voka
wijzer

Een uitgave van Voka vzw | november 2025
Verschijnt niet in juli en augustus | Afgiftekantoor Brugge
Erkenningsnummer P708123

Goed bestuur als kompas naar de toekomst

Een praktische gids voor kmo's die hun bestuur willen professionaliseren

Voorwoord

Goed bestuur als strategische hefboom

De wereld verandert razendsnel. Nieuwe wetgeving, maatschappelijke verwachtingen en de toenemende complexiteit van ondernemen maken het voor kmo-bedrijfsleiders steeds moeilijker om op alle fronten mee te blijven. Tegelijk groeit hun verantwoordelijkheid: tegenover medewerkers, klanten, aandeelhouders én de samenleving. In die context is actuele, betrouwbare en toegankelijke kennis geen luxe, maar een noodzaak.

Frank Beckx,
Gedelegeerd bestuurder Voka

Voka en GUBERNA delen de overtuiging dat goed bestuur een cruciale hefboom is voor duurzame groei, veerkracht en professioneel ondernemerschap. Vanuit onze complementaire expertise – Voka als ondernemersnetwerk en GUBERNA als kennisinstituut voor governance – bundelen wij de krachten om kmo's te ondersteunen in hun governance-traject.

Met deze geactualiseerde Voka Wijzer, een update van de editie uit 2012, reiken we ondernemers een praktische gids aan die inspeelt op de noden van vandaag én morgen. De publicatie vertaalt recente inzichten uit onderzoek, praktijkervaring, tools en best practices naar de realiteit van kmo's. Daarbij sluit de Voka Wijzer aan bij de principes van de Code Buysse, het referentiekader dat al meer dan twintig jaar richting geeft aan goed bestuur in niet-beursgenoteerde ondernemingen en ook regelmatig updates krijgt.

Ondernemen is en blijft een avontuur – vol keuzes, kansen en uitdagingen. Maar naarmate een onderneming groeit, wordt dat avontuur complexer. Dan volstaat het niet langer om alleen aan het roer te staan. Externe expertise via een raad van advies of een professionele en divers samengestelde raad van bestuur kan het verschil maken tussen stilstaan en doorgroeien.

Goed bestuur is geen extra last, maar een strategische hefboom die richting geeft, structuur biedt en vertrouwen creëert – intern én extern. Het zorgt voor beter onderbouwde beslissingen, een sterkere organisatie en meer draagvlak bij alle stakeholders.

Deze Voka Wijzer beantwoordt twee fundamentele vragen: waarom zou ik inzetten op deugdelijk bestuur, en hoe begin ik eraan? De Wijzer biedt inspiratie en concrete handvaten waarmee elke ondernemer vandaag al de eerste stappen kan zetten naar sterker, wendbaarder en toekomstgerichter ondernemen.

"Externe expertise via een raad van advies of een professionele raad van bestuur kan het verschil maken tussen stilstaan en doorgroeien."

Inhoud

Deel 1. Het belang van goed bestuur voor kmo's 4

Wat is goed bestuur? 04
Het belang van goed bestuur en de maturiteitsevolutie 05
Wat en wanneer: Governance Maturity Scan 06
Missie, visie, waarden én strategie als fundament van goed bestuur 07
Cases Kulapro & Hotel Bonka 10

Deel 2. Bouwstenen voor goed bestuur 12

Voldoen aan wettelijke verplichtingen en gedragdscodes 12
Het belang van externe adviseurs en bestuurders 13
Charter voor professionele bestuurders 14
Cases Van Saet & Alertis 15

Deel 3. De toegevoegde waarde van een raad van advies 18

Wat is een raad van advies? 18
Wat is het verschil met een raad van bestuur? 19
Wat is het voordeel van een raad van advies? 20
Wie past in mijn raad van advies? 20
Wanneer is het juiste moment om te starten? 21
Past een raad van advies in het familiebedrijf? 21
Hoeveel kost een raad van advies? 21
Wat kan er worden besproken op een raad van advies? 21
Praktische tips 22
Cases Duall & Aksis 23

Deel 4. Groeien met een raad van bestuur 25

Wat is een raad van bestuur? 25
Wat is het verschil met een raad van advies? 25
Wat is de rol van de raad van bestuur? 26
Wie past in mijn raad van bestuur? 27
Wanneer is het juiste moment om te starten? 31
Past een raad van bestuur in het familiebedrijf? 31
Hoeveel kost een raad van bestuur? 31
Wat wordt er besproken op een raad van bestuur? 32
Aanbevelingen 33
Case De Ronde 35

Conclusie 37
Auteurs 38
Colofon 39

Deel 1. Het belang van goed bestuur voor kmo's

Ondernemen is meer dan groeien, innoveren en kansen grijpen. Het vraagt ook richting, verantwoordelijkheid en structuur. Naarmate een onderneming evolueert, neemt de complexiteit toe: beslissingen worden strategischer, risico's groter en verwachtingen van medewerkers, klanten, banken en investeerders duidelijker. Dit hoofdstuk licht toe waarom goed bestuur een strategische investering is en wat daar allemaal bij komt kijken.

Wat is goed bestuur?

Corporate governance vertaalt zich in het Nederlands als 'goed of deugdelijk ondernemingsbestuur'. Deze term dekt een dubbele lading: aan de ene kant duidt het aan hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden, aan de andere kant gaat het over het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid aan de stakeholders[1] of belanghebbenden.

Deze belanghebbenden zijn op de eerste plaats de aandeelhouders en medewerkers, maar eveneens klanten, leveranciers en eigenlijk ook de samenleving als geheel.

In essentie gaat deugdelijk bestuur over het structureren en aanwenden van macht binnen de zogenaamde 'Governance Tripod' of de bestuursdriehoek (figuur 1): de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management.

De principes van goed bestuur zijn gebaseerd op academisch onderzoek. Ze worden wereldwijd erkend en zijn voornamelijk neergeschreven in Codes: een set van aanbevelingen om goed bestuur praktisch toe te passen. Deze Codes bieden een toetssteen, intern en extern, voor goede bestuurspraktijken en gedragingen van de onderneming.

Belangrijk is om aan te geven dat niet alle Codes eenzelfde (wettelijke) afdwingbaarheid hebben. In België zag in 2004 de eerste Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven[2] het licht, gevolgd in 2005 door de Code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven.[3] Beide Codes kregen sindsdien meermaals een update, waaraan GUBERNA medewerking verleende.

Figuur 1 Governance Tripod

De Codes zijn via deze link te raadplegen:

Corporate Governance Code (beursgenoteerde ondernemingen):

Code Buysse (niet-beursgenoteerde ondernemingen):

De principes van goed bestuur gelden dus voor alle types van ondernemingen. Een aantal argumenten die het belang van deugdelijk bestuur onderstrepen:

- het zorgt voor betere beslissingen en betere uitvoering van deze beslissingen door collectieve intelligentie en checks & balances;
- het voorkomt conflicten;
- het zorgt voor een professioneel imago naar alle betrokken partijen, vooral naar banken en investeerders;
- het speelt een belangrijke rol om de continuïteit van de onderneming te verzekeren, vooral bij familiebedrijven;
- het is een troef naar de rekruteringsmarkt toe;
- het kan bijdragen aan een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

Het belang van goed bestuur en de maturiteitsevolutie

Deugdelijk bestuur is nooit een doel op zich. Het is een middel om de strategie van de onderneming te realiseren en zo op duurzame wijze waarde te creëren. Het biedt mechanismen om leiderschap, integriteit en transparantie in het besluitvormingsproces te waarborgen. Maar bovenal moet goed bestuur verankerd zijn in de waarden van de onderneming. Deze waarden moeten worden bepaald op bestuursniveau en zo doorsijpelen in de hele onderneming.

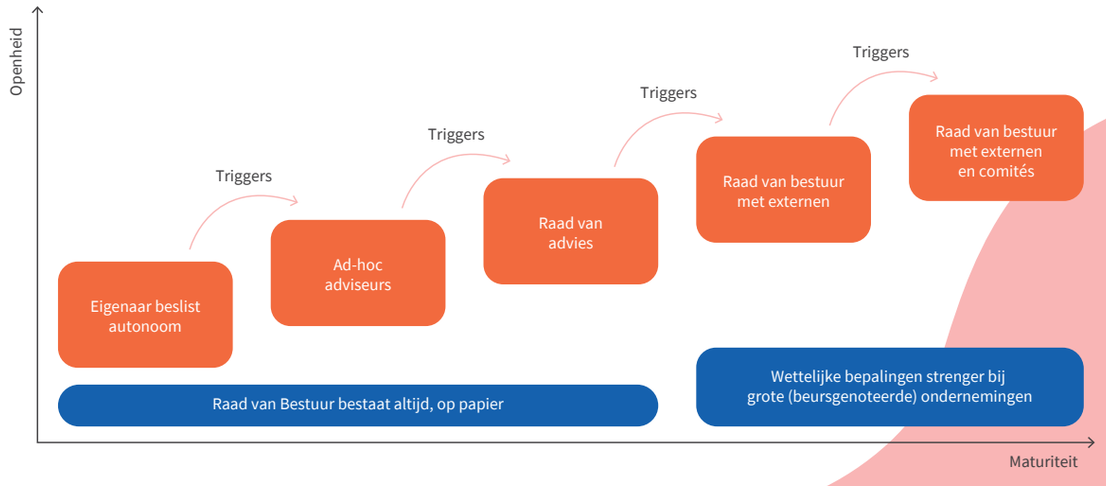
Deugdelijk bestuur is bovendien een dynamisch gegeven en evolueert naarmate de onderneming groeit. Groeien kost geld, dus de financieringsbehoeften zullen ook veranderen. Zo kunnen externe stakeholders, zoals banken of investeerders, een trigger zijn om governance (verder) te formaliseren. Ook een toegenomen complexiteit van de bedrijfsvoering kan het risicobeheer en/of het beloningsbeleid beïnvloeden.

Deze evolutie wordt weergegeven in figuur 2.

Fase 1: Eigenaar beslist autonoom

Bij de oprichting van de onderneming heeft de eigenaar de touwtjes in handen en beslist (in principe) alleen.

Figuur 2 Maturiteitsevolutie van een onderneming



Fase 2: Ad hoc adviseurs
Naarmate de onderneming groeit zal de ondernemer stelselmatig de nood voelen om over bepaalde zaken meer in de diepte te kunnen afstemmen. Daarvoor doet de ondernemer beroep op adviseurs, op projectbasis of in een los verband.

Fase 3: Raad van advies
Het ad hoc advies wordt gestructureerd in een raad van advies, met een vaste samenstelling die met regelmaat samenkomt en een klankbord biedt voor de ondernemer.

