



SAMENVATTING

Raden van bestuur moeten alles doen wat nodig is voor het realiseren van het doel van de organisatie, zo omschrijft het in 2019 hernieuwde Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen de kerntaak van het bestuursorgaan. Maar hoe gaan die bestuursorganen daarbij te werk? Welke elementen bepalen of een raad van bestuur goed werk aflevert of mank loopt?

Een raad van bestuur is een complex sociaal systeem, waarvan de dynamiek niet alleen bepaald wordt door systeemvereisten, die voortkomen uit wetgeving, reglementen en statuten, maar ook in belangrijke mate door elementen van groepsdynamiek en persoonlijke input.

In deze bijdrage gaan we na welke factoren een positieve rol kunnen spelen in de efficiënte werking van een raad, en welke andere factoren eerder voor veel stress zorgen. Daarbij wordt zowel aandacht besteed aan de bijzondere positie van de voorzitter als aan de rol van de andere bestuurders.

Naar een efficiënte raad van bestuur

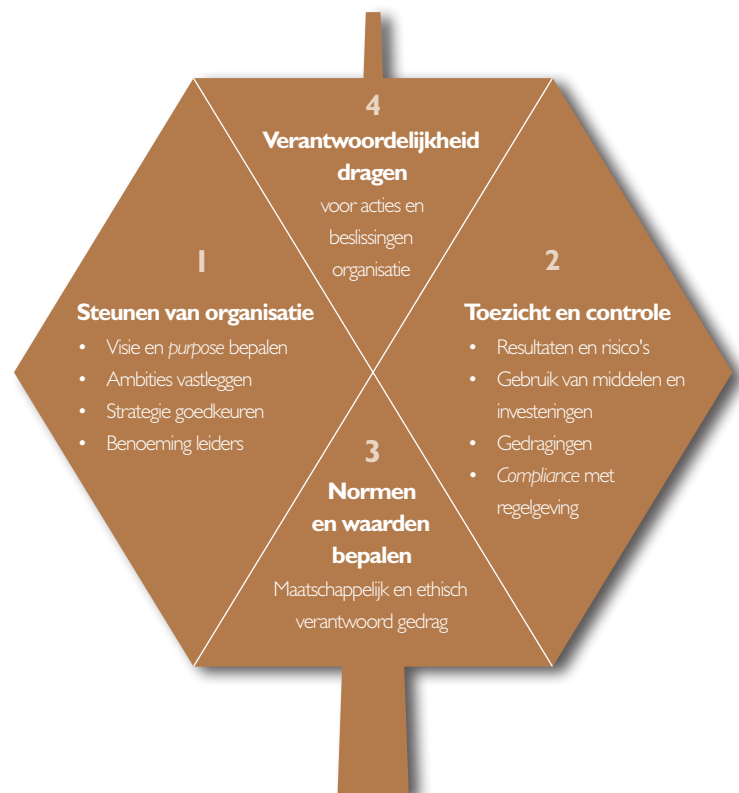
Goed bestuur, waarbij de rol van een raad van bestuur centraal staat, is een thema dat de laatste 20 jaar heel veel aandacht heeft gekregen in het bedrijfs- en verenigingsleven. Dat komt deels door de verschillende initiatieven die er in de afgelopen periode zijn genomen om best practices te codificeren, zowel voor beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven. Ook non-profitinstellingen (sociale organisaties, ziekenhuizen, culturele instellingen) hebben de nood gevoeld om minimale kwaliteitsnormen voor hun bestuurspraktijk vast te leggen. Anderzijds is het thema van goed bestuur ook zeer regelmatig in het nieuws gekomen naar aanleiding van schandalen bij bedrijven of organisaties. Denk maar aan Enron, Samusocial en meer recentelijk Wirecard.

Het thema wordt echter veelal vanuit een voornamelijk juridisch standpunt benaderd. In deze bijdrage wil ik de focus leggen op elementen van groepsdynamiek en persoonlijke input die de efficiënte werking van een raad van bestuur vormgeven.

