

Waarom CEO's van groei-bedrijven zeker moeten investeren in hun raad van bestuur

De visie van Philippe Haspeslagh

Ze bestaan nog steeds, de koele minnaars van 'corporate governance'. Je weet wel, ondernemers die niet hoog oplopen met al die wettelijke voorschriften, bestuurlijke aanbevelingen en al maar strengere transparantie- en controlemechanismen. De wettelijke conventies en maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van deugdelijk bestuur zijn helaas niet aan hen besteed.

Gelukkig bekijken de groeigedreven stichters van technologiebedrijven dit met een andere bril. Zij beseffen dat een ondernemer met serieuze groeiplannen en/of een aanzienlijke financieringsbehoefte vandaag beter niet zonder een actieve raad van bestuur te werk gaat. Maar hoe haal je dan als ondernemer de maximale return uit je raad van bestuur? Hoe kan je vanuit al die codes, regels en voorschriften de beste bestuurlijke oplossing op je eigen maat uitwerken?

We gingen hierover te rade bij prof. dr. Haspeslagh. Philippe Haspeslagh combineert een brede theoretische en academische kennis over deugdelijk bestuur met een gevarieerde praktijkervaring. Hij is niet alleen raadgever van tientallen ondernemers maar ook bestuurder, oprichter, investeerder of voorzitter van een aantal ondernemingen, gaande van een start-up tot het diepvriesgroentenbedrijf Ardo van de eigen familie.

Ondernemend besturen

Het uitgangspunt van professor Haspeslagh is duidelijk: "Maak er dan meteen het beste van. Zorg ervoor dat je raad meestapt in je verhaal van groei en ondernemerschap, en zich niet beperkt tot administratief toezicht, stringente risicobeheersing en wettelijke controles." Hij vervolgt met een inspirerend betoog vol concrete praktijktips.

"De raad van bestuur is de kern van je bestuurlijke werking. Een steekproef leerde me echter dat een grote groep ondernemers slechts zes maal per jaar bijeenkomt met hun bestuurders voor een vergadering van een drietal uur. Op jaarbasis is dit slechts 18 uur 'quality time'. Dat is eigenlijk onvoldoende. Maak daar dus halve dagen van en houd af en toe een off-site strategiedag. Inderdaad, je hebt nu eenmaal vergadertijd nodig om een maximale output van de bestuursvergaderingen te realiseren."

Als ondernemer moet je er alleszins naar streven dat je raad van bestuur zich vooral engageert en meegaat in je strategisch denkproces zonder daarin al te directief te worden. Kies zeker niet voor een raad die enkel dossiers formeel goedkeurt en af en toe wat intelligente vragen stelt. Je raad moet vooral waarde toevoegen aan de kwaliteit van je beslissingen, moet je challengen, mee discussiëren over je 'work in progress', over je kansen en risico's.



siëren over je 'work in progress', over je kansen en risico's.

Rollen

Professor Haspeslagh werkt die idee uit tot op een bruikbaar praktisch niveau: "Dit zijn volgens mij de vijf cruciale rollen die je van je bestuurders moet en mag verwachten. Als ze die rollen willen opnemen, ben je al uitstekend bezig."

1. Het mee bepalen van de doelen en de strategie.
Laat de bestuurders met jou beslissen wat je wel en niet zal doen, wat je zal meten, welke ambities je kan ontwikkelen, in welk tempo je welke richting mag uitgaan...
2. Streng toezicht houden op de resultaten en de risico's
Resultaten en risico zijn de keerzijden van dezelfde medaille. Maar de raad van bestuur beoordeelt een en ander vanuit een helikopterniveau: de ondernemer ziet de bomen, de bestuurders zien het bos en het brede perspectief...
3. Het leiderschap evalueren en de bedrijfsleiding benoemen en ontslaan
Wederzijds vertrouwen en openheid tussen de CEO en zijn raad zijn cruciaal. Het is echter aan de wijsheid van de bestuurders om te bepalen wie het best geschikt is om de strategie te realiseren. Zelfs een oprichter-meerderheidsaan-

deelhouder moet op een gegeven moment het advies kunnen krijgen om de eigenlijke bedrijfsleiding aan een meer geschikte manager over te laten.