Fase 4: De actieve raad van bestuur
In deze fase wordt de raad van bestuur 'losgeweekt van papier' door effectief te vergaderen, met aandacht voor de langetermijnstrategie.

Fase 4: De raad van bestuur met externe bestuurders
De werking van de raad van bestuur wordt geprofessionaliseerd wanneer ook externe bestuurders er deel van gaan uitmaken.

Fase 5: De verdere uitbouw van de bestuursorganen
Voor grotere of snelgroeiende ondernemingen zal een verdere uitbouw van corporate governance structuren nodig zijn, met bijzondere aandacht voor comités (bijvoorbeeld audit- of remuneratiecomités).

Het is belangrijk om te benadrukken dat deze evolutie geen wetmatigheid is, evenmin zijn bepaalde elementen voorbehouden voor een specifieke fase. Bij de ene onderneming kan dit een zeer langzaam en schoorvoetend proces zijn, terwijl bij een ander een snelle evolutie plaatsvindt. Vooral de maturiteit en de openheid van de ondernemer om het bestuur te professionaliseren is een cruciale factor.

Maar ook externe factoren kunnen de snelheid beïnvloeden: denk bijvoorbeeld aan start- & scale-ups waar de investeerder in de raad van bestuur wil zetelen. Zeker in deze context is het allerminst een lineair proces. Sommige ondernemingen zetten gigantische stappen vooruit (denk maar aan de fameuze 'unicorns'[4] zoals Collibra). Het is dus allerminst een 'one size fits all'.

In essentie vormen de combinatie van openheid en een volgehouden engagement de trigger in elke verdere stap naar goed bestuur.

Wat en wanneer: Governance Maturity Scan

In de maturiteitsevolutie zoals weergegeven in figuur 2, beschrijven we de stappen die een onderneming kan doorlopen tijdens haar groei. Maar wanneer moet welke volgende stap juist gezet worden? Goed bestuur is immers geen doel op zich, maar een middel tot… Het is de juiste dingen doen, de dingen juist doen, op het juiste moment.

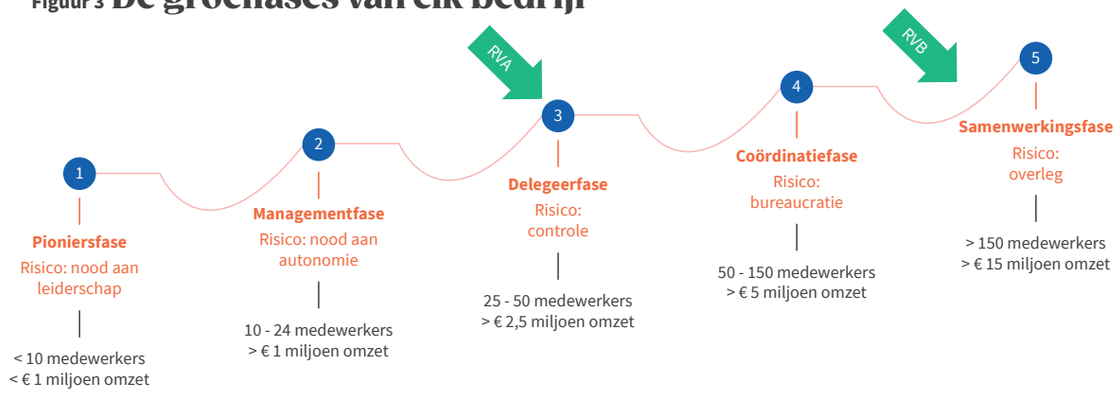
Om dit juiste moment te bepalen heeft GUBERNA specifiek voor kmo's de Governance Maturity Scan ontwikkeld. De scan bestaat uit een beknopte vragenlijst van 23 vragen waaruit een rapport volgt met aanbevelingen op maat van de kmo. De bedoeling van deze laagdrempelige scan is om een duidelijk beeld te schetsen van de huidige situatie. Daarbij helpen praktische aanbevelingen om goed bestuur (verder) in jouw onderneming te integreren.

Tip
Ontdek de Governance Security Scan

We identificeren vijf groeifases, zoals in figuur 3 wordt weergegeven.

Elke onderneming zal tijdens haar groei vergelijkbare uitdagingen tegenkomen, ongeacht de sector of activiteiten. Dat wil niet zeggen dat jouw onderneming maar in één fase zou passen. Dit geldt zeker bij het naderen van een overgangspunt naar een volgende fase. Indien je als ondernemer[5] deze uitdagingen herkent, of beter nog, erop kan anticiperen, helpt dit om jouw onderneming door deze fasen te loodsen zonder acute groeipijnen. Want hoe groter de onderneming wordt, hoe trager aanpassingen meestal kunnen gebeuren. In principe zal de nood voor een raad van advies ontstaan in de derde fase, de delegatiefase tussen de 25 en 50 medewerkers. De reden is dat de ondernemer, die vaak is gestart van een technische uitdaging of een marktopportuniteit, zich nu geconfronteerd ziet met een ander soort uitdaging: delegeren. Door het gestegen aantal medewerkers moet de ondernemer steeds meer loslaten en verantwoordelijkheden delegeren aan het (midden) management.

Figuur 3 De groeifases van elk bedrijf



Het wordt stilaan onmogelijk om alles zelf (operationeel) op te volgen, met het risico om anders de bottleneck in het eigen bedrijf te worden. Tegelijkertijd vragen de medewerkers meer autonomie. Daardoor moet er nagedacht worden over structuren en processen, controle- en opvolgingssystemen, … Hier heeft de ondernemer vaak nog geen (praktische) kennis over opgebouwd. Een raad van advies kan helpen met de uitrol van deze structuren.

Een soortgelijke nood aan een raad van bestuur zal doorgaans ontstaan wanneer de onderneming is gegroeid naar honderd medewerkers. Een actieve raad van bestuur, al dan niet met externen, kan helpen om deze toegenomen complexiteit het hoofd te bieden. Maar uiteraard is dit slechts richtinggevend en vraagt elke situatie zijn eigen aanpak op maat.

Missie, visie, waarden én strategie als fundament van goed bestuur

We zoomen in op een cruciaal fundament van goed bestuur: namelijk de missie, visie, waarden en de bijhorende strategie van de onderneming. Deze vier elementen vormen samen het kompas van elke onderneming. We starten met een toelichting waarom deze bouwstenen zo belangrijk zijn voor goed bestuur. Vervolgens leggen we uit wat deze elementen precies inhouden, hoe je ze concreet kan vormgeven en welke aandachtspunten daarbij komen kijken. Daarbij benadrukken we dat er geen universeel recept bestaat: de eigenheid van de onderneming moet altijd het vertrekpunt zijn. Een familiebedrijf, een start-up of een traditioneel productiebedrijf vraagt telkens om een aanpak op maat.

Het belang van de missie, visie, waarden en strategie voor goed bestuur

Goed bestuur is veel meer dan het opstellen en naleven van reglementen of het samenstellen van een raad van bestuur of advies. Goed bestuur gaat ook over het creëren van een cultuur en een strategisch kompas dat de organisatie richting geeft. Missie, visie, waarden en strategie vormen samen dat kompas. Deze vier bouwstenen zijn essentieel omdat ze richting geven, samenhang creëren en een referentiekader bieden voor beslissingen op alle niveaus. Zonder deze basis dreigt governance te verworden tot een louter formeel kader.

- **Intern** zorgen ze ervoor dat iedereen in de organisatie in dezelfde richting beweegt. Ze bieden onder andere. houvast bij complexe beslissingen, het toewijzen van middelen en het beoordelen van prestaties. De raad van bestuur kan alleen goede beslissingen nemen als ze de richting van de organisatie kent en deze richting is verankerd in missie, visie, waarden en strategie.
- **Extern** zijn ze een 'baken' van geloofwaardigheid en vertrouwen. Ze maken duidelijk waarom de organisatie bestaat (missie), waar ze naartoe wil

(visie), hoe ze zich zal gedragen (waarden) en hoe ze haar doelen zal bereiken (strategie). Ze ondersteunen de dialoog met alle stakeholders: eigenaars, management, medewerkers, klanten, leveranciers en investeerders.

De missie: het bestaansrecht

De missie van een organisatie beantwoordt de vraag: 'Waarom bestaan we?' Het is een bondige beschrijving van de toegevoegde waarde die de organisatie biedt aan klanten en andere stakeholders. De missie verwoordt ook welke impact de organisatie wil hebben op de maatschappij en de markt.

Waarom is een missie belangrijk?

- De missie zorgt voor focus en prioriteitstelling;
- Ze is stabiel in de tijd en vormt het fundament van belangrijke keuzes;
- De raad van bestuur kan de missie gebruiken als toetssteen: past een investering, fusie of productontwikkeling bij ons 'bestaansrecht'?

Hoe geef je een missie vorm?

- Relevantie: beschrijf de maatschappelijke nood die de organisatie invult;
- Uniciteit: benoem de specifieke toegevoegde waarde of onderscheidende factor. Stel jezelf de vraag: wat mist de wereld als we er niet meer zijn?
- Beknoptheid: een goede missie is kort, krachtig en makkelijk te onthouden;
- Waardecreatie: richt je niet enkel op winst, maar op de bredere waarde die je creëert.

Onthoud daarbij dat een missie authentiek moet zijn en gedragen moet worden door iedereen in de organisatie.

De visie: de toekomstdroom

De visie van een organisatie beantwoordt de vraag: 'Wat willen we bereiken?' Het is het ambitieuze, inspirerende en langetermijnbeeld van het gewenste toekomstbeeld van de organisatie, vaak over een periode van vijf tot tien jaar (of langer).

Waarom is de visie belangrijk?

- De visie biedt een langetermijnperspectief en helpt om te ontsnappen aan kortetermijndenken;
- Ze inspireert medewerkers en stakeholders en geeft richting aan strategische keuzes.

Hoe geef je een visie vorm?

- Ambitie: de visie moet de organisatie uitdagen, ze moet ambitieus maar haalbaar zijn;
- Inspiratie: ze moet medewerkers en stakeholders motiveren;
- Toekomstgericht: de visie kijkt vooruit en anticipeert op trends en ontwikkelingen;
- Relevantie: ze moet aansluiten bij de verwachtingen van stakeholders en de maatschappij;
- Onderscheidend: de visie moet duidelijk maken waarin de organisatie het verschil maakt;
- Duidelijkheid: ze schetst een helder beeld van de toekomst.

Belangrijk: de visie van een onderneming moet periodiek worden getoetst aan de realiteit en bijgestuurd worden waar nodig.