Om bij wijze van introductie een beter zicht te krijgen op de functie van het bestuursorgaan, is het nuttig om toch even stil te staan bij een juridische omschrijving van zijn kerntaken. Volgens het in 2019 grondig hernieuwde Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, wordt de raad van bestuur van een organisatie door de aandeelhouders of vennoten benoemd om alles te doen wat nodig is voor het realiseren van het doel van de organisatie. Dit is een zeer ruime omschrijving, die in de praktijk kan opgesplitst worden in 4 kerntaken. Prof. H. Daems geeft in zijn recente boek *'Geheimen van de Bestuurskamer'*¹ deze kerntaken weer in de vorm van een diamant (zie p.2).

- 1. De onderneming of organisatie sturen.** Deze uitdrukking kan hier best geïnterpreteerd worden als: de weg wijzen, de strategie bespreken en goedkeuren. Sturen van een organisatie houdt ook in dat de raad van bestuur een belangrijke rol speelt in het vastleggen van de visie en ambities van de organisatie.

2. **Toezicht en controle uitoefenen.** Dit is de kernopdracht die het meest wordt vereenzelvigd met een raad van bestuur. Bestuurders zien erop toe dat de ingezette middelen correct worden aangewend, dat de resultaten in lijn liggen met het budget, en dat genomen risico's passen binnen het afgesproken risicoprofiel.
3. **Normen, waarden en standaarden bepalen.** Het bestuursorgaan dient erop toe te zien dat de leiding van een organisatie en hun medewerkers zich gedragen zoals van hen wordt verwacht. Veelal worden te volgen normen en waarden vastgelegd in diverse beleidsbepalingen die het verwachte gedrag omschrijven.
4. **Verantwoordelijkheid dragen.** Bestuurders dragen de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor beslissingen en acties van een organisatie, en kunnen dus aangesproken worden voor een bestuursfout of voor onzorgvuldig beleid. In veel gevallen laten zij zich verzekeren voor deze aansprakelijkheid.



Figuur 1: De vier kernopdrachten van het bestuursorgaan
Bron: Daems, Herman (2019), *De geheimen van de bestuurskamer*

Ook al gelden deze 4 kerntaken bijna voor alle raden van bestuur, zowel in de profit als non-profit, toch kan de invulling ervan behoorlijk verschillen. De ene raad van bestuur zal een eerder toezichthoudend profiel aannemen, de andere een eerder sturend profiel.

1. De raad van bestuur als complex sociaal systeem

Om de dynamiek binnen een bestuursorgaan te onderzoeken, hebben Prof. Erik Van de Loo en Jaap Winter een interessante theorie ontwikkeld over 'Boards on Task'². Zij vertrekken daarbij van de vaststelling dat het bestuursorgaan een complex sociaal systeem is, waarvan de dynamiek bepaald wordt door enerzijds systeemvereisten die voortkomen uit wetgeving, reglementen en statuten, en anderzijds door elementen van groepsdynamiek en persoonlijke input.

Vanuit de systeemplens bekijkt men in de eerste plaats formele rollen en processen zoals die zijn vastgelegd in de regelgeving. Vanuit de groepsplens kijkt men dan weer naar elementen van groepsdynamica zoals formeel en informeel leiderschap, het delen van informatie, vooringenomenheden. De persoonslens ten slotte kijkt naar individuele, persoonsgebonden kenmerken die een belangrijke invloed kunnen hebben op de dynamiek binnen het bestuursorgaan.

Volgens Van de Loo en Winter kan een raad van bestuur maar effectief functioneren wanneer de systeemdimensie op een goeie manier verbonden is met de groeps- en persoonlijke dimensie. Slechts wanneer de 3 dimensies goed op elkaar zijn afgesteld, kan een raad van bestuur op een correcte wijze de taken vervullen die ze verondersteld is te vervullen, en kan gezegd worden dat die raad van bestuur *on task* zit. Om te analyseren of een *board on task* zit, maken Van de Loo en Winter gebruik van de organisationele rol analyse.

