

KOERS ZETTEN NAAR DEUGDELIJK BESTUUR IN MIJN KMO

KOERS ZETTEN NAAR
DEUGDELIJK BESTUUR
IN MIJN KMO

Lutgart VAN DEN BERGHE
Sibylle DU BUS DE WARNAFFE

Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn KMO
Lutgart Van den Berghe en Sibylle du Bus de Warnaffe

Coverafbeelding: © Ingram Publishing – Thinkstock

© 2014 Intersentia
Antwerpen – Cambridge
www.intersentia.be

ISBN 978-94-000-0524-2
D/2014/7849/97
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

OVERZICHT

<i>Een woord van dank</i>	vii
<i>Voorwoord</i>	ix
Inleiding	1
Hoofdstuk 1	
Het bestuur van een groeiende KMO: van start met de essentiële bouwstenen	5
1.1. Goed bestuur in een groeionderneming: wat houdt dit in?	5
1.2. Essentiële bouwstenen voor goed bestuur in een KMO	9
Hoofdstuk 2	
De implementatie van professioneel bestuur: een kwestie van openheid en maturiteit	19
2.1. Via openheid voor advies en input van externe partijen naar een adviesraad	22
2.2. Raad van bestuur: van een intern en niet-actief bestuursorgaan naar een actieve raad van bestuur met externe (onafhankelijke) bestuurders	25
2.3. Ontwikkeling van een managementstructuur via de opening naar extern management	28
2.4. Openen van het debat over het voorzitterschap van de raad van bestuur	29
2.5. Extern revisor of commissaris	30
2.6. Naar een meer diepgaande werking van de raad van bestuur	30
2.7. Rekenen op professionele en duurzaam verbonden aandeelhouders	31
2.8. Externe & publieke transparantie	34
Hoofdstuk 3	
Waarom zou mijn onderneming moeten opteren voor een actieve raad van bestuur met externe bestuurders?	35
3.1. Een actieve raad van bestuur is een essentiële stap in de richting van de professionalisering van de onderneming	36
3.2. Een actieve raad van bestuur stimuleert strategisch denken	37
3.3. Een actieve raad van bestuur is een ideaal instrument voor degelijke monitoring, controle en risicobeheer	38
3.4. Een actieve raad van bestuur bevordert leiderschap en opvolging op lange termijn	39

3.5. Een actieve raad van bestuur helpt de onderneming het hoofd te bieden aan haar groeiende complexiteit	40
3.6. Een actieve raad van bestuur ondersteunt de voor de ontwikkeling van onze economie cruciale vooruitgang van groeiondernemingen	40
3.7. Een actieve raad van bestuur vraagt de nodige aandacht voor het op één lijn krijgen van de verschillende aandeelhouders	41
3.8. Een actieve raad van bestuur verbetert het risicoprofiel van de onderneming en stimuleert daardoor het vertrouwen van financiers en werknemers	42
3.9. Een actieve raad van bestuur als antwoord op de sterk toegenomen maatschappelijke verwachtingen	43
3.10. Een actieve raad van bestuur stimuleert de aandacht voor het liquiditeitsvraagstuk	44
Hoofdstuk 4	
Hoe pak ik goed bestuur aan in een KMO?	45
4.1. Welke voorwaarden dienen gesteld te worden aan een gepaste samenstelling van de raad van bestuur?	48
4.2. Hoe ziet het (doorsnee) takenpakket van de raad van bestuur eruit?	70
4.3. Wat zijn de ingrediënten van een goed werkende raad van bestuur?	79
4.4. Wat is de rol van de voorzitter van de raad van bestuur?	85
4.5. Heeft een raad van bestuur comités nodig?	88
4.6. Het evalueren van de raad van bestuur: het sluitstuk van goed bestuur?	92
Hoofdstuk 5	
Test uw governancepositie en maturiteit	105
5.1. Wat is de beginpositie van de onderneming?	106
5.2. Wat zijn de groeiambities voor de onderneming?	107
5.3. Welke zijn noodzakelijke gedragsvaardigheden voor de succesvolle introductie van professioneel en deugdelijk bestuur?	107
5.4. Als ondernemer, eigenaar, bestuurder en manager, wat is mijn 'governance-houding'?	108
<i>Lexicon</i>	111

EEN WOORD VAN DANK

Dit boek zou niet tot stand gekomen zijn zonder de waardevolle ontmoetingen die we mochten hebben met al de ondernemers, oprichters en bestuurders. Hartelijk dank aan elk van hen om hun visie, hun ervaringen en hun passie met ons te willen delen!¹

Veel dank ook aan Astrid Rubens voor haar redactionele bijdrage.