Waarden: de fundamentele overtuigingen

Waarden zijn de morele en ethische principes die het gedrag van iedereen in de organisatie bepalen. Ze vormen de spelregels en de bedrijfscultuur en bepalen de ethische houding van de organisatie.

Waarom zijn waarden belangrijk?

- Ze definiëren de bedrijfscultuur en de manier van samenwerken;
- Ze bepalen hoe de organisatie omgaat met dilemma's, conflicten en externe verwachtingen;
- Ze zijn een toetssteen voor gedrag, zowel intern als extern.

Hoe geef je waarden vorm?

- Authenticiteit: kies waarden die echt leven in de organisatie;
- Concretisering: vertaal elke waarde naar herkenbaar gedrag. Bijvoorbeeld: wat betekent 'respect' in de dagelijkse omgang?
- Voorbeeldfunctie: het management en de raad van bestuur moeten de waarden voorleven.

Belangrijk: waarden zijn sterk bedrijfs- en sectorspecifiek. Ze moeten niet alleen op papier staan, maar ook zichtbaar zijn in het dagelijkse handelen.

De strategie: de routekaart naar waardecreatie

De strategie is het plan van aanpak om je missie en visie waar te maken. Ze beantwoordt de vraag: 'Hoe bereiken we onze visie, gegeven onze missie en waarden?' Strategie is de gedetailleerde routekaart met keuzes over markten, middelen, competenties en acties om de doelstellingen te realiseren.

Waarom is strategie belangrijk?

- Strategie is de formele link tussen de ambities (visie) en de operationele uitvoering;
- Zonder strategie is governance stuurloos;
- Strategie is een belangrijk onderwerp op de agenda van de raad van bestuur. De raad moet de strategie uitdagen, goedkeuren en monitoren. Strategie bepaalt ook de prioriteiten op de agenda van de raad van bestuur en advies.

Hoe geef je strategie vorm?

- Analyse: baseer de strategie op een grondige interne én externe analyse (dus niet enkel de interne processen en structuur, maar ook de externe omgeving, maatschappij, klanten, leveranciers, distributeurs, partners, …). Het SWOT-model (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) wordt daarbij vaak gehanteerd. Maar er bestaan verschillende technieken om strategie te ontwikkelen, zoals het OGSM-model (Objectives, Goals, Strategies, Measures), het business model canvas, scenario-analyse, de balanced scorecard, Ansoff-Matrix, Pestel analyse, …
- Keuzes: strategie is keuzes maken, dus ook beslissen wat niet gedaan zal worden;
- Meetbaarheid: vertaal de strategie in duidelijke, meetbare doelstellingen (KPI's) om toezicht mogelijk te maken.

Belangrijk: een strategie moet flexibel genoeg zijn om in te spelen op veranderende omstandigheden, maar stevig genoeg om richting te geven.

De verankering in de organisatie

Het uitschrijven van de missie, visie, waarden en strategie is slechts de start. Hun waarde voor goed bestuur ontstaat pas door actieve verankering in de dagelijkse werking en de formele structuren van de organisatie.

Hoe kunnen deze elementen verankerd worden?

In governance-structuren:

- Via de raad van bestuur en raad van advies: missie, visie en waarden moeten periodiek worden besproken en getoetst aan de actuele context;
- De strategie moet minstens jaarlijks kritisch worden geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.

In de organisatiecultuur:

- Opleiding: nieuwe medewerkers moeten vanaf dag één vertrouwd worden gemaakt met missie, visie en waarden;
- HR-processen: waarden zijn leidend bij werving en selectie, maar zouden ook moeten worden meegenomen bij evaluatie en promotie;
- Communicatie: het management moet de link leggen tussen dagelijkse beslissingen en de strategie.

1. Stakeholders zijn partijen die direct of indirect invloed hebben op de werking van de onderneming, of die partijen die door beslissingen van de onderneming worden beïnvloed. Naast de interne stakeholders, zijn de externe stakeholders bijvoorbeeld klanten, leveranciers, financiers, overheid, …
2. Code Lippens
3. Link voor Code beursgenoteerde ondernemingen http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/code_2009/recentste_uitgave/default.aspx
   Link voor Code niet-beursgenoteerde ondernemingen http://www.codebuysse.be/
4. Een unicorn (of "eenhoorn") in ondernemingscontext verwijst naar een start-up of scale-up die een waardering van minstens 1 miljard dollar heeft bereikt, meestal zonder beursnotering.
5. Indien wordt verwezen naar de ondernemer of de bestuurder, verwijst dit zowel naar hij (hem) of zij (haar).

Case

Met een adviesraad groeien als ondernemer

Als ondernemer neem je dagelijks beslissingen. Of ze nu groot of klein zijn, je moet de knoop doorhakken en elke beslissing heeft gevolgen voor je bedrijf. Een raad van advies kan dan goud waard zijn om je visie, keuzes en beleid scherp te houden. Dat ondervonden ook Catherine Castille van Hotel Bonka en Bertrand Schrevens van Kulapro. Zij delen hoe hun raad van advies hen hielp groeien en betere keuzes maken.

Bertrand Schrevens is medezaakvoerder van Kulapro, een schrijnwerkerij opgericht in 1979 als familiebedrijf. Sinds 2007 staat hij samen met Theo en Olivier Schrevens aan het roer. Catherine Castille is CEO van Hotel Bonka, een media- en marketinghuis dat verhalen brengt met krachtige communicatie en binge-worthy entertainment.

Van noodzaak naar groeiversneller

Beide ondernemers voelden op een cruciaal moment in hun bedrijf een duidelijke noodzaak: er moest iemand meekijken vanop een afstand. “We hadden expertise nodig die we intern niet hadden”, legt Bertrand uit. “We stonden voor strategische keuzes en hadden nood aan een klankbord.” Voor Catherine was het deels professioneel, deels persoonlijk: “Je wil je bedrijf laten groeien, maar je hebt ook iemand nodig om mee te sparren, zonder dat je zorgen meteen doorsijpelen in je team.”

Uitdagingen door de juiste profielen

De juiste mensen vinden voor een raad van advies is essentieel. Catherine en Bertrand benadrukken dat dit geen willekeurige keuze mag zijn. “We hebben eerst scherp gesteld welke drie grote noden we hadden: financieel professionaliseren, de commerciële sector betreden en onze sales versterken. Vervolgens hebben we profielen gezocht die die puzzel compleet maakten”, legt Catherine uit. Dit betekent dat je eerst goed moet nadenken over de specifieke expertise die je nodig hebt en welke competenties je raad van advies moet bezitten.

Bertrand ging nog een stap verder door een gestructureerde aanpak te hanteren. “Wij hebben een matrix opgesteld waarin we onze behoeften op een rij zetten en daar verschillende kandidaat-profielen naast plaatsten. Zo konden we heel objectief beoordelen wie ons het beste kon helpen.” Dit proces hielp hen om niet alleen naar ervaring te kijken, maar ook naar complementariteit binnen de raad. “Het was belangrijk dat de adviseurs niet alleen kennis van zaken hadden, maar ook bereid waren ons echt uit te dagen.”

“Elke vergadering eindigt met huiswerk. Ze willen weten wat je ermee gedaan hebt. Die opvolging is goud waard.”

Bertrand Schrevens

“Als je zelf zoekt, kies je vaak mensen die op jou lijken of in je eigen netwerk zitten. Maar dat wil je net vermijden.”

Catherine Castille

Daarnaast benadrukt Catherine hoe belangrijk het is om een externe partij te betrekken bij de selectie. “Als je zelf zoekt, kies je vaak mensen die op jou lijken of in je eigen netwerk zitten. Maar dat wil je net vermijden. Je hebt mensen nodig die een frisse blik hebben en niet bang zijn om je uit te dagen.” In haar geval hielp een externe organisatie om een longlist van kandidaten samen te stellen, waarna ze via persoonlijke gesprekken de beste keuzes maakten. “Het is ook een kwestie van chemie. Uiteindelijk moet je met deze mensen vertrouwen kunnen opbouwen en open gesprekken kunnen voeren.”

Een stevig examen

Ondernemers die denken dat een raad van advies een vrijblijvende meeting is, worden snel uit die illusie geholpen. “Het is de moeilijkste vergadering die je hebt,” benadrukt Bertrand. “Ik bereid me er dagenlang op voor.” Catherine herkent dat gevoel: “Je wil stappen zetten voor de volgende meeting, want je wil niet met lege handen aankomen.” Die verplichting om te rapporteren en beslissingen te onderbouwen, zorgt voor een constante focus op groei.

Niet vrijblijvend, maar ook niet bindend

Een raad van advies is geen raad van bestuur: ondernemers blijven zelf beslissen. “Ze dwingen je tot niets, maar als je telkens hun adviezen negeert, vraag je je af waarom je hen hebt samengebracht”, zegt Catherine. Bertrand vult aan: “Elke vergadering eindigt met huiswerk. Ze willen weten wat je ermee gedaan hebt. Die opvolging is goud waard.”

Een raad van advies? Gewoon doen!

Beide ondernemers kijken zonder twijfel terug op hun beslissing. “Moest ik het opnieuw doen, was ik er sneller mee gestart”, zegt Catherine. Bertrand is het ermee eens: “Je groeit in een versneld tempo dat je anders nooit had gehaald.” Voor ondernemers die twijfelen, heeft Catherine een eenvoudige raad: “Niet te lang nadenken, gewoon starten. Maar wel met de juiste begeleiding, zodat je uit je bubbel breekt.”

Deel 2. Bouwstenen voor goed bestuur

In dit hoofdstuk lichten we enkele bouwstenen toe die deel uitmaken van goed bestuur: het volgen van wettelijke verplichtingen en aanbevelingen, het inschakelen van externe adviseurs of bestuurders, en werken met een charter dat een gedragscode vormt voor die bestuurders.

Meer info over Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen

Voldoen aan wettelijke verplichtingen en gedragscodes

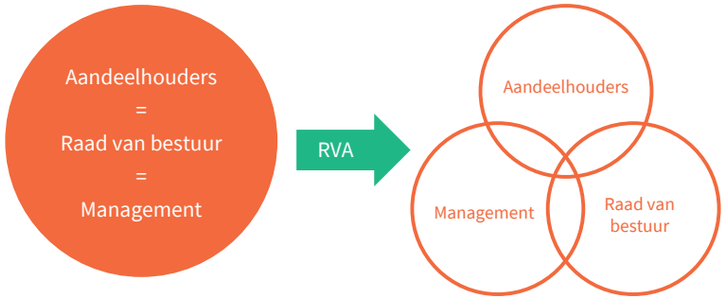
Een basisprincipe van goed bestuur is uiteraard dat je voldoet aan alle wettelijke verplichtingen, de zogenaamde 'Hard law' dat het wettelijk kader voor ondernemingen vormt. Dit is in België op de eerste plaats het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, dat in 2019 een grondige update kende. Andere relevante bronnen zijn de statuten, het intern reglement, ...