Bij het concept van 'rol' dient een onderscheid gemaakt te worden tussen de formele invulling van een rol, zoals die door de systeemvereisten bepaald wordt, en de informele invulling ervan door elk van de rolhouders (bestuurders). Dat laatste wordt bepaald door specifieke, persoonsgebonden behoeften, waarden en ervaringen van de betrokken rolhouder enerzijds, en door de groepsdynamiek anderzijds. Belangrijk hierbij is te beseffen dat het de rolhouder zelf is die interpreteert wat zijn taak is en hoe hij die moet invullen.

2. Wat zijn succesfactoren voor een goed functionerende raad van bestuur?

Vanuit elke van de 3 hogervermelde dimensies kunnen factoren naar voor gebracht worden die, indien goed ingezet, een positieve invloed hebben de goede werking van een raad van bestuur. We nemen er hieronder enkele onder de loep.

Vooreerst moeten we erop wijzen dat geen enkele raad van bestuur dezelfde is en dat een context waarin een raad opereert een zeer belangrijke invloed heeft op zijn werking. In zijn recent boek besteedt Prof. Daems uitgebreid aandacht aan het belang van de aandeelhoudersstructuur op de werking van het bestuursorgaan³. Hij verwijst daarbij o.a. naar de machtsverdeling tussen aandeelhouders en de verschillende types van aandeelhouders: families, beleggers, beleggingsfondsen en andere professionele investeerders. Wel moeten alle aandeelhouders steeds het belang van de organisatie vooropstellen. Hetzelfde geldt trouwens voor verenigingen en hun leden.

2.1. Samenstelling van de raad van bestuur

In de raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf heb je vaak verschillende soorten bestuurders: uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke. Het is zeker goed om deze verschillende soorten bestuurders in één orgaan op te nemen, omdat zij elk met een ander perspectief bijdragen aan de werking van het bestuur. Een uitvoerend bestuurder staat dicht bij de dagelijkse activiteiten van de onderneming dan een niet-uitvoerende, terwijl een onafhankelijk bestuurder in principe vanuit een breder perspectief kan deel-

Een raad van bestuur is een collegiaal gebeuren en onderhevig aan elementen van groepsdynamiek.

Om het onderscheid te verduidelijken tussen uitvoerende, niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders, verwijs ik naar de raad van bestuur van BNP Paribas Fortis. De 5 leden van het directiecomité van de bank zetelen als uitvoerend bestuurder in de raad. Daarnaast zijn er een aantal directieleden van de Franse moedermaatschappij die als niet-uitvoerende bestuurder in de raad zetelen. Ten slotte zijn er verschillende onafhankelijke bestuurders, die geen band hebben met de bank, noch met de moedermaatschappij.

nemen. Ook in kmo's en in verenigingen neemt vandaag de dag het belang van de aanwezigheid van niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders toe.

Een andere vraag met betrekking tot de samenstelling van het bestuursorgaan, betreft de grootte ervan. In principe geldt de stelling: hoe kleiner, hoe beter. Gewoon omdat de vergaderingen en de discussies efficiënter kunnen verlopen met minder deelnemers.

De uitwisseling van informatie is een cruciaal element in de goede werking van een raad van bestuur. Persoonlijk kan ik bij Brussels Airport ervaren dat grotere ondernemingen cijfermateriaal keurig voorbereiden en presenteren. Voor alle topics waarvoor een beslissing dient genomen te worden, wordt voorafgaandelijk een duidelijk leesbare nota aangeleverd. Maar ook kleinere organisaties in de non-profit doen flink hun best voor een correcte en tijdige informatiedoorstroming. Daarvan kan ik getuigen als voorzitter van Tweeperenboom cvba, die organisaties begeleidt in doorbraakprojecten.

2.2. Werking en spelregels

Hoe dikwijls een raad van bestuur moet samenkomen, hangt opnieuw af van de context waarin het bestuursorgaan actief is. Vier keer per jaar lijkt een minimum om het bestuursorgaan effectief een rol te laten spelen, maar in veel ondernemingen — o.a. omwille van het aantal items op de agenda — zijn er meer vergaderingen nodig, tot 1 keer per maand. Bovendien is het best dat alle bestuurders zoveel mogelijk op alle vergaderingen aanwezig zijn.

