



Kompas voor bestuurders

De tijden dat de raad van bestuur van de onderneming gedomineerd werd door de pater familias, ligt inmiddels ook in Vlaanderen achter ons. Reden genoeg voor ETION om een inspiratienota te wijden aan corporate governance.

Auteur Luc Haegemans benadert het thema voor een keer niet vanuit formeel-juridisch perspectief. Hij focust op systeemvereisten en op elementen van groepsdynamiek en persoonlijke input die de efficiënte werking van een raad van bestuur vormgeven. *Ondernemen* zet er twee ervaringsdeskundigen naast, die kunnen bijdragen tot een kompas voor bestuurders (in spe).

Vier rollen

Als door de wol geverfde bestuurder en autoriteit op het vlak van corporate governance herkent Herman Daems die groepsdynamieken maar al te goed. Hij pleit voor ruggengraat en persoonlijkheid. Pas dan kan een bestuurder de vier rollen vervullen als man/vrouw die stuurt, controleert, normen en waarden bewaakt, en ten slotte ook eindverantwoordelijkheid draagt. (p.16)

Vijf trends

Ondernemen sprak ook met iemand die nieuw is in de rol van bestuurder: marketingexperte Carole Lamarque zetelt sinds twee jaar in de raad van bestuur van Havenbedrijf Antwerpen. Ze ziet alvast vijf trends: diversiteit, *purpose*, cultuur, klimaat en maatschappelijke thema's, en ten slotte digitalisering. (p.19)

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Drew Beamer via Unsplash

“Bestuurders moeten hun mening durven uiten”

In steeds meer bedrijven komt het besef dat de raad van bestuur een grote bijdrage levert tot het functioneren van de onderneming. Hoewel geen enkele raad van bestuur dezelfde is, ziet Herman Daems, zelf voorzitter bij BNP Paribas Fortis, enkele voorwaarden om van een goed functionerende raad van bestuur te spreken.

Tot voor enkele jaren had de familie in middelgrote bedrijven de touwtjes in handen en vond die het niet zo belangrijk om een raad van bestuur te hebben. Geleidelijk aan is in Vlaamse ondernemingen het besef gegroeid dat een raad van bestuur er niet toevallig is, maar een enorme bijdrage kan leveren tot het functioneren van de onderneming.

Belang van iedereen

Herman Daems ziet enkele redenen voor de toename van dat besef. “Vroeger had je één aandeelhouder, de pater familias, die 100 procent van de aandelen in handen had”, legt hij uit. “Vandaag zie je meerdere aandeelhoudersblokken die vertegenwoordigd willen zijn of zicht willen hebben op wat in die onderneming gebeurt. De raad van bestuur zorgt ervoor dat de belangen van alle aandeelhouders beschermd of verdedigd worden. Een grote fout die nog veel gemaakt wordt, is dat bestuurders denken dat ze vertegenwoordiger zijn van aandeelhouder x of y en alleen naar dat belang moeten kijken, maar dat is niet zo. Het is belangrijk om het belang van de onderneming op het voorplan te zetten, ook al vertegenwoordigen ze maar een bepaalde groep aandeelhouders. De raad van bestuur moet naar het belang van iedereen kijken.”

Maar ook wanneer het aandeelhouderschap sterk gecontroleerd is, functioneren die raden van bestuur goed, weet Herman Daems. In dat geval geeft de raad van bestuur diepgang aan de besluitvorming. De CEO kan dan met een aantal experient brainstormen over wat er gebeurt. “Je hebt nu dit resultaat voorgelegd: is dat wel voldoende? De omzet is minder dan



Herman Daems (voorzitter bij BNP Paribas Fortis)

verwacht, wat kunnen we doen om dat te veranderen? We overwegen om een nieuw product te lanceren of om in een nieuwe markt te stappen, hoe pakken we dat aan? Dat zijn situaties waarin een raad van bestuur als klankbord dient, niet alleen voor de CEO, maar ook voor de aandeelhouders. De raad van bestuur heeft een zekere deskundigheid."