Anderzijds heb je ook de'Soft law': aanbevelingen en gedragscodes die niet juridisch afdwingbaar zijn, hoewel ze een hulpmiddel kunnen zijn om de hard law te interpreteren.

Een voorbeeld hiervan is de Belgische Corporate Governance Code 2020, gericht op beursgenoteerde ondernemingen, met het zogenaamde comply or explain'-principe. Dit houdt in dat de onderneming moet voldoen aan de bepalingen van de CG Code 2020, maar hiervan kan afwijken mits een duidelijke en gegronde uitleg.

Voor niet-beursgenoteerde ondernemingen is de Code Buysse IV een praktische leidraad. In het bijzonder is er aandacht voor een duidelijke (interne & externe) strategische profilering, zodat de langetermijn continuïteit wordt gewaarborgd.[6]

Figuur 4 Groeien: meer onderscheidende rollen



Daarnaast wint duurzaamheidsrapportering binnen kmo's aan belang via het 'doorsijpeleffect'. Met de invoering van de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en de CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) zet Europa stevige stappen richting verplichte duurzaamheidsrapportering voor grote bedrijven. De CSRD verplicht hen om uitgebreid te rapporteren over hun impact op mens en milieu, terwijl de CSDDD hen verantwoordelijk stelt voor negatieve effecten in hun volledige waardeketen, inclusief leveranciers en partners.

Hoewel deze richtlijnen niet rechtstreeks van toepassing zijn op niet-beursgenoteerde kmo's in België, voelen zij toch steeds meer de impact ervan. Grote bedrijven moeten immers ook rapporteren over hun indirecte relaties, wat leidt tot een doorsijpeleffect: kmo's krijgen almaar vaker vragen over ESG[7] van klanten, banken, investeerders en andere stakeholders.

Om kmo's hierin te ondersteunen, heeft EFRAG op vraag van de Europese Commissie een vrijwillig rapporteringskader ontwikkeld: de Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs (VSME)[8]. Dit biedt een praktisch kader voor kmo's om hun duurzaamheidsinspanningen zichtbaar te maken, zelfs als ze niet wettelijk verplicht zijn om te rapporteren.

Het belang van externe adviseurs en bestuurders

Omdat regelgeving complexer wordt, en er steeds meer van ondernemers verwacht wordt, neemt ook het belang van externe adviseurs en bestuurders toe. Eerder

12 redenen waarom werken met externe adviseurs of bestuurders een goed idee is [10]

1. Het is een essentiële stap in de richting van de professionalisering van de onderneming.
2. Het stimuleert het strategisch denken.
3. Het helpt de onderneming het hoofd te bieden aan haar groeiende complexiteit, schaalgrootte en reikwijdte.
4. Het is een ideaal instrument voor degelijke monitoring, controle en risicobeheer.
5. Het bevordert leiderschap en opvolging op lange termijn.
6. Goed bestuur ondersteunt de vooruitgang van groeiondernemingen, wat ook cruciaal is voor de ontwikkeling van onze economie.
7. Het helpt om de ESG-inspanningen van de onderneming aan te tonen.
8. Het verschaft toegang tot een nieuw netwerk.
9. Het verbetert het risicoprofiel van de onderneming en stimuleert daardoor het vertrouwen van investeerders en werknemers.
10. Een actieve raad van bestuur heeft aandacht voor het aligneren van de verschillende aandeelhouders.
11. Een actieve raad van bestuur bevordert een goede samenwerking met 'geduldige' illiquide kapitaalverschaffers.
12. Een collegiale raad van bestuur is wettelijk vereist in elke nv, of als de statuten van een bv dit voorzien.

kwam de ‘Governance Tripod’, of bestuursdriehoek al aan bod. Bij de start van de onderneming zijn de drie onderscheiden rollen vaak verenigd in één persoon: de eigenaar is én aandeelhouder én bestuurder én manager. Bij de verdere groei van de onderneming zal deze situatie evolueren naar meer onderscheiden rollen.

Een vaak gehoorde verzuchting bij kmo-bedrijfsleiders is dat het eenzaam aan de top is. Ze voelen de nood aan een goed klankbord om vooral strategische zaken af te toetsen en daarom gaan ze op zoek naar externe adviseurs of bestuurders. Kmo’s gaan dus vooral externe[10] adviseurs of bestuurders aantrekken omdat ze daar zelf de meerwaarde van inzien, aangezien dit de groei kan ondersteunen of zelfs verder kan versnellen. In tegenstelling tot beursgenoteerde ondernemingen zijn zij immers niet gebonden aan uitgebreide wettelijke of externe verplichtingen.

Uit verschillende studies en onderzoek kunnen we twaalf redenen onderscheiden die door bedrijfsleiders op hun relevantie werden getoetst (zie groene kader).

Charter voor professionele bestuurders

Wie goed bestuurt, heeft aandacht voor meer kwaliteit in de onderneming, de werking en de besluitvorming van de raad van bestuur. Daarachter schuilt een goede overeenstemming tussen de waarden en attitudes van de onderneming en die van de raad van bestuur. Het charter dat GUBERNA opstelde voor haar Certified Directors[11] kan een inspiratiebron vormen voor gemotiveerde kandidaat bestuurders of adviseurs. Het biedt een leidraad bij de professionele invulling van hun mandaat.

6. www.codebuysse.com
7. ESG staat voor Environmental, Social & Governance, drie elementen die bedrijven gebruiken om hun duurzaamheid en maatschappelijke impact te meten.
8. https://finance.ec.europa.eu/publications/questions-and-answers-recommendation-voluntary-sustainability-reporting-standard-small-and-medium_en
9. Op basis van eerder onderzoek door en publicaties van of in samenwerking met GUBERNA (o.m. Larcier Intersentia, 2014, Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn KMO of Leuven University Press, Luc Sterckx, Corporate governance from startup to scale-up, 2024).
10. De Code Buysse IV omschrijft in artikel 3.26 extern als niet behorend tot het management en niet de controlerende aandeelhouder zijn.
11. De GUBERNA Certified Director is een titel die GUBERNA toekent aan bestuurders die het volledige leertraject rond goed bestuur hebben doorlopen en voldoen aan specifieke voorwaarden. Het doel van deze titel is om bestuurders te professionaliseren en hen te ondersteunen met continue kennisontwikkeling en uitwisseling van best practices.

12 principes waaraan een goed bestuurder moet voldoen

1. De bestuurder informeert zich grondig alvorens een mandaat te aanvaarden.
2. De bestuurder is zich bewust van het belang van zijn of haar taken tijdens de uitoefening van zijn of haar mandaat.
3. De bestuurder kent en respecteert het wettelijk kader, de governance codes, statuten, charters en interne reglementen van zijn of haar organisatie.
4. De bestuurder gedraagt zich integer, eerlijk en verantwoordelijk.
5. De bestuurder handelt steeds in het belang van de organisatie vanuit een lange-termijnvisie. In dit kader wordt een inclusieve aanpak gepromoot die de legitieme belangen en verwachtingen van de aandeelhouders en andere belanghebbenden met elkaar in evenwicht brengt.
6. De bestuurder streeft voortdurend naar een onafhankelijke opstelling.
7. De bestuurder maakt deel uit van een collegiaal orgaan en levert een constructieve bijdrage tot een op consensus gebaseerde besluitvorming.
8. De bestuurder is zich bewust van het belang van een goede en respectvolle samenwerking met het topmanagement.
9. De bestuurder zorgt ervoor dat hij/zij correct, tijdig en volledig geïnformeerd is.
10. De bestuurder gaat in alle omstandigheden discreet om met vertrouwelijke informatie.
11. De bestuurder onderhoudt en ontwikkelt op regelmatige basis zijn of haar expertise.
12. De bestuurder erkent het belang van een evaluatie van de raad van bestuur en het eigen functioneren.

Meer info

Case

Hoe Van Saet Security dankzij een raad van advies sterker strategisch onderneemt

Kristoffer Van Saet staat samen met zijn broer aan het hoofd van Van Saet Security, een groeibedrijf dat gespecialiseerd is in alarmsystemen, camerabewaking, toegangscontrole en brandbeveiliging. Vanuit Bonheiden bieden ze met een sterk team betrouwbare beveiligingsoplossingen op maat. Maar bij groei komt ook meer complexiteit kijken. Daarom besloot het duo om een raad van advies op te richten, een stap die hun onderneming vandaag strategisch sterker dan ooit maakt.

“Mijn broer en ik wilden één keer per kwartaal letterlijk afstand nemen van het bedrijf”, vertelt Kristoffer Van Saet. “Even vanop een afstand naar onze werking kijken, nadenken over richting en prioriteiten. We merkten al snel dat een klankbord van externe experts dat proces naar een hoger niveau kon tillen.”

De juiste mensen rond de tafel

De samenstelling van de raad van advies bleek cruciaal. “Alles staat of valt met de juiste mensen. Klikt het niet, dan blijft het oppervlakkig. Maar als het wél klikt, ontstaat er echte meerwaarde,” zegt Kristoffer. Van Saet Security koos bewust voor drie externe bestuurders met een sterk trackrecord. “Eén expert brengt enorm veel kennis mee over employer branding en HR, de twee anderen hebben hun sporen verdiend in de commerciële uitbouw van bedrijven. Intussen denken we erover om iemand met een financieel profiel toe te voegen, want onze uitdagingen evolueren. Een raad van advies moet daarin meegroeien.”

Rust, visie en daadkracht

Waar ondernemers vaak in volle actie staan, brengen externe bestuurders vooral rust en strategische reflectie. “Wij willen soms te snel gaan”, geeft Kristoffer toe. “Beslissingen die we snel nemen, komen daardoor wel eens opnieuw op tafel. De leden van onze raad denken eerst grondig na. Daardoor zit er meer visie achter elke beslissing en dat voel je in de groei die we doormaken.” De raad komt elk kwartaal samen, telkens op basis van een goed voorbereide agenda. “De leden krijgen de punten een maand op voorhand, zodat ze zich grondig kunnen inwerken. En tussen de vergaderingen door hebben we geregeld telefonisch contact. Dat toont dat ze dit niet voor het geld doen, maar echt begaan zijn met ons bedrijf.”

Gekozen begeleiding en vertrouwelijke context

De zoektocht naar de juiste externe adviseurs verliep via Voka. “We hadden eerst een partner die ons niet helemaal lag”, vertelt Kristoffer. “Via Voka Mechelen-Kempen kwamen we in contact met zeven sterke kandidaten, waarvan we er drie selecteerden. Die ondersteuning was goud waard. Bovendien is er bij elke vergadering iemand van Voka aanwezig die notuleert en discreet waakt over de opvolging. Zo kunnen wij ons volledig op de inhoud focussen.”

Tastbare resultaten

De impact van de raad van advies is duidelijk voelbaar. “We hebben al belangrijke knopen doorgehakt die zonder die externe input misschien nog even waren blijven liggen”, zegt Kristoffer. “Elke beslissing evalueren we achteraf, zodat we kunnen leren en bijsturen. Dat zorgt voor meer focus én meer vooruitgang.”

Luisteren om te groeien

Aan andere ondernemers die nog twijfelen, geeft Kristoffer Van Saet een duidelijke boodschap mee:

“Wij zetten vandaag stappen die we zonder onze raad nog niet gezet zouden hebben. De investering betaalt zich dus absoluut terug.”

Kristoffer Van Saet

“Een raad van advies is een echte meerwaarde, op voorwaarde dat je bereid bent om te luisteren. Niet om blind te volgen, maar om echt te leren. En durf ook te vernieuwen: als je uitdagingen veranderen, mag de samenstelling van je raad dat ook doen.”

Tot slot wijst hij op de balans tussen kost en opbrengst. “Je moet een zekere schaal hebben om er de vruchten van te plukken. Maar wij zetten vandaag stappen die we zonder onze raad nog niet gezet zouden hebben. De investering betaalt zich dus absoluut terug.”

Case

“Die objectieve blik van buitenaf is goud waard”

Een eigen raad van advies was voor Alertis aanvankelijk een experiment, maar groeide uit tot een strategisch klankbord dat de onderneming hielp professionaliseren, groeien en de volgende generatie voorbereiden. “De meerwaarde van een raad is moeilijk te overschatten.”

Ruim 15 jaar geleden besloot Guy Slagmulder bij Alertis, installateur van beveiligings- en detectiesystemen uit Roeselare, om een raad van advies op te richten. “Ik vond het belangrijk om me regelmatig te laten uitdagen door externe specialisten. Dat is een schot in de roos gebleken, want sindsdien hebben we een sterke groei doorgemaakt en zijn we in omvang meer dan verdubbeld. Intussen is de raad van advies uitgegroeid tot een echt klankbord, waarin ook de rest van het gezin een rol speelt. De raad heeft ons ook getriggerd om onze strategische koers te blijven volgen. Ik kon niet zomaar afkomen met een overname die niet binnen die strategie paste.”

In de beginjaren bestond de raad van advies uit externe leden met vooral operationele, marketing- en saleservaring. “Bij de tweede en derde samenstelling hebben we meer ingezet op HR en andere competenties. Het is een bewuste keuze om elke raad van advies maximum vijf jaar te laten meegaan: daarna heb je nood aan nieuwe inzichten en begin je elkaar te goed te kennen.”

Positief verrast

Voor de eerste raad selecteerde Guy Slagmulder zelf twee kennissen: een gewezen ondernemer en een ondernemer-professor. “Voor de volgende samenstellingen hebben we beroep gedaan op een gespecialiseerd bureau. Het heeft me positief verrast om te zien welke ondernemers interesse toonden om in onze raad van advies te zetelen.”

De raad van advies komt vier keer per jaar samen. “Vandaag bestaat die uit mijn echtgenote (Benedicte Lambrecht), onze drie kinderen (Maxim, Louise en Stephanie; alleen Stephanie is niet operationeel actief), mezelf, drie externen en de leden van het topmanagement. Telkens stellen we de agenda samen in overleg met de externen en we kiezen één thema dat we grondig uitdiepen. Ook voor onze managementleden is dat een ideale oefening om alert te blijven.”

Voor Alertis betekent de raad van advies een enorme toegevoegde waarde. “De kost is verwaarloosbaar als je ziet wat je eruit haalt: het helpt om belangrijke keuzes te objectiveren en voorkomt dat je als CEO alleen blijft staan met beslissingen. Dankzij onze eigen raad staan we sowieso verder dan waar we anders zouden gestaan hebben en hebben we professionele procedures ingevoerd. We halen er ook nuttige tips uit voor de overgang naar de volgende generatie, al laten we ons daarvoor ook door andere partijen begeleiden.”

Deel 3. De toegevoegde waarde van een raad van advies

Een raad van advies is een extern klankbord voor de ondernemer, om in alle vertrouwen te kunnen sparren over de toekomst. Als denktank zorgt de raad voor een kritische reflectie op strategische kwesties waarvoor ze aanbevelingen formuleert. Het brengt zo andere ervaringen en expertises in het denkproces.

Wat is een raad van advies?

Een raad van advies bestaat uit minstens twee onafhankelijke en complementaire adviseurs die volgens de Code Buysse best minstens vier keer per jaar samenkomen. Wanneer er bijzondere uitdagingen zijn, zoals een nieuwe strategie of onverwachte gebeurtenissen, kunnen er tussentijdse (online) vergaderingen worden georganiseerd.

Zoals geïllustreerd in de maturiteitsevolutie van een onderneming in figuur 2, zal de raad van advies een eerste gestructureerde stap zijn in de professionalisering van de bedrijfsvoering. In tegenstelling tot een raad van bestuur, is hierover niets wettelijk vastgelegd. Dat laat een grote flexibiliteit toe. De pijl in onderstaande figuur wijst naar de raad van bestuur, omdat de vraag zal ontstaan vanuit het bestuursorgaan. Zoals hierboven aangegeven, zullen de verschillende rollen vaak nog verenigd zijn bij de eigenaar, die naast aandeelhouder ook bestuurder en manager is. De raad van advies kan een krachtig instrument zijn en een grote meerwaarde betekenen, mits aan een aantal voorwaarden zijn voldaan die hierna worden besproken.

Figuur 5 Raad van advies in de governance tripod

Figuur 6 Raad van advies of raad van bestuur?

	Raad van advies	Raad van bestuur
Voordelen	Makkelijk op te richten	Wettelijke verankering
	Professionalisering van de bedrijfsvoering	Accent op lange termijn (skin in the game, strategische focus)
	Verschuiven van puur interne focus naar extern	Externe geloofwaardigheid (banken, leveranciers, ...) en intern binnen de onderneming
	Contractuele verbintenis (Non-Disclosure Agreement)	Spelregels staan vast voor alle betrokkenen
	Vrijwillige basis (maar niet vrijblijvend)	Bindend karakter van de beslissingen
	Focus op competenties	Duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden
	Focus op de uitdagingen van de onderneming	Breder arsenaal om te beslissen (informatierechten en -plichten)
	Flexibel	Formalisme (duidelijke wettelijke verplichtingen)
	Makkelijk stop te zetten	Ad nutum (te allen tijde) afzetbaar of ontslag geven
	Wettelijk vacuüm	Relatief zwaar voor kleinere ondernemingen
Nadelen	Gevaar om als surrogaatorgaan op te treden	Formaliteiten zoals statuten, notulen, publicatie in Belgisch Staatsblad, ...
	Is louter adviserend (slagkracht?)	Is de eigenaar klaar voor deze stap (maturiteit)?
	Risico op praatbarak	Operationele uitdagingen die aandacht afleiden van strategische discussies, zoals ad-hoc brandjes, personeels- of leveringsproblemen

Wat is het verschil met een raad van bestuur?

Eenvoudig gezegd: een raad van bestuur zijn de spelers op het veld. De raad van advies is de coach naast het veld.

Een raad van advies is niet wettelijk vastgelegd, zodat de invloed van de leden beperkt blijft tot het formuleren van aanbevelingen. De finale beslissingsbevoegdheid én verantwoordelijkheid blijft steeds in handen van de eigenaars. Adviseurs worden in regel aangetrokken door het bestuursorgaan om deel uit te maken van de raad van advies. Beide partijen hebben de mogelijkheid om te allen tijde de opdracht stop te zetten.

De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en bewaakt op de eerste plaats het vennootschapsbelang: dit is het collectieve winstbelang van de huidige en toekomstige aandeelhouders. Daarnaast moet de raad van bestuur ook oog hebben voor de stakeholders[12]. Dit orgaan is wettelijk verankerd en de bestuurders kunnen aansprakelijk worden gesteld bij bestuursfouten. Een raad van bestuur stuurt de onderneming en houdt toezicht. Daarom hebben bestuurders een wettelijk vraag- en inzagerecht voor bedrijfsinformatie. Een bestuurder kan in principe op elk moment ontslagen worden ('ad nutum'), of zelf ontslag geven.

Wat is het voordeel van de raad van advies?

Als ondernemer is het vaak ‘eenzaam aan de top’ en is het niet evident om binnen het bedrijf strategische kwesties of persoonlijke uitdagingen te bespreken. Er kan altijd beroep worden gedaan op externe adviseurs (consultancy), maar dat is vaak gericht op een specifiek probleem en tegen een duidelijk vastgelegde vergoeding voor die prestatie.

Een lid van de raad van advies beschikt daarentegen over veel meer informatie en is op lange termijn betrokken bij de onderneming. Hoewel de leden van de raad een vergoeding ontvangen, is dit niet de drijfveer van hun engagement.

Zoals wordt bedoeld met de uitdrukking ‘Vreemde ogen dwingen’ zorgt de raad voor druk om de vergaderingen voor te bereiden, strategische beslissingen te staven op basis van objectieve criteria en te laten aansluiten bij de langetermijnvisie. Een raad van advies kan daarom door de bank als een bewijs van professionele bedrijfsvoering worden aanzien. Maar het kan ook een belangrijke troef zijn in onderhandelingen met andere stakeholders, zoals kandidaat-overnemers, leveranciers, subsidiedossiers, andere investeerders, ...

Tegelijk blijft het een flexibel instrument, dat kan worden ingevuld volgens de noden van de onderneming en dat bijdraagt tot de continuïteit. De adviseurs kunnen vrijuit spreken en moeten de ondernemer kritisch bevragen over de voorgestelde plannen. Zo blijft er steeds aandacht voor de langetermijnvisie en strategie van het bedrijf.

Wie past in mijn raad van advies?

Omdat je in alle vertrouwen gevoelige informatie deelt, is het zeer belangrijk dat je de juiste ‘klik’ voelt met de kandidaat-adviseurs. Uiteraard moeten de competenties van de adviseurs in lijn liggen met de noden en strategie van de onderneming. Indien de onderneming de buitenlandse markt wil betreden, heeft een adviseur met internationale ervaring een bijzondere meerwaarde. Hetzelfde geldt uiteraard voor digitalisering (ervaring met AI) of overnames (corporate finance ervaring).

De adviseur moet ervaringen en inzichten kunnen delen en de eigen (beroeps)achtergrond overstijgen. Hij/zij moet weten waar de valkuilen en de blinde vlekken liggen. Uiteraard moet hij/zij voldoende tijd kunnen besteden aan de opdracht en het eigen netwerk openstellen. Het engagement is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Het is belangrijk dat de adviseur een onafhankelijke kijk heeft en geen (te) nauwe banden met de onderneming. Het is iemand die kritische vragen kan stellen om zo te helpen jouw bedrijf verder te ontwikkelen. Een jaknikker of applausmachine heeft geen meerwaarde.

Tussen de leden van de raad van advies moet er voldoende complementariteit zijn. Deze verscheidenheid aan expertise en visies zal ervoor zorgen dat je goed onderbouwde adviezen vanuit verschillende perspectieven krijgt.

Anderzijds moet je als ondernemer voldoende luister- en leerbereidheid hebben om met het advies verder aan de slag te gaan.

Zoek in je eigen netwerk en durf te vragen. Veel ondernemers helpen graag andere ondernemers. Voka kan ondersteunen met de opstart van een raad van advies of doorverwijzen naar gespecialiseerde dienstverleners. Naast dienstverleners zijn er ook headhunters actief die kunnen helpen.

Wanneer is het juiste moment om te starten?

Als je als bedrijfsleider het gevoel hebt dat je de bottleneck in je eigen bedrijf wordt, kan een raad van advies zeker meerwaarde bieden. In de maturiteitsevolutie beschrijven we dat deze nood vaak vanaf 25 medewerkers ontstaat. Maar uiteraard kan dit ook vroeger worden opgestart, zeker bij innovatieve producten of diensten. De maturiteit en openheid van de bedrijfsleider zijn doorslaggevend.

Een groeiende onderneming wordt gedragen en uitgebouwd door het enthousiasme van de bedrijfsleider. Maar tijdens deze groei is de grote uitdaging voor de bedrijfsleider om meer afstand te nemen en te evolueren naar een autonoom functionerende organisatie. Tijdens deze transitie kan de raad van advies een belangrijke rol spelen.

Belangrijke kantelmomenten, zoals strategische keuzes, investeringen, overnames of zelfs de opstart op zich bij start-ups kunnen een ideaal moment zijn om de hulp van een raad van advies in te roepen.

Past een raad van advies in het familiebedrijf?

Zeker, bij familiebedrijven zijn eigenaarschap en bestuur met elkaar verweven. Het is een complexe omgeving met meerdere dimensies. Dat kan een risico geven op ‘familiale bedrijfsblindheid’: het niet (h)erkennen van deze spanningen en risico’s door de betrokken familieleden zelf, vaak door emotionele betrokkenheid en het ontbreken van externe governance-mechanismen. Een raad kan helpen de rollen te verduidelijken zonder dat ze daarin een bepalende factor moet zijn.

Ook kan de raad van advies een brug vormen tussen de familie en het bedrijf om zo het evenwicht te bewaken tussen zakelijke en familiale belangen. Het kan een platform bieden voor open communicatie en samenwerking tussen verschillende generaties binnen de familie.

Zeker bij een overdracht naar de volgende generatie is er toenemende complexiteit en kan een raad een belangrijk instrument zijn om deze overgangs- en groeifase te begeleiden en tegelijk de continuïteit te waarborgen. Als de bedrijfsleider onverwacht wegvalt, dan kunnen de kinderen mogelijks al de dagelijkse leiding opnemen met de ondersteuning van de raad van advies. Deze mogelijkheid geeft vaak gemoedsrust aan de ouder(s).

Hoeveel kost een raad van advies?

De raad vraagt in de eerste plaats een tijdsinvestering, want een goede voorbereiding is essentieel om succesvol op te starten. Voorafgaand aan de eerste raad moet een correcte vergoeding voor de adviseurs worden afgesproken. De vergoeding is afhankelijk van de grootte en complexiteit van de onderneming. Voor een doorsnee kmo is een bedrag van 500 euro per adviseur per sessie richtinggevend, voor een start-up of scale-up zijn lagere bedragen mogelijk. Een ‘gratis verhaal’ is niet aangewezen om twee redenen: enerzijds wil je competente en gemotiveerde adviseurs aantrekken, anderzijds is de vergoeding een extra stimulans voor de ondernemer om de raad grondig aan te pakken.

Tegelijkertijd mag deze vergoeding niet doorslaggevend zijn voor de adviseur bij de aanvaarding van de opdracht (geen uurtje-factuurtje). Het belangrijkste is dat de adviseurs de juiste mindset hebben: ze willen andere ondernemers helpen, kennis overdragen, zelf bijleren en het eigen netwerk kwalitatief vergroten. Een goed functionerende raad is daarom een investering die zich op termijn terugverdient.

Wat kan er worden besproken op een raad van advies?

Bijzonder veel, maar de valkuil van een oeverloze praatbarak of keukentafelgesprekken moet vermeden worden. Onderstaande punten kunnen bijvoorbeeld op de agenda staan:

- Eigenaarsvisie
- Product & marketingstrategie
- Toetreden van de volgende generatie
- HR-beleid & employer branding
- Investeringsbeslissingen, nieuwe vestiging, overname
- Bedrijfsstrategie & structuur
- …

Conclusie

Een raad van advies kan als extern klankbord en kritische denktank een belangrijke rol spelen in de verdere professionalisering van jouw onderneming. Het is een flexibel instrument, dat volledig op maat kan worden vormgegeven. Essentieel is om de juiste adviseurs aan te trekken, binnen een duidelijk kader.

Checklist: tips over een raad van advies

1. Het is aan te raden om minstens vier keer per jaar te vergaderen zodat de continuïteit en betrokkenheid worden gewaarborgd.
2. Adviseurs moeten openstaan om tussentijds bereikbaar te zijn. En indien nodig worden er extra bijeenkomsten voorzien.
3. Tegelijk moet er ook over gewaakt worden om tunnelvisie bij adviseurs te vermijden, door mandaten te beperken in de tijd met een einddatum van de samenstelling.
4. De adviseurs moeten zich grondig kunnen voorbereiden, zeker voor de eerste bijeenkomst. Alle relevante informatie moet ruim op voorhand aan de leden van de raad worden bezorgd, zodat op de eerste bijeenkomst direct inhoudelijk ter zake kan worden gekomen. Het is niet de bedoeling om tijdens de raad de informatie voor de eerste keer door te nemen.
5. Besteed ook voldoende tijd aan de kennismaking en de rondleiding in het bedrijf.
6. Probeer niet alles tegelijk te bespreken en de agenda te zwaar te maken, maar selecteer de juiste actiepunten. Hier kan én moet de voorzitter een belangrijke rol in spelen.
7. De raad is een flexibel instrument dat volledig op maat van het bedrijf kan worden uitgewerkt. Maar er moet wel een duidelijk kader worden geschapen, waaronder een geheimhoudings- en engagementsverklaring (NDA[13]). Aangezien er gevoelige informatie wordt besproken, moet alles vertrouwelijk blijven.
8. Wanneer een belangenconflict ontstaat, is er een onmiddellijke meldingsplicht aan de raad van advies. In geen geval mogen er belangen zijn bij een directe concurrent (bijvoorbeeld familiaal aandeelhouderschap). Evenmin is het de bedoeling dat de adviseur via zijn adviesopdracht een gemakkelijke ingang zoekt in het bedrijf om andere diensten te verkopen.
9. Het is aangewezen dat een van de adviseurs de rol van voorzitter opneemt om de vergadering goed te laten verlopen. De voorzitter kan de prioriteiten bepalen, de debatten leiden en ieders spreektijd bewaken. Belangrijk is ook dat de secretaris een verslag opmaakt, waarin de uit te voeren actiepunten met deadline worden opgenomen.
10. Naast een goede voorbereiding, is een terugkoppeling naar de adviseurs achteraf bijzonder belangrijk. Het is motiverend om te zien dat het advies ter harte wordt genomen en leidt tot concrete resultaten.
11. Een periodieke evaluatie is aangewezen om te beoordelen of de raad nog goed functioneert. Indien nodig kunnen nieuwe competenties worden aangetrokken, of kan de raad worden stopgezet.

12. Stakeholders zijn partijen die direct of indirect invloed hebben op de werking van de onderneming, of die partijen die door beslissingen van de onderneming worden beïnvloed. Naast de interne stakeholders, zijn de externe stakeholders bijvoorbeeld klanten, leveranciers, financiers, overheid, …
13. Non-Disclosure Agreement

Case

Hoe Duall sneller en slimmer beslissingen neemt

Het is voor kmo's soms een uitdaging om alle strategische keuzes op de juiste manier te maken. Bij Duall, een groeiend bedrijf met twee bestuurders aan het roer, merkten ze dat ze ondanks hun ervaring niet altijd alle kennis in huis hadden om de beste beslissingen voor hun bedrijf te nemen. De dagelijkse operationele druk maakte dat strategische vraagstukken vaak bleven liggen.

Een klankbord op lange termijn

Het idee om een raad van advies op te richten kwam voort uit de noodzaak om gestructureerd stil te staan bij de langetermijnbeslissingen. "We wilden een plek waar we onze vragen, bekommernissen en beslissingen konden toetsen bij ervaren experts", vertellen Lieven Verpoorten en Mieke Maes.

Aanvankelijk waren er twijfels, Lieven en Mieke gingen ervanuit dat Duall te klein was voor een raad van advies. Na wat twijfel, kozen ze er toch voor een raad van advies op te richten. En dat bleek bijzonder positief uit te draaien, want juist dankzij hun advies is Duall sneller gegroeid en professioneler geworden.

Het voornaamste doel was duidelijk: een klankbord van mensen die constructief meekijken en hun jarenlange ervaring delen. Hierdoor kon Duall sneller en gerichter schakelen bij strategische keuzes.

Meerwaarde van externe expertise

De samenstelling van de externe expertise was bewust complementair. De leden brachten kennis mee uit verschillende sectoren, en na twee jaar werd een nieuw lid toegevoegd uit de eigen sector. "Dat heeft echt een belangrijke meerwaarde gebracht", aldus Mieke. Naast expertise brachten de adviseurs ook waardevolle netwerken mee, waar Duall zowel inspiratie als concrete contacten uit kon halen.

Bij Duall beperkt de raad van advies zich niet tot vastgelegde vergaderingen. De betrokkenheid gaat verder dan dat. "Als we met een vraag of probleem zitten, weten we dat we hen mogen aanspreken. Vaak toetsen we een specifiek onderwerp af bij degene die daar de meeste expertise in heeft. Die complementariteit is cruciaal. Soms ligt het antwoord vlak voor je neus, maar zie je het zelf niet, en dankzij hen wordt het plots eenvoudig."

Selectie en samenwerking

Het selecteren van geschikte externe adviseurs vergt een bewuste aanpak. Duall koos voor mensen die hun kennis aanvullen. Bij de selectie werd gekeken naar ervaring en naar welke bedrijven de leden zelf hadden opgebouwd.

De praktische samenwerking verloopt via vier jaarlijkse vergaderingen met een vooraf opgestelde agenda. Structurele thema's zijn strategie, groei, financieel beleid, personeelszaken en teamorganisatie, aangevuld met actuele uitdagingen en opportuniteiten. Discussies kunnen verschillen, en dat is net de waarde: "Uiteindelijk beslissen wij wat het beste bij Duall past, maar de waarde van de discussie is vaak even waardevol als de uitkomst."

Case

Hoe Aksis zijn raad van advies inzet als strategisch klankbord

Hoe groei je als ondernemer niet alleen sneller, maar ook slimmer? Bij interieurbouwer Aksis vonden zaakvoerders Généreux Oushoorn en Ann-Sofie Ingels het antwoord in een raad van advies. Dankzij externe stemmen tillen ze hun strategie, investeringen én persoonlijke groei naar een hoger niveau. “Een klankbord van buitenaf helpt je om doordachter te beslissen en versneld te groeien”, zegt Généreux Oushoorn, bestuurder bij Aksis.

Een strategisch groeiplan

Met 44 medewerkers en een groeiende portefeuille in professionele interieurbouw, merkte Aksis enkele jaren geleden dat de organisatie complexer werd. De ambities lagen hoog, maar om die waar te maken was er nood aan meer structuur en sparring van buitenaf.

In plaats van alles intern te proberen oplossen, kozen Généreux en Ann-Sofie bewust voor externe expertise. Niet om de regie uit handen te geven, maar om hun ideeën te spiegelen aan de ideeën van mensen die met een frisse blik naar hun bedrijf kijken.

De raad van advies kreeg vanaf het begin een duidelijke rol: meedenken én uitdagen. Samen werkten ze aan concrete doorbraken op drie verschillende domeinen.

Zo kreeg de langetermijnvisie richting 2030 een heldere vorm, groeide rapportering uit tot een echt stuurinstrument dankzij onder meer Power BI en een nieuw ERP-systeem, en werden grote investeringen (zoals de automatisering van het magazijn) met meer zekerheid genomen.

©Jeroen Willems

De ondernemers blijven altijd eindbeslissers, maar het feit dat beslissingen vooraf worden getoetst aan externe stemmen maakt ze doordachter en krachtiger. De raad van advies fungeert als reality check én motivator in één.

Een raad van advies staat of valt met wie erin zetelt. Aksis koos voor complementaire profielen met kennis van financiën, strategie, ERP en data. Mensen met ervaring in uitdagingen die vergelijkbaar zijn met die van hun sector. Geen theoretische denkers, maar praktijkmensen die impact maken.

Een aanrader voor ondernemers

Voor Généreux en Ann-Sofie is de raad van advies intussen uitgegroeid tot een structurele pijler in hun manier van ondernemen. Niet alleen omdat het betere beslissingen oplevert, maar ook omdat het momenten van reflectie creëert. Het dwingt hen om afstand te nemen van de dagelijkse werking en met meer helderheid naar hun bedrijf te kijken.

De belangrijkste les? Een raad van advies werkt alleen als je er bereidwillig mee aan de slag gaat. Wie enkel bevestiging zoekt, zal blijven steken. Wie open staat voor uitdaging, zal vooruitgang boeken.

Voor Aksis is de raad een investering die rendeert. En volgens hen is zo een klankbord niet enkel weggelegd voor grote bedrijven. Elke ondernemer die klaar is voor een volgende stap, heeft baat bij de ogen van buitenaf.

Deel 4. Groeien met een raad van bestuur

De raad van bestuur is het wettelijk vastgelegd bestuursorgaan van een vennootschap, met zeer ruime bevoegdheden. Het is het orgaan dat de bevoegdheid én aansprakelijkheid draagt om de missie en visie van het bedrijf te realiseren. De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en bewaakt in de eerste plaats het vennootschapsbelang, met aandacht voor de stakeholders. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op dit belangrijk orgaan, dat als spil fungeert tussen aandeelhouders en management.

Wat is een raad van bestuur?

De wet stelt: “de raad van bestuur mag alle handelingen verrichten die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van de vennootschap, behoudens die waarvoor volgens de wet de algemene vergadering bevoegd is zoals onder meer goedkeuring van de jaarrekening, kwijting en benoeming/ontslag van bestuurders”.[14]

De wetswijziging in 2019 heeft nieuwe mogelijkheden voor dit orgaan gecreëerd, maar de collegiale raad van bestuur blijft aanbevolen. In een collegiale raad van bestuur zijn de leden van de raad gezamenlijk verantwoordelijk voor het bestuur van de organisatie. Dit betekent dat beslissingen in principe gezamenlijk worden genomen (consensus) en dat alle bestuurders collegiaal aansprakelijk zijn voor het beleid en de uitvoering ervan. In de naamloze vennootschap (nv) is dat de wettelijk voorziene regeling, in mature besloten vennootschappen (bv) verdient dit de voorkeur.

Wat is het verschil met een raad van advies?

Zoals eerder al toegelicht, fomuleren de leden van de raad van advies hoogstens aanbevelingen. Zij nemen nooit beslissingen of kunnen in geen geval zaken opleggen aan de vennootschap vanuit de raad van advies. Een raad van bestuur daarentegen neemt beslissingen, draagt de eindverantwoordelijkheid en kan de vennootschap vertegenwoordigen.

Belangrijk in dit verband is om het verschil toe te lichten tussen bestuur en vertegenwoordiging:

- Bestuur heeft betrekking op de interne werking en besluitvorming binnen de vennootschap.
- Vertegenwoordiging heeft betrekking op de externe werking en meer bepaald wie de vennootschap kan verbinden ten aanzien van derden (bv. contracten sluiten).

Het bestuursorgaan kan het dagelijks bestuur van de vennootschap, alsook de vertegenwoordiging wat dat bestuur aangaat, delegeren aan een of meer personen. Indien deze persoon ook bestuurder is dan spreken we van een gedelegeerd bestuurder.

Elke bestuurder moet tegenover de onderneming verantwoording afleggen over het gevoerde beleid. Dit gebeurt op de algemene vergadering van aandeelhouders, waarbij de aandeelhouders vragen kunnen stellen en de jaarrekening en -verslag ontvangen. Indien deze documenten worden goedgekeurd, ontvangen de bestuurders een kwijting: een vrijstelling van de bestuurdersaansprakelijkheid[15] voor het afgelopen boekjaar. De aandeelhouders kunnen bestuurders immers via de rechtbank aansprakelijk stellen bij slecht bestuur - wanneer hun handelingen duidelijk buiten de grenzen vallen van wat een normaal en zorgvuldig bestuurder zou doen.

Belangrijk om te onderstrepen is het ontslag 'ad nutum': de algemene vergadering kan het mandaat van elke bestuurder te allen tijde zonder opgave van redenen met onmiddellijke ingang beëindigen, tenzij er schriftelijk andere regelingen worden voorzien (bijvoorbeeld in de statuten). Anderzijds kan een bestuurder zelf ontslag nemen door loutere kennisgeving aan de raad van bestuur.[16] Dit mag echter niet 'ontijdig' gebeuren, waardoor de onderneming in problemen zou komen.

Wat is de rol van de raad van bestuur?

In de goede bestuurspraktijken onderscheiden we drie rollen binnen de raad van bestuur:

Strategie
Het bestuur beslist over het hoofddoel, waarden, visie, missie en strategie van de organisatie, geeft richting, bepaalt risicoappetijt, ...

Monitoring
Het bestuur neemt zijn verantwoordelijkheid als toezichter (interne controle, risicomanagement, monitoring van resultaten en financiële verklaringen).

Leiderschap
Het bestuur delegeert macht naar de directie die het dagelijks management aanduidt, leidt en controleert. Het is een klankbord voor het management en daagt het positief uit.

Meer nog dan bij de raad van advies, zorgt dit orgaan dus voor het professionaliseren van de onderneming. De bestuurders zijn immers aansprakelijk voor het gevoerde beleid. Het geeft de ondernemer een kritisch klankbord en verplicht hem/haar om de strategie grondig voor te bereiden, alternatieven af te wegen en/of het 'buikgevoel' ter discussie te stellen. De focus verschuift van het dagelijkse operationele naar een langetermijndenken.

Een actieve raad van bestuur kan de onderneming dan ook helpen om het hoofd te bieden aan haar groeiende complexiteit, schaalgrootte en reikwijdte. De kennis in de raad van bestuur kan complementair zijn met de aanwezige kennis binnen de onderneming. In een groeiende onderneming is het immers niet evident om alles te overzien en in goede banen te leiden. Daarbij is het belangrijk om via de externe bestuurder(s) toegang te hebben tot een netwerk en daaruit voortvloeiende relaties.

De Code Buysse onderscheidt vier taken voor de raad van bestuur: de wettelijke bevoegdheden, het sturen van de onderneming, toezicht houden en adviseren.[17]

De wettelijke bevoegdheden zijn onder meer het opstellen van de jaarrekening, het jaarverslag en de bijzondere verslagen (bijvoorbeeld bij kapitaalverhoging).

Een tweede belangrijke taak is dat een actieve raad van bestuur beslist over belangrijke en strategisch zaken, zoals strategie, investeringen, risicobeleid (risk appetite). Professionele externe bestuurders zullen immers van de ondernemer eisen dat er tijdig en op geregelde tijdstippen nagedacht wordt over de strategische route. Door de ervaring van de externe bestuurders wordt de blik verruimd en wordt het gevaar op navelstaarderij of tunnelvisie vermeden.

Ten derde is een actieve raad van bestuur een ideaal instrument voor toezicht (monitoring), controle en risicobeheer. Dit is inherent verbonden aan de wettelijke positie die een bestuurder bekleedt. Zij zijn verantwoordelijk voor het toezicht op het management, de uitvoering van de strategie en de bereikte (financiële) resultaten. Eventueel kunnen de bestuurders vragen om zich te laten bijstaan door een externe revisor, wat de discipline en rapporteringszin doet toenemen.