Duidelijke spelregels i.v.m. informatiedoorstroming en vertrouwelijkheid van informatie zijn ook een belangrijke succesfactor voor een goed functionerende raad van bestuur. Uitvoerende bestuurders hebben vaak vanuit hun dichte betrokkenheid bij de onderneming, sneller en meer informatie m.b.t. de items op de agenda. In een goed werkende raad van bestuur wordt ervoor gezorgd dat ook de niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders tijdig de juiste informatie (ook niet te veel!) krijgen, zodat zij zich degelijk kunnen voorbereiden op de vergadering. Dat de verstrekte informatie door iedereen discreet behandeld wordt, is bovendien een *conditio sine qua non* om het onderling vertrouwen te behouden.

2.3. Sterke voorzitter

De rol van de voorzitter van een raad van bestuur kan moeilijk overschat worden. In *'How to be a good Board Chair'*⁴ somt Prof. S. Shekshnia enkele eigenschappen op waarover een succesvolle voorzitter dient te beschikken: geduldig, bescheiden, beschikbaar, onpartijdig, terughoudend... maar toch ook actief. De voorzitter stelt immers — vaak samen met de CEO — de agenda samen, bereidt de vergadering van de raad voor en ziet erop toe dat er een correcte verslaggeving tot stand komt. Hij faciliteert de discussies in de raad en zorgt ervoor dat de raad tot een effectieve besluitvorming komt. Daarnaast moet hij een goede samenwerking vinden met de CEO en ervoor zorgen dat er voldoende afstemming is tussen het management en de bestuurders. Maar zijn belangrijkste rol situeert zich wellicht in het bepalen en behouden van een gezonde vergadercultuur.

Een bestuursvoorzitter speelt een cruciale rol in de goede werking van een raad van bestuur.

2.4. Goede vergadercultuur

Bestuurders moeten het gevoel hebben dat zij, door hun deelname aan de raad, iets kunnen bijdragen aan de onderneming. Zij moeten het gevoel hebben dat ze in een vergadering een open discussie kunnen voeren en alle vragen kunnen stellen. Een goed voorzitter zorgt ervoor dat alle standpunten aan bod kunnen komen en moedigt de bestuurders ook aan om tussen te komen en vragen te stellen. Dergelijke discussie moet dan ook kun-

nen leiden tot het eventueel bijsturen van voorstellen die op tafel liggen of, in het uiterste geval, tot het afvoeren van voorstellen.

Bestuurders van hun kant moeten bereid zijn om actief deel te nemen aan de vergadering van de raad. Het komt spijtig genoeg nog te vaak voor dat omslagen met vooraf toegezonden documentatie tijdens de vergadering zelf geopend worden...



Figuur 2: Vergaderingen hoeven niet steeds saai en sober te zijn.

Bron: Insead IN-Board Alumni

2.5. Bereidheid tot groepswerk, in het belang van de onderneming

Eén van de voornaamste eigenschappen van een goed bestuurder is dat hij moet kunnen samenwerken in groep; een raad van bestuur draagt immers een collectieve verantwoordelijkheid. Haantje-de-voorstes-profielen zijn niet geschikt om een bestuurdersrol op te nemen. Daarnaast moet een bestuurder er zich van bewust zijn dat hij steeds het belang van de onderneming in zijn geheel op het voorplan moet zetten, ook al vertegenwoordigt hij een bepaalde groep van aandeelhouders. Goede bestuurders moeten een grote luisterbereidheid aan de dag kunnen leggen en voldoende afstand kunnen houden van de dagelijkse activiteiten van de onderneming of vereniging.