1. Ter informatie: verschillende citaten zijn vrij vertaald uit het Frans of het Engels.

VOORWOORD

Beste lezer,

Vandaag is meer dan ooit duidelijk dat ondernemingen de enige sociale zekerheid zijn. Sterke, Vlaamse ondernemingen die van hieruit de ambitie hebben om wereldwijd door te groeien, zijn daarbij de hoeksteen. De Duitse professor Hermann Simon noemt hen 'stille kampioenen'. Het gaat om relatief onbekende, maar zeer succesvolle nichebedrijven die het tot wereldleider in hun markt brengen.

De grens verder leggen, stap voor stap, maar wel met een gedurfde kijk op de toekomst, is gezond en noodzakelijk. Het is de ambitie dat ondernemingen meer risico's willen nemen om door te groeien tot wereldwijde marktkampioenen, meer waarde te creëren voor de klant, zichzelf onmisbaarder te maken ten aanzien van de klant en zich meteen wereldwijd op de groeiemarkten te richten, samen met de medewerkers.

Onderzoek van Simon heeft aangetoond dat bedrijven die bij de stille kampioenen horen, nog meer dan andere bedrijven hun ambitie vertalen in een langetermijnstrategie. Om zo een strategie te bouwen en ze duurzaam uit te rollen, moet een bedrijf ook investeren in professionalisering. Voor groei blijven gaan, vergt dus een basishouding, vooreerst van de aandeelhouder en het management van de onderneming, die de visie en de strategie uitstippelen, en van de medewerkers, die de groei-ambitie mee omarmen. Maar met goede wil alleen komt men er niet. Er is ook nood aan professionalisering in de bestuursorganen om duurzame, beredeneerde groei mogelijk te maken.

En daar komt ook deugdelijk bestuur om het hoekje kijken. Een deugdelijk bestuur, met goede governance, onafhankelijke leden in de raad van bestuur, helpt om de strategie van de onderneming helder te zien. En het stimuleert ook de verdere professionalisering. We mogen gerust stellen dat dit een element is dat mee de groei van de onderneming bevordert.

Corporate governance of deugdelijk bestuur is een evidentie voor grote, beursgenoteerde ondernemingen. De professionalisering van de bestuursorganen belangt ook niet-beursgenoteerde ondernemingen, en in het bijzonder KMO's, aan. Het is essentieel om ook hun toekomst veilig te stellen. Een werkgroep rond baron Buysse

introduceerde daarom in 2005 een code behoorlijk bestuur in niet-beursgenoteerde ondernemingen. In 2009 verscheen een geactualiseerde versie van deze code.

Hoewel het merendeel van de KMO-bedrijfsleiders ondertussen over de Code Buysse hebben gehoord en ze die als een meerwaarde zien, kampen veel bedrijfsleiders nog met vragen waarom zij zelf zouden investeren in corporate governance en hoe ze dit kunnen aanpakken.

Omvormen vergt de nodige tijd en voorbereiding. Het gebeurt niet van vandaag op morgen. Het implementeren van deugdelijk bestuur vraagt maatwerk en hangt af van de groeifase van het bedrijf.

Bedrijven die deugdelijk bestuur willen uitbouwen, kunnen starten met de installatie van een raad van advies, en vervolgens met een actieve raad van bestuur waarin ook externe bestuurders zetelen. Nadien en afhankelijk van de grootte van de onderneming kunnen verdere bestuursorganen uitgebouwd worden. Met de groei van de onderneming veranderen immers ook de noden en behoeften.

Dit boek biedt een antwoord op twee essentiële vragen van een ondernemer: “Waarom moet ik aan deugdelijk bestuur doen?” en “Hoe moet ik het aanpakken?” Het bevat tevens een aantal nuttige leidraden.

Ik wens u een inspirerende lezing.

Jo Libeer

Gedelegeerd bestuurder
Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen