



## 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 vormen. *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.”



Innovatie en digitalisering zijn thema's waarmee de haven de komende jaren rekening zal moeten houden. "De haven is een ons-kent-ons-wereldje, maar de deuren staan niet echt open voor de jongere generatie. Sommige bedrijven geven al het goede voorbeeld, maar de meeste organisaties moeten de digitalisering nog omarmen. Dat is een van de manieren om het talent van de huidige generatie aan te trekken. Die openheid voor innovatie mis ik soms. Het hoeft daarom niet altijd per se technologische vernieuwing te zijn. Het gaat meer over het moderne eigentijdse managementdenken — de *Silicon Valley way of thinking* — waardoor je anders naar investeringen kijkt."

Het vergde enige tijd om haar de haven-sector eigen te maken, geeft Carole Lamarque toe. De voorbije jaren werkte ze vooral in de telecomsector, onder meer bij Proximus en Telenet. "Sommige leden van de raad van bestuur hebben een bagage van dertig jaar ervaring in de haven. Vaak is het ook nog generatieoverschrijdend. Hun ouders werkten

met andere sectoren. Wat je daar geleerd hebt, kun je sectoroverschrijdend toepassen."

Het initiële gebrek aan ervaring in de haven weerhield haar niet om haar mening te uiten. "Ik ben van nature extravert, maar in het begin was ik onder de indruk van het talent dat rond de tafel zat en zweeg ik in alle talen", vertelt Carole Lamarque. "In de wandelgangen voerde ik wel gesprekken. Maar ik kreeg al snel te horen dat ik dit beter tijdens de raad van bestuur kon doen. Wat ik nu ook altijd doe. Toch kun je maar beter geen flapuit zijn. Je moet rekening houden met de implicaties van je opmerkingen, want die zijn er. Een raad van bestuur is geen gewone vergadering. Wat je zegt, heeft impact. En dat is fijn."

#### Vijf trends

Carole Lamarque ziet vijf belangrijke trends waar een raad van bestuur rekening mee moet houden. Een eerste is diversiteit, niet alleen op het vlak van geslacht en ras, maar ook op het vlak



sioen. Zetelen in de raad van bestuur is geen hobby voor hen."

#### Purpose

Een tweede trend is *purpose*. Carole Lamarque vindt niet dat zingeving al in veel raden van bestuur leeft, terwijl het wel een drijvende kracht zou moeten zijn. "Bedrijven moeten zich de vraag stellen waarom ze hun plaats op deze wereld verdienen. Gaan mensen ons missen als het bedrijf er niet meer is? Dat is van strategisch belang. De huidige generatie vindt het ook belangrijk te weten waarom ze om zes uur moeten opstaan. Een bedrijf trekt medewerkers aan omdat het *purpose* op de agenda plaatst."

Ook cultuur ziet Carole Lamarque nog te weinig leven. "Cultuur is een onzichtbare waarde. Het leeft, maar niemand ziet het als een thema. Iedere bestuurder brengt zijn eigen bedrijfs-cultuur mee, terwijl de beslissingen in de raad van bestuur afgetoetst moeten worden op de cultuur die daar heerst."

Een vierde trend is de grotere focus op klimaat en maatschappelijke thema's. "Dit is natuurlijk al veel langer aan de gang. Daarmee samenhangend moe-

### "Een raad van bestuur is geen gewone vergadering. Wat je zegt, heeft impact. En dat is fijn."

eveneens in de haven, ze zijn er dus mee opgegroeid." Omdat ze haar mandaat als bestuurslid goed wil uitvoeren, ontmoette ze in een jaar tijd dertig grote spelers in de haven voor een diepgaand interview. "Dan pas merk je met hoeveel passie zij hun job uitoefenen. Zij kennen hun bedrijf en de sector beter dan ik. In ruil gaf ik hen mijn frisse blik. De sector nog beter leren kennen is daarna een kwestie van tijd. Dat proces kun je niet versnellen."

#### Geen gewone vergadering

Carole Lamarque komt niet alleen uit een andere sector, maar is ook van een jongere generatie. "Dan heb je al snel het gevoel dat je een handicap hebt, zoals bij golf, maar uiteindelijk valt dat wel mee. Want al snel zie je gelijkenissen

van kennisgebied. "Bij Havenbedrijf Antwerpen is de genderdiversiteit perfect in balans: de helft is vrouw. Op dat vlak behoren we tot de besten van de klas. Even belangrijk is de diversiteit in achtergrond. Heeft iedereen dezelfde kennis of is die net heel divers? Iemand die academisch ingesteld is, kijkt door de bril van de geschiedenis, is perfect in staat om terug te blikken en heeft geduld. Een jonger iemand zal eerder in cycli van drie maanden denken en ziet oplossingen op korte termijn. De visie is daarom niet meer waard dan de andere, maar je moet wel een mix hebben. Bij Havenbedrijf Antwerpen hebben we gelukkig een grote diversiteit aan achtergronden. Een groot pluspunt is dat de bestuurders actief zijn in het bedrijfsleven. Ze zijn nog niet met pen-

ten raden van bestuur zich ook voorbereiden op activisme in de brede zin van het woord. Denk maar aan de gebeurtenissen in Hongkong, brexit, klimaatmarsen, 'black lives matter' en de coronacrisis", zegt Carole Lamarque. "Je merkt dat mensen zich daar rond verenigen. De generatie van mijn ouders had mei '68 en toen waren ze uitgepraat. Nu heb je aan een sneller ritme golven van activisme, die een domino-effect hebben. Raden van bestuur moeten die trend voor zijn, zodat ze daarop gepast kunnen reageren. Sommige bedrijven zijn daar al mee bezig, andere nog helemaal niet. Veel hangt af van de samenstelling van de raad van bestuur."

**Impact corona**

De coronacrisis heeft amper invloed gehad op de werking van de raad van bestuur van Havenbedrijf Antwerpen, vertelt Carole Lamarque. "De haven is een menselijke omgeving, waar je netwerkt en mensen fysiek ontmoet. Maar een raad van bestuur die digitaal plaatsvindt, heeft ook zijn voordelen. De schroom om iets te formuleren ligt lager, want je kunt via de chat vragen stellen en opmerkingen geven. Daardoor was er meer interactie. Mensen snakken eraan om elkaar weer in levenden lijve te zien, maar online vergaderen heeft ook zijn pluspunten. Ik zou graag een mix van beide zien in de toekomst."

**Tekst: Melanie De Vrieze | Foto's: Karel Duerinckx**



Luc Haegemans

# Naar een efficiënte raad van bestuur

**Raden van bestuur moeten alles doen wat nodig is om het doel van de organisatie te realiseren. Zo omschrijft het in 2019 hernieuwde Wetboek van Venootschappen en Verenigingen immers de kern-taak van het bestuursorgaan. Maar de jongste inspiratienota van ETION onderzoekt wat dat betekent voor het functioneren van de bestuurder als individu en als lid van een groep.**

Auteur Luc Haegemans analyseert welke elementen bepalen of een raad van bestuur goed werk aflevert of mank loopt. Een raad van bestuur is immers 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 zijn inspiratienota onderzoekt Luc Haegemans welke factoren een positieve rol kunnen spelen in de efficiënte werking van een raad, en welke andere factoren eerder voor veel stress zorgen. Daarbij besteedt hij zowel aandacht aan de bijzondere positie van de voorzitter, als aan de rol van de andere bestuurders.

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.



*Haegemans Luc, Naar een efficiënte raad van bestuur, ETION Inspiratienota 119, oktober 2020. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be).*