2.6. Betrokkenheid en beschikbaarheid

Een goed bestuurder moet voldoende betrokkenheid aan de dag leggen, op de eerste plaats door een actieve deelname aan de vergaderingen. Hij moet zich goed voorbereiden op die vergaderingen, en zoals eerder aangegeven, durven tussenkomen en vragen stellen, liefst op een positieve manier. Daarom verdient het bijvoorbeeld ook aanbeveling om tijdens vergaderingen vragen te lanceren, eerder dan statements te maken. Kennis van en ervaring met andere bedrijven of verenigingen kan nuttig ingebracht worden, maar steeds op een bescheiden wijze.

Voldoende beschikbaarheid voor de bestuurdersrol is ook zeer belangrijk. Het zijn niet alleen de raads- en eventuele comitévergaderingen waarvoor tijd beschikbaar moet zijn, maar — zoals eerder aangegeven — moet een goed bestuurder ook voldoende tijd hebben om zich grondig voor te bereiden. Bovendien zal het ten eerste op prijs gesteld worden indien men vaststelt dat een bestuurder inspanningen levert om een onderneming of vereniging in al zijn facetten te leren kennen. Het verdient daarom aanbeveling dat een bestuurder het aantal bestuursengagementen dat hij opneemt, beperkt houdt.

Bij de Trappistenbrouwerij van Westmalle en bij het voedingsbedrijf Marmo nv, bedrijven waarin ik bestuurder ben, plannen wij regelmatig een bedrijfsbezoek. Dat geeft ons niet alleen de gelegenheid om de resultaten van de goedgekeurde investeringen effectief onder ogen te krijgen, maar ook om tijdens zo'n bezoek in gesprek te gaan met medewerkers op het terrein. Uiteraard is het in deze specifieke gevallen ook leuk meegenomen de producten te kunnen proeven!

Beslissingen worden niet steeds puur op rationale basis genomen, ook andere factoren, vanuit de onderbuik of emotie, spelen een rol.

Tijdens mijn voorzitterschap van microStart cvba, een belangrijke verdeler van microkredieten, merkte ik na verloop van tijd op dat de algemeen directeur en de andere leden van zijn managementteam niet meer op dezelfde lijn zaten. Je kan dan als voorzitter pogen te bemiddelen, maar je moet er ook op toezien dat de raad van bestuur ervan op de hoogte is en aan éénzelfde zeel trekt. In dit concrete geval steunden sommige bestuurders de algemeen directeur en anderen de rest van het directieteam. Uiteindelijk is deze situatie maar tot rust gekomen na een geleidelijke maar volledige vernieuwing van het directieteam, inclusief de algemeen directeur.

3. Mogelijke stressfactoren voor een goed functionerende raad van bestuur

Vanuit de 3 dimensies van waaruit gekeken wordt naar het bestuursorgaan als een complex sociaal systeem, kunnen we ook stressfactoren onder de aandacht brengen die de bestuursdynamiek negatief beïnvloeden. Het zal niet verbazen dat een aantal ervan de tegenpolen zijn van de hierboven genoemde succesfactoren.

3.1. Gebrek aan tijd en overvolle agenda

Zoals hoger aangehaald, komt een raad van bestuur meestal een beperkt aantal keren per jaar samen. Niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders staan relatief veraf van de dagelijkse realiteit van de onderneming of vereniging en moeten telkens opnieuw 'inchecken'. Daarnaast is elke vergadering beperkt in tijd, met als gevolg: een overvolle agenda en een grote intensiteit. Tijdstekort zorgt er soms voor dat voorstellen die op de bestuurstafel komen, niet grondig genoeg worden besproken en te weinig worden uitgedaagd. Dit kan leiden tot een weinig efficiënte besluitvorming.

Een goede voorbereiding van de onderliggende stukken en van de agenda kan daarbij helpen, alsook het delegeren van bepaalde topics naar raadscomités, gesteld dat er nadien toch nog een brede discussie en reflectie volgt in de voltallige raad van bestuur.

3.2. Gebrek aan dialoog en reflectie

Discussies in raden van bestuur worden meestal op een rationale en logische manier gevoerd. Strategische objectieven, resultaten en argumenten worden met cijfers onderbouwd. Meestal kunnen bestuurders goed overweg met deze taal en vorm van dialoog. Echter, indien de discussie in een raad van bestuur zich daartoe beperkt, bestaat het gevaar dat andere factoren, vanuit de onderbuik of emotie, niet aan bod komen.

