.

Evenmin overdraagbaar zijn de bevoegdheden die de vennootschapswet aan de raad van bestuur expliciet opdraagt, zoals daar zijn bij voorbeeld, de bevoegdheid om bijkomende aandelen te plaatsen, of de bevoegdheid het interimdividend vast te stellen.

Alle overige bevoegdheden kunnen wel aan het directiecomité worden gedelegeerd: dit omvat het gehele operationele handelen van de vennootschap. Zowel het commercieel beleid, het personeelsbeleid, de interne organisatie, de interne controle zijn materies die tot de bevoegdheid van dit comité behoren. Doch niets belet dat bepaalde handelingen uitgezonderd worden: aldus zou men kunnen bepalen dat bepaalde verrichtingen, die een specifiek drempel overschrijden, voorafgaandelijke aan de raad van bestuur moeten worden voorgelegd. Dergelijke beperkingen zijn evenwel derden niet tegenwerpeijk.

De raad van bestuur kan zich niet inmengen in de wijze waarop de het directiecomité zijn bevoegdheden uitoefent: is hij het met de bedrijfsvoering niet eens,

dan zal hij ontslag moeten verlenen en het gevoerde beleid ombuigen door een nieuw of andere comité samen te stellen.

### 3° het directiecomité is statutair orgaan van de vennootschap

Anders dan het geval is met de huidige comités is het wettelijke directiecomité orgaan van de vennootschap. Hieruit vloeien belangrijke gevolgen voort op het stuk van de toerekening van de handelingen van het comité: deze worden behandeld alsof het de handelingen van de vennootschap zelf zijn.

De instelling van dit orgaan is een statutaire aangelegenheid. De statuten moeten een clause bevatten op grond waarvan een directiecomité kan worden aangesteld. De aanstelling zelf geschiedt door de raad van bestuur, die ook de werkingsregelen van het comité kan omschrijven.

De aanstelling van een directiecomité moet ter kennis van de derden worden gebracht: openbaarmaking is vereist. Teneinde te verduidelijken dat het om het comité gaat met wettelijk omschrijven bevoegdheden, dient de openbaarmaking een verwijzing te bevatten naar het wettelijk voorschrift waarbij het comité wordt ingesteld.

Werd de aanstelling van het comité regelmatig openbaargemaakt, zo kan de vennootschap zich rechtsgeldig beroepen op de ongeldigheid van handelingen die door het comité zijn gesteld en betrekking hebben op aan de raad van bestuur voorbehouden materies. Aldus kan de vennootschap de nietigheid inroepen van handelingen die krachtens uitdrukkelijke wetsbepaling aan de raad van de bestuur zijn voorbehouden. De bevoegdheidsregeling is immers van wettelijke aard, en is, ook overeenkomstig het Europese recht, derden tegenwerpelijk<sup>15</sup>.

### 4° De vertegenwoordiging van de vennootschap

Deze moet worden opgesplitst in twee delen: voor wat de handelingen betreft die behoren tot de bevoegdheid van de raad van bestuur, wordt de vennootschap vertegenwoordigd door de raad, bij meerderheid, of door de organen van vertegenwoordiging ingesteld overeenkomstig de statuten voor wat de raad van bestuur betreft. Veelal zal de voorzitter en een bestuurder hier de maatschappelijke handtekening hebben.

Voor wat betreft de handelingen die behoren tot de bevoegdheid van het directiecomité, zal de vennootschap geldig vertegenwoordigd zijn door de meerderheid van de leden van het comité. De statuten kunnen evenwel de bevoegdheid de vennootschap te vertegenwoordigen toevertrouwen aan een of meer leden van het comité, en deze clause zal derden tegenwerpelijk zijn zo zij is openbaar gemaakt.

Indien men dezelfde bestuurders aanduidt voor de ene en voor de andere bevoegdheid, zal de vennootschap zich er niet kunnen op beroepen dat de handeling bevoegdheidsoverschrijdend was.

Indien op grond van de statuten bepaalde materies werden voorbehouden aan de raad van bestuur, die krachtens de wettelijke regeling tot het operationele bestuur behoren, zal de vennootschap rechtsgeldig vertegenwoordigd kunnen worden door de personen die namens de raad van bestuur kunnen handelen.

---

<sup>15</sup> Zie art. 9, 1, Eerste Richtlijn, en o.m. de overwegingen van P. VAN OMMESLAGHE, supra nr. 13.

## 5 ° De samenstelling van het directiecomité

Deze materie wordt aan de statuten overgelaten. Anders dan in de financiële sector wordt de verplichting niet opgelegd dat alle leden van het comité deel zouden uitmaken van de raad van bestuur. Evenmin werd bepaald dat minstens een lid van het comité deel diende uit te maken. Er werd rekening gehouden met de al te uiteenlopende feitelijke verhoudingen. Derhalve kan het comité geheel zijn samengesteld uit personen die geen deel uitmaken van de raad van bestuur. Vanuit het oogpunt van de communicatie tussen beide organen valt deze werkwijze niet te verkiezen.

