

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 stroomlijnen. “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).*