Wanneer een discussie vastloopt, heeft dat vaak te maken met assumpties, verwachtingen, vooringenomenheden en appreciaties die niet makkelijk aan bod komen in een zuiver rationale dialoog. Op zo'n moment is het belangrijk dat de voorzitter het initiatief neemt voor een time-out of zelfs voor een aparte vergadering, en aanstuurt op een grondige reflectie omtrent de betrokken materie. In de non-profit wordt daarbij soms de assistentie van een derde partij ingeroepen, maar niet alle bestuurders staan open voor een dergelijke aanpak.

3.3. Spanningen tussen bestuurders en management

Formeel staan bestuurders een trapje boven het topmanagement van een bedrijf of een vereniging. Bestuurders spelen een beslissende rol in de aanwerving, evaluatie en remuneratie van het management. Anderzijds zijn zeker de niet-uitvoerende bestuurders voor hun informatie over het bedrijf of de vereniging in grote mate afhankelijk van het topmanagement. Zij kunnen slechts met verstand van zaken een discussie aangaan als hen correct en tijdig de nodige informatie wordt aangereikt. Wat de uitvoerende bestuurders

betreft, wordt soms vastgesteld dat zij niet openstaan voor de inzichten die door de niet-uitvoerende bestuurders worden aangebracht.

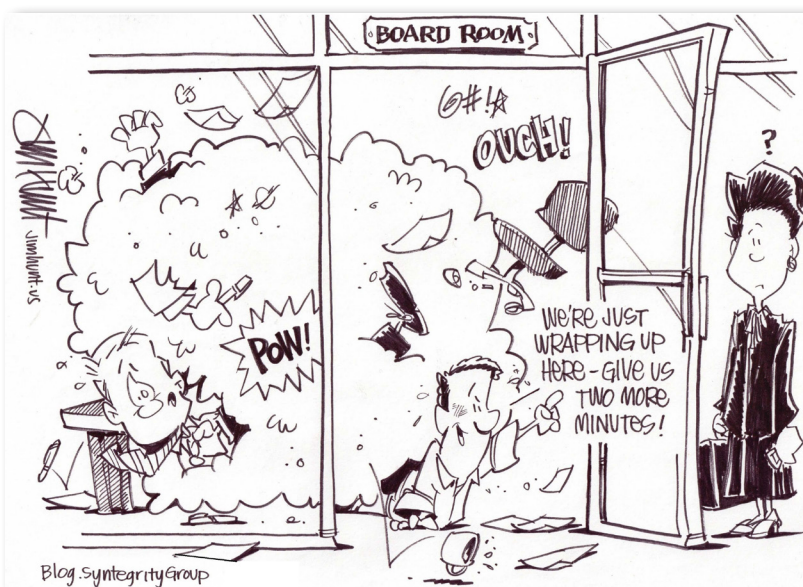
Daarnaast verdient de relatie tussen voorzitter en CEO/algemeen directeur de nodige aandacht. De een mag niet de plaats van de ander willen innemen. Hier is het belangrijk dat er duidelijke afstemming is van bij het begin van hun relatie en dat, indien er ruis op de lijn komt, dat snel en transparant wordt aangepakt.

3.4. Bewuste of onbewuste wensen

Eerder spraken we over de persoonlijke interpretatie van een bestuurderstaak en -rol door een toekomstig bestuurder. Hij kan bewust of onbewust met bepaalde verwachtingen tot de raad toetreden, en indien van bij het begin die verwachtingen niet goed worden afgestemd — bij voorkeur met de voorzitter, maar ook met andere bestuurders — kan dit op een later tijdstip tot problemen leiden. Vandaar het belang van een goed selectie- en inductieproces. Dit is niet alleen van toepassing bij ondernemingen, maar misschien nog meer in het verenigingsleven. Een goede afstemming tussen de verwachtingen van de organisatie enerzijds, en van de toekomstige bestuurder anderzijds, voorkomt problemen op een later tijdstip.