Het aantal leden van het comité wordt opengelaten. Eventueel kan een persoon als directeur worden aangesteld, ongeacht of hij al dan niet bestuurder is. Het is evenwel de vraag of in dat geval de vroegere contractuele regeling niet te verkiezen valt, met name dat deze persoon dagelijkse bestuurder is, met ruimere contractuele machten.

Indien het comité meerhoofdig is, valt collegialiteit aan te bevelen. Nochtans zouden de statuten anders kunnen bepalen: elk lid zou dan een door de raad van bestuur vastgestelde bevoegdheid toegewezen krijgen. Inzake vertegenwoordiging zou een meerhandtekeningsclausule nuttige diensten kunnen bewijzen. Deze regelingen zijn derden niet tegenwerpelijk. Men kan zich ook hier afvragen of een contractuele regeling hier niet beter de doelstellingen zou kunnen verwezenlijken.

## 6° Benoeming en statuut

De wijze van aanduiding van de leden van het comité en de juridische voorwaarden waartegen zij zullen worden aangeworven worden overgelaten aan de bepalingen van de statuten.

Inzake benoeming kunnen allerhande modaliteiten worden overwogen: in elk geval moet de raad van bestuur de leden van het comité benoemen. Doch deze benoeming kan geschieden op voordracht van het comité, van de voorzitter van het comité, van benoemingscomités, enz. In de sector van de kredietinstellingen werd in het zogenaamde bankprotocol een gedetailleerde regeling ingesteld die de zelfstandige bedrijfsvoering van de bank moet helpen instandhouden.

De juridisch voorwaarden waaronder de leden van het comité zullen worden aangeworven zijn van groot belang: alleen indien voldoende garanties kunnen worden geboden voor een stabiele functie, zullen de vennootschappen er in slagen bekwame bedrijfsleiders aan te werven. Vandaar dat voorgesteld wordt terzake vergaande contractsvrijheid in te ruimen. De statuten kunnen de raad machtigen directieleden aan te werven als zelfstandige, als werknemer, of in welkdanig ander statuut, en dit voor een bepaalde termijn, mits bepaalde opzegvergoedingen of andere regelingen. De doorzichtigheid in de rechtsverhoudingen zal door deze regeling aanzienlijk worden verbeterd.

Ongeacht in welk statuut een directielid wordt aangeworven, komt het onontbeerlijk voor dat op elk ogenblik een einde kan worden gesteld aan zijn functie. Indien bepaalde directieleden niet naar behoren presteren, of indien er zich ernstige onenigheid zou voordoen tussen beide bestuursorganen is het bedrijfsmatig onontbeerlijk dat het betrokken directielid kan worden verwijderd, of dat de raad van bestuur zijn zienswijze kan doorzetten. De raad is immers tegenover de aandeelhouder verantwoording verschuldigd. Hiermede wordt niet de regel van de “ad nutum” afzetting bedoeld: deze geldt enkel voor bestuurders, en heeft tot doel de controlepositie van de aandeelhouders te verzekeren. Enkel dient een persoon, die niet meer het vertrouwen geniet van de raad van bestuur, onmiddellijk uit de vennootschap

verwijderd te kunnen worden. Het gesprek loopt dan nog over de vergoedingen die de vennootschap verschuldigd zal zijn.

#### 6° de werkwijze van het comité

Ook dit wordt aan de statuten overgelaten: in uitvoering ervan kan de raad van bestuur in zijn aanstellingsbesluit, of in een latere akte deze materies nader bepalen. Het betreft materies als de wijze van interne beslissingsvorming, individuele bestuursbevoegdheden en delegaties, vergoedingen, rapportering aan de raad van bestuur en aan de algemene vergadering.

Het directiecomité rapporteert aan de raad van bestuur: deze verslaggeving maakt deel uit van het toezicht dat de raad uitoefent. Tegenover de aandeelhouders en de markt blijft enkel de raad van bestuur aansprakelijk: het verslag van de raad zal derhalve de gegevens verwerken die het directiecomité hem ter verantwoording heeft voorgelegd. Het comité rapporteert in beginsel niet rechtstreeks aan de algemene vergadering.

#### 7° De vergoedingen van de leden van het comité

De vergoedingen worden door de raad van bestuur bepaald.

Op dit vlak is de regeling derhalve wezenlijk verschillend van deze van de bestuurders, wiens vergoeding door de algemeen vergadering moet worden bepaald. De voorgestelde regeling betreft zowel de vaste vergoedingen, als diegene die resultaatgebonden zijn. Deze werkwijze stemt overeen met de huidige praktijk.