Vier rollen

Herman Daems ziet vier rollen weggelegd voor de raad van bestuur. Een eerste is de onderneming of organisatie sturen. "De raad van bestuur bespreekt

de strategie en keurt die goed. De bestuurders sturen niet in detail of zeggen niet hoe het te doen, maar ze wijzen wel de weg."

Een tweede taak is toezicht en controle uitoefenen. "De raad van bestuur kijkt toe of de ingezette middelen correct

worden aangewend, of de resultaten in lijn liggen met het budget, enzovoort. De bestuurders gaan na waarom de marge bijvoorbeeld te klein is of waarom de kosten te hoog liggen."

De raad van bestuur legt ook de normen en de waarden van de onderneming vast. "Ze spreken bijvoorbeeld af om geen minderwaardige producten te leveren of fiscale constructies op te zetten."

Een laatste rol is het dragen van verantwoordelijkheid. "Bestuurders dragen de verantwoordelijkheid voor de beslissingen en acties van een organisatie. Ze kunnen aangesproken worden voor een fout of voor onzorgvuldig beleid", benadrukt Herman Daems. "Als er iets misloopt, denk maar aan een milieu-overtreding, dan is de raad van bestuur als collectiviteit verantwoordelijk voor het niet naleven van de wet."

De vier rollen zijn van toepassing voor bijna alle raden van bestuur, maar de invulling ervan kan behoorlijk verschillen. De ene raad van bestuur zal een eerder toezichthoudend profiel aannemen, ter-

“Een grote fout die nog veel gemaakt wordt, is dat bestuurders denken dat ze vertegenwoordiger zijn van aandeelhouder x of y en alleen naar dat belang moeten kijken.”

wijl de andere een eerder sturend profiel heeft. "Geen enkele raad van bestuur is dezelfde. Veel hangt af van de context



waarin de raad van bestuur opereert, de structuur van het aandeelhouderschap, de manier waarop de bestuurders benoemd worden enzovoort.”

Mening durven zeggen

Om van een goed functionerende raad van bestuur te spreken, moet aan bepaalde voorwaarden voldaan worden. “Open en transparant communiceren is een van de hoofdvoorwaarden”, legt Herman Daems uit. “Een goede raad van bestuur bestaat uit mensen die de moed hebben om zich uit te spreken, die voorbereid naar de vergadering komen, die bereid zijn om vragen te stellen en op een goede manier kritiek leveren. De bestuurders moeten hun mening kunnen uiten. Ik merk te veel zwijgers in de raad van bestuur. We hebben meer mensen nodig die participeren in het debat, zonder de angst te voelen dat ze misschien geen bestuurder meer mogen zijn wanneer ze hun gedacht zeggen.”

Het spreekt voor zich dat de bestuurders respect moeten hebben voor elkaars mening en op een geciviliseerde manier van mening verschillen, voegt Herman Daems er nog aan toe. “De raad van bestuur dient niet om ruzie te maken. Ten slotte moet de raad van bestuur tot een consensus komen. Niemand heeft baat bij een raad van bestuur die permanent verdeeld is.”

Daar is een belangrijke taak voor de voorzitter weggelegd, meent Daems. “De rol van de voorzitter kan niet overschat worden. Hij faciliteert de discussies en zorgt ervoor dat de raad tot een effectieve besluitvorming komt. Eenmaal er een conclusie is, moeten de bestuurders die beslissing ook blijven verdedigen. Soms zie ik bij culturele verenigingen wel eens dat de bestuur-

ders het niet eens zijn met de beslissing van de raad van bestuur en dat achteraf ook uiten. Dat is niet moedig, want dat hadden ze tijdens de raad van het bestuur moeten zeggen. Het draagt ook niet bij tot de effectiviteit van de organisatie.”

Impact coronacrisis

Toch loopt het soms mis in de bestuurskamer. Herman Daems ziet verschillende oorzaken. Een ervan is dat bestuurders onvoldoende participeren. Ze moeten er een gewoonte van maken om alles grondig te bestuderen en vragen te stellen. “Veel bestuurders zwijgen of hebben hun documenten niet gelezen. Soms zie je ook klikjes ontstaan. Ik heb

dat als voorzitter altijd proberen te vermijden, want dat ondermijnt de werking van de raad van bestuur. Daarom heb ik altijd veel contact met de bestuurders gehad, zodat ze het gevoel hadden dat ze voldoende aan bod kwamen en geen bondgenootschap moesten vormen met anderen om iets gedaan te krijgen.”