4. Waken over de toepassing van de bedrijfswaarden, de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de ethische principes
De ervaren bestuurders zijn het best geplaatst om daarop toe te zien. Zeker in grotere organisaties hoort mvo thuis op de bestuursagenda.
5. Zichzelf regelmatig in vraag stellen via een (zelf)evaluatie van de raad van bestuur
De samenstelling, bevoegdheden en werking van de raad moet altijd stroken met het groeitraject van de onderneming. "Hebben wij de juiste competenties aan boord en behandelen wij de juiste thema's om het groeiverhaal verder mogelijk te maken? Doen wij de juiste dingen op de juiste manier?"

Beste praktijken

Zijn deze cruciale rollen gekend en overeengekomen? Goed. Maar uiteindelijk draait het ook bij behoorlijk bestuur om de kwaliteit in de uitvoering door de juiste mensen. Meteen onderstreept professor Haspesslagh de volgens hem belangrijkste aandachtspunten om die rollen optimaal in te vullen.

1. De juiste profielen
Streef naar een zo klein mogelijke raad met een maximale mix aan noodzakelijke competenties (zoals technologie, wetgeving, marktontwikkeling, financiën, productontwikkeling enz.) Je zoekt ook best zo vroeg mogelijk naar onafhankelijke bestuurders, liefst mensen die bij wijze van spreken al geweest zijn waar jij als ondernemer naartoe gaat. De voorbereiding van een beursnotering pak je best aan met een onafhankelijk voorzitter met ervaring in beursgenoteerde ondernemingen. Zorg voor korte mandaattermijnen (maximaal 3 jaar), zodat je desnoods naargelang de groei en de noden gemakkelijk een nieuwe passende bestuurder kan aanstellen. Idealiter zijn zij vlot beschikbaar voor crisissituaties en begrijpen ze goed welke trajecten het snelst naar meer maturiteit leiden.
2. De interne afspraken
De rollen, bevoegdheden, taken en werkwijze worden best goed overeengekomen en duidelijk neergeschreven in een intern corporate governance charter. Dat charter is vooral nodig als leidraad bij uitzonderlijke 'crisissituaties'. Besteed veel aandacht aan de samenwerking en de respectievelijke rollen van de voorzitter en de CEO en zijn management. De functies van voorzitter en CEO worden best gescheiden. Spreek ook goed af waar de vertegenwoordigers van de investeerders aan toe zijn.
3. De informatiestroom
Eerlijke transparantie — ook over tegenslagen of mislukkingen — en een maximaal onderling vertrouwen tussen management en raad zijn van vitaal belang. Spreek af welke KPI's gerapporteerd moeten worden. De soort informatie die volstaat voor het management zou moeten volstaan voor de raad. Zorg er ook voor dat je externe, onafhankelijke bestuurders de competitieve businessomgeving goed snappen. Zorg sowieso voor een goede notulering en een consequente opvolging van de discussiepunten op de volgende vergaderingen. En wat is de meest praktische manier om de bestuurders op de hoogte te houden?

4. Het tijdsgebruik
Tijd is kostbaar! Beperk dus de duur van de presentaties tot een absoluut minimum. Ga er altijd vanuit dat de bestuurders de documentatie vooraf aandachtig hebben doorgenomen. Als zijzelf het tegendeel bewijzen, nemen ze beter ontslag! Besteed daarentegen maximale tijd aan discussies over de strategische zaken die er echt toe doen. Werk met een jaarkalender en organiseer een jaarlijkse off-site bijeenkomst over je strategie.

5. Professionele processen
Veel hangt af van de vergader-technieken van de voorzitter. Hier verwijst professor Haspesslagh naar de talloze praktijktips die hierover circuleren, ook in governance codes. Enkele voorbeelden: "Neem de beslissingen in de raad, niet erbuiten in de wandelgangen, zorg dat iedereen aan bod kan komen, laat dossiers rijpen in de raad, breng ze meermaals op de agenda."

Aan de slag

"Het maximaal valoriseren van je raad van bestuur blijft altijd een moeilijke uitdaging. Zo bieden deze nuttige aanwijzingen om je raad van bestuur in je eigen voordeel te gebruiken zeker geen garantie op winst en duurzaam succes. Maar zonder de volle goesting en vele inspanningen lukt het zeker niet." besluit hij.

Met deze synthese op hoofdlijnen kan elk groeibedrijf inderdaad aan de slag. Ze is zelfs voldoende concreet en toch beknopt genoeg om er een boeiend bestuurdersgesprek over te openen...

Tekst: Philip Verhaeghe, expert deugdelijk bestuur | Foto: Vlerick Business School | www.etion.be | maart 2018