Of de onderscheiden regeling een grotere discretie betreffende deze vergoedingen tot gevolg zou kunnen hebben, hangt af van de ontwikkelingen in de reglementering betreffende de financiële informatie. Op het Europese continent bestaat duidelijke schroom tegen de bekendmaking van individuele gegevens betreffende bestuursvergoedingen. Onder druk van de financiële markten kan evenwel een kentering in het vooruitzicht worden gesteld. .

#### 8° De aansprakelijkheid van de leden van het directiecomité

De leidende gedachte inzake aansprakelijkheid berust op het eenvoudige beginsel dat elkeen aansprakelijk is voor wat hij onderneemt. De bestuurders zullen derhalve enkel aansprakelijk kunnen worden gesteld voor fouten of tekortkomingen inzake toezicht, inzake hun specifieke wettelijke opdrachten, of zo zij zich ernstig zouden hebben vergist inzake de algemeen beleidsbepaling. Het zijn voornamelijk de beide eerstvermelde gronden van aansprakelijkheid die in werkelijkheid een reëel gevaar inhouden.

De leden van het directiecomité zullen aansprakelijk kunnen worden gesteld voor de misstappen die zij begaan op het stuk van het operationele bestuur. Hiervoor zal de raad van bestuur zelf geen aansprakelijkheid opnemen, tenzij wegens gebreken in het toezicht.

Deze aansprakelijkheid zou op dezelfde wijze gestructureerd worden als deze van de bestuurders. Dit betekent dat zij voor fouten in het bestuur enkel tegenover de vennootschap aansprakelijk kunnen worden gesteld, terwijl zij voor inbreuken op de vennootschapswet of de statuten ook tegenover derden aansprakelijk zouden zijn. De aansprakelijkheid voor kennelijk grove fouten zal hen kunnen worden toegerekend indien zij zich in feite in de plaats zouden hebben gesteld van de raad van bestuur en hierbij zeer ernstige fouten hebben begaan. Het is een vraag van discussie of de leden

van het directiecomité ook tot deze verstrengde vorm van aansprakelijkheid gehouden zouden moeten zijn: het antwoord dient bevestigende te zijn, in die zin dat in de regel aansprakelijkheid in hoofde van de leden van beide bestuursorganen zal intreden. In de regel zouden tekortkomingen die als kennelijk grof worden omschreven door de raad van bestuur moeten zijn opgemerkt: stilzitten zou dan ook tot diens aansprakelijkheid leiden.

Ook rijst de vraag welke de invloed kan zijn op de aansprakelijkheid van wijzigingen in de bevoegdheidsverdeling tussen raad van bestuur en directiecomité, met name wanneer de raad van bestuur zich ruimere bevoegdheden voorbehoudt dan voortvloeien uit de wettelijke regeling. Zal men, voor wat de aansprakelijkheid betreft, enkel op de wettelijke regeling afgaan, dan wel op diegene die in de statuten staat ingeschreven. Het lijkt verkieslijk dat enkel de overeengekomen regeling de grenzen van de aansprakelijkheid zou aangeven. Anders komt men tot de onverantwoorde gevolg dat personen aansprakelijk kunnen worden gesteld voor handelingen waarop zij geen enkele invloed konden uitoefenen.

## 8.° De belangenconflicten

Ten aanzien van de leden van het directiecomité die de hoedanigheid van bestuurder hebben kan toepassing worden gemaakt van de bestaande regeling inzake strijdige belangen.

Ten aanzien van de andere leden wordt ter overweging gegeven dat deze handelingen ter beoordeling aan de raad van bestuur worden voorgelegd. In de regel zal er geen belangenconflict in hoofde van de raad van bestuur voorliggen. Indien dit uitzonderlijk nog het geval zou zijn, kan de wettelijke procedure worden gevolgd.

## **Besluit**

De voorgestelde regeling voor het bestuur van de grotere vennootschappen door middel van een directiecomité zal een einde stellen aan de vragen die naar huidig recht zijn gerezen wat betreft de geldigheid van dit orgaan en de voorwaarden van werking ervan. Zij houdt een nuttige stap in de richting van de organisatie van een duaal bestuursorgaan<sup>16</sup>. Belangrijk is dat de gehele regeling zeer soepel werd gehouden: enkel op die wijze kunnen de vereisten van de rechtszekerheid verzoend worden met deze van de efficiënte bedrijfsleiding.

---

<sup>16</sup> Wat door K. Geens als wenselijk wordt vooropgesteld: zie K. GEENS, “De plaats van de raad van bestuur in het Corporate Governance debat”, 24-25 maart 1998, EFE, Brussel.