De coronacrisis heeft een grote impact gehad op de raad van bestuur. Het was volgens Herman Daems niet altijd even gemakkelijk om vanop afstand te vergaderen. “Ondanks de enorme technologische vooruitgang, kunnen er toch nogal wat technische problemen ontstaan. Dat maakt een goede discussie bijna onmogelijk en dat weegt ook op de vergadering.”

Wat Daems eveneens mist, zijn de voor- en nagesprekken met de bestuurders. “Tijdens een vergadering kijk ik altijd goed naar de lichaamstaal van ieder-

“Een goede raad van bestuur bestaat uit mensen die de moed hebben om zich uit te spreken, die voorbereid naar de vergadering komen, die bereid zijn om vragen te stellen en op een goede manier kritiek leveren.”

een. Als iemand aarzelt om een vraag te stellen, moedig ik die persoon meestal aan. In een videoconferentie is dat minder goed te zien. Tijdens Zoom-sessies is het ook moeilijker om een discreet signaal te geven aan iemand om de presentatie af te ronden.”

Vertrouwen tussen CEO en voorzitter

De raad van bestuur is voortdurend aan het evolueren. Wat volgens Herman Daems zeker nog beter kan, is de afstemming tussen de directie en de raad van bestuur. “Soms heeft de directie de neiging om niet te veel tegen de raad van bestuur te vertellen om hen niet ongerust te maken of omdat

ze denken dat ze hen anders het leven moeilijk zullen maken. Het vraagt nog wat werk om een gezonde relatie tussen beide te creëren.”

Ook de relatie tussen de voorzitter en de CEO moet de nodige aandacht krijgen. Hoewel de CEO de baas is, moeten de voorzitter en de CEO elkaar vinden om de coördinatie tussen de raad van bestuur en de directie te streamlijnen. “Wanneer het klikt tussen beiden, dan beschouwt de CEO de voorzitter als een soort van coach, waarbij hij ideeën kan aftoetsen. Maar dat veronderstelt vertrouwen tussen de CEO en de voorzitter”, legt Herman Daems uit. “De een mag niet de plaats van de ander willen innemen. Dat moet van in het begin duidelijk zijn. Komt er toch ruis op de lijn, dan moet dit open en transparant aangepakt worden. De rolverdeling moet in balans blijven.”

Ten slotte denkt Daems dat het aantal raden van bestuurder eerder zal toedan afnemen. De toezichtautoriteiten leggen steeds meer gewicht op de raad van bestuur en vragen allerlei zaken om over te vergaderen, zeker in de bankwereld. “De moderne technologie komt hier een rol spelen. Het is een zoektocht om op een goede manier met elkaar te vergaderen. De technologie heeft er wel toe bijgedragen dat vergaderingen stipt op tijd beginnen en eindigen. Dat is een van de grote voordelen.”

Tekst: Melanie De Vrieze | Foto's: Jan Locus



Carole Lamarque (oprichter van Duval Union Innovative Marketing, lid raad van bestuur Havenbedrijf Antwerpen)

“Wat je zegt, heeft impact op het bedrijf”

Als marketingexperte zetelt Carole Lamarque sinds twee jaar in de raad van bestuur van Havenbedrijf Antwerpen. Ze geeft er haar inzichten over onder meer innovatieve marketing en technologische veranderingen. Lamarque ziet vijf trends waar raden van bestuur rekening mee moeten houden.

Verrast. Geen ander woord beschrijft beter het gevoel van Carole Lamarque toen ze twee jaar geleden de vraag kreeg om in de raad van bestuur van Havenbedrijf Antwerpen te zetelen. Als oprichter van Duval Union Innovative Marketing geeft ze er advies op het vlak van innovatieve marketing en digitalisering. “Ik was aangenaam verrast dat er plaats was voor mijn skills en een oprechte interesse in mijn innovatieve blik op de zaken.”