Ten slotte fungeert de raad van bestuur ook als adviseur en klankbord voor het management, zoals bijvoorbeeld bij overnamedossiers en familiale opvolging. Op die manier bevordert een actieve raad van bestuur het leiderschap en opvolging op lange termijn. Zeker wanneer er sprake is van éénhoofdig leiderschap kan een raad van bestuur zorgen voor continuïteit bij het onverwacht uitvallen van een bedrijfsleider. Beter nog is het om hier proactief op in te spelen, met aandacht voor alternatieve oplossingen en/of successieplanning.

Belangrijk om te onderstrepen is dat bestuurders het zogenaamde 'NIFO-principe' moeten hanteren. Dit staat voor 'Nose In, Fingers Out' en benadrukt de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. Bestuurders mogen én moeten zich bemoeien met wat er in de organisatie speelt. Maar dat wil niet zeggen dat ze actief moeten ingrijpen op operationeel vlak, of managementbeslissingen nemen of zelfs terugdraaien.

Wie past in mijn raad van bestuur?

Een bestuurder kan al dan niet extern en/of onafhankelijk zijn, maar iedereen in de raad is in de eerste plaats bestuurder. Een goede bestuurder denkt altijd vanuit het belang van de onderneming en stelt zich voortdurend onafhankelijk op. Hij/zij is goed geïnformeerd zowel over de interne werking van de raad als over de onderneming. Hij/zij is te allen tijde discreet en zet zijn/haar eigen deskundigheid en netwerk ten volle in voor de duurzame waardecreatie binnen de onderneming.

Belangrijk is om na te gaan welke competenties de onderneming nodig heeft, in functie van de langetermijnstrategie. Bovendien is het van groot belang dat de waarden van de externe bestuurder in overeenstemming zijn met de waarden van het bedrijf. Zeker binnen de context van een familiaal bedrijf is emotionele intelligentie noodzakelijk om de soms irrationele processen in het familiaal bedrijf te begrijpen en gepast te 'rationaliseren'.

Het verdient sterke aanbeveling om deze competenties grondig te definiëren en vast te leggen in een profiel. Wanneer er al een actieve raad van bestuur is, is het aangewezen om deze in zijn geheel te evalueren om zo ontbrekende competenties te detecteren. GUBERNA heeft verschillende hulpmiddelen, zoals de Board Self Evaluation Tool (BSET)[18] en een Competentiematrix.

Er zijn een aantal basiskenmerken waaraan een goede bestuurder moet voldoen. Daarnaast zijn er competenties die afhankelijk zijn van de (strategische) noden van de onderneming.

Figuur 7 Checklist: wie is de best geplaatste bestuurder?

Legende 'Behoeften van de RvB' (kolom 2): ☐n.v.t. ☐nuttig ☐nodig ☐belangrijk ☐essentieel
Legende 'Competenties aanwezig in RvB' (kolom 3): ☐niet aanwezig ☐weinig ☐voldoende ☐sterk ☐uitmuntend

Competenties	Behoeften van de RvB	Competenties aanwezig in RvB	Afwijking van de competenties RvB
	12345	12345	12345
1. Ervaring raad van bestuur			
Algemeen			
Specifiek voor de onderneming			
Corporate governance			
Comités van de raad van bestuur			
2. Strategie/visie/missie			
Ontwikkeling			
Validering & opvolging			
Dimensie op lange termijn			
3. Kennis van de onderneming			
Operaties			
Businessmodel en -units			
Onderzoek & ontwikkeling			
Marketing			
Communicatie & persrelaties			
Economische context en de evolutie ervan			
Behoeften & specifieke kenmerken van de voornaamste klanten			
Kennis van de voornaamste leveranciers			
Kennis van de voornaamste concurrenten			
Evolutie van de markt			
Groeiomgeving			
Fusie/overname			
Beursintroductie			
Internationale dimensie			

Enkele van de algemene basiskenmerken waaraan elke bestuurder moet voldoen zijn: integriteit, onbesproken reputatie, geïnformeerd oordeel, professionaliteit, inzicht in taken van de raad van bestuur, vertrouwen, kritische ingesteldheid, discretie, loyauteit, bereidheid om missie te helpen waarmaken, voldoende beschikbaarheid en betrokkenheid en geen conflicterende belangen.

Daarnaast is het belangrijk om de profielschets verder aan te vullen met behoeftes zoals specifieke (markt) kennis of expertise enerzijds en diversiteit qua geslacht, leeftijd, nationaliteit, internationale ervaring, opleiding, persoonlijkheid, socio-economische achtergrond, ... anderzijds.

Kandidaat-bestuurders kan je vinden in je eigen netwerk of je kan je vacature verspreiden via nieuwsbrieven, LinkedIn, GUBERNA, ... Daarnaast zijn er diverse professionele headhunters, die actief op zoek gaan naar geschikte kandidaten.

Selectie van mogelijke kandidaten

De kandidaten worden afgetoetst aan het vooropgestelde profiel, maar ook aan hun onpartijdigheid en onafhankelijkheid. Vanuit deze logica worden best de vaste accountant, advocaat of andere adviesverleners uitgesloten om de rol van externe 'onafhankelijke' bestuurder op te nemen. Vrienden en familie zijn niet altijd neutraal of durven soms te weinig tegengas geven. Evenmin aangewezen zijn de bestuurders die te veel verschillende mandaten combineren, aangezien voldoende tijd essentieel is om het mandaat professioneel op te nemen en voldoende voeling te hebben met de onderneming. Ook bestuurders die een financiële afhankelijkheid hebben van hun mandaten moeten kritisch worden benaderd.

Het tijdstip waarop de raad van bestuur plaatsvindt kan mogelijks geschikte kandidaten uitsluiten. Niet iedereen is even gemakkelijk 's avonds beschikbaar, wat een negatieve invloed kan hebben op de diversiteit. Hiermee wordt dus best rekening gehouden.

Net zoals hierboven omschreven bij de raad van advies, moet het matchen met de kandidaat (en de andere bestuurders). Een goed voorbereid interview, gevolgd door uitwisseling van de bevindingen van de andere bestuurders is essentieel in de selectie. Het opgestelde profiel van de externe bestuurder dient als leidraad bij de beoordeling. De voorzitter van de raad kan coördinerend optreden om tot de juiste kandidaat te komen. Het is ook mogelijk dat er een professionele headhunter wordt betrokken.

Onboarding van een nieuwe bestuurder

Uiteraard is het essentieel om de nieuwe bestuurder grondig te informeren over het bedrijf (inclusief rondleiding), zijn/haar rol en de verwachtingen. Voorzie een kennismaking met de voornaamste stakeholders. In het familiebedrijf is het ook belangrijk om de familieleden te leren kennen. Idealiter wordt er een documentatiemap samengesteld van het bedrijf, en/of wordt er tijdig toegang verschaft tot digitale tools (bijvoorbeeld Sharepoint)of bestuurdersplatformen zoals Ibabs of GVRN.

Bestuurdersplatformen

Ibabs, onderdeel van Euronext, heeft een krachtig platform voor raden van bestuur: het Ibabs Board Portal. Dit platform ondersteunt het volledige proces: digitale agenda's, actiepunten en besluiten, notulen bewaren, ...

GVRN is een online tool om de werking van raden van bestuur te ondersteunen, met functies zoals:

- veilige documentdeling (agenda's, notulen, jaarverslagen, rapporten);
- vergaderbeheer (uitnodigingen, actiepunten, opvolging);
- en toegang voor bestuurders tot relevante bedrijfsinformatie op één centrale plaats.

Vergeet je ook niet te informeren over de duur van het mandaat, de vergoeding, terugbetaling van onkosten en last but not least: verzekering bestuurdersaansprakelijkheid. Zoals eerder aangehaald zijn bestuurders immers aansprakelijk voor bestuursfouten.[19]

Als de onderneming een uitgewerkt governance of familiecharter heeft, vergeet dit dan zeker niet mee te delen.

Andere rollen binnen en rond de raad van bestuur

De rol van de voorzitter is cruciaal, aangezien hij/zij zorgt voor cohesie tussen de raad, de familie, de aandeelhouders en het management. Daarom is de neutraliteit van de voorzitter belangrijk en is hij/zij het liefst niet actief betrokken in het bedrijf. De voorzitter neemt dan ook taken op die zorgen voor de goede werking van de raad, is het eerste aanspreekpunt voor de gedelegeerd bestuurder en zorgt ervoor dat de aandeelhouders goed geïnformeerd zijn en hun belangen worden meegenomen. Hij/zij stimuleert verder ook een open debatcultuur, zorgt dat elke bestuurder aan bod komt en dat de raad als collegiaal orgaan een beslissing neemt.

Daarnaast is er de secretaris die notuleert en samen met de voorzitter waakt over een goede voorbereiding en verloop van de vergadering.

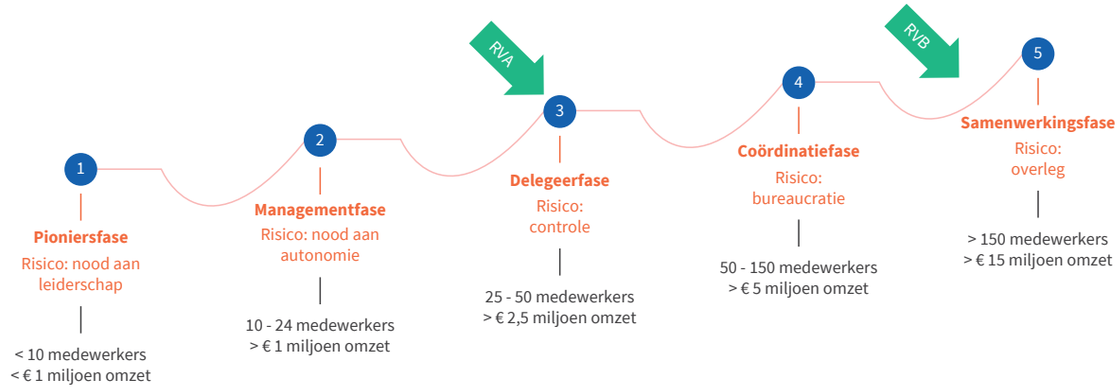
De gedelegeerd bestuurder is loyaal naar de raad toe door ervoor te zorgen dat de raad goed geïnformeerd is om de onderneming te kunnen monitoren en richting te geven. De gedelegeerd bestuurder neemt zijn verantwoordelijkheid op inzake de uitvoering van de strategie, geeft leiding aan de onderneming en wekt vertrouwen op bij de aandeelhouders