Ten slotte dient aangestipt te worden dat de dynamiek van het bestuursorgaan zich niet alleen afspeelt binnen de muren van een vergaderzaal, maar dat ook informele contacten tussen bestuurders onderling, en bestuurders en management, een belangrijke rol kunnen spelen in de goede werking van de raad. In een recente studie van Insead INBoard Alumni⁵ wordt aangetoond dat dergelijke contacten als het ware een *safe space* creëren voor bestuurders, en het onderlinge vertrouwen en collegialiteit kunnen doen toenemen. Maar dergelijke informele contacten kunnen ook een stressfactor worden. Denk maar aan geheime afspraken tussen enkele bestuurders om een alliantie te vormen voor of tegen een voorstel dat op de bestuurstafel ligt. Daarom is het aan te bevelen deze informele contacten gestructureerd te laten verlopen en dat de voorzitter ervan op de hoogte is.

Informele contacten tussen bestuurders kunnen een positieve of negatieve impact hebben op de werking van de raad van bestuur.



Figuur 3: Opwinding in de bestuurskamer.
Bron: Insead IN-Board Alumni

4. De impact van COVID-19 op de bestuursdynamiek

Ook raden van bestuur werden de voorbije maanden getroffen door de realiteit van de coronamaatregelen. Werken van thuis uit en *social distancing* moeten immers geïmplementeerd worden. De wetgever moest tussenbeide komen om de werking van de bestuursorganen te vrijwaren. Maar velen zullen ongetwijfeld ook de impact van deze maatregelen op de effectieve werking van een raad van bestuur gevoeld hebben. Sommigen zullen het ervaren hebben als positief, bv. omdat tussenkomsten in telefoonconferenties noodzakelijkerwijze ingekort moesten worden. Maar door anderen werd dit net als negatief aanvoeld omdat discussies niet ten volle konden worden gevoerd. Opnieuw zal de bestuursvoorzitter een belangrijke rol te spelen hebben om ook in digitale tijden de besluitvorming efficiënt en volwaardig te laten verlopen.

Sommige bedrijven experimenteren reeds langer met digitale tools om de werking van hun raad van bestuur te optimaliseren. Zo stuurt Netflix⁶ reeds enkele jaren vergaderdocumenten als 'levende documenten' naar hun bestuurders. Zij worden uitgenodigd om voorafgaandelijk aan de raad van bestuur vragen en verduidelijkingen in het document te stellen, waarop het management dan antwoordt. Dit leidt in principe tot rijkere discussie en efficiëntere besluitvorming. Maar dit thema, de impact van digitale tools op de verdere bewegingsdynamiek binnen het bestuursorgaan, maakt ongetwijfeld het voorwerp uit van een volgende bijdrage!

Eindnoten

- 1 DAEMS, HERMAN (2019), De geheimen van de bestuurskamer, LannooCampus.
- 2 VAN DE LOO, ERIK & WINTER, JAAP, Boards on Task. Naar een geïntegreerde benadering van board performance, in Jaarboek Corporate Governance, Kluwer, 2014-2015.
- 3 DAEMS, HERMAN, *ibid.*, Hoofdstuk 2, p. 48-110.
- 4 SHEKSHNIA, STANISLAV, How to be a good board chair, Harvard Business Review, March-April 2018.
- 5 INSEAD IN-BOARD ALUMNI, What's going on outside the formale board meetings?, June 2020.
- 6 LARCKER, DAVID & TAYAN, BRIAN, How Netflix redesigned board meetings, Harvard Business Review, May 2018.



Luc Haegemans was tot 2015 secretaris-generaal van BNP Paribas Fortis. Thans is hij zaakvoerder van Duggan Associates, bestuurder in verschillende bedrijven en adviseert hij raden van bestuur van ondernemingen en verenigingen.

Auteur: Luc Haegemans
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Drew Beamer via Unsplash
E-mail: luc.haegemans@duggan.eu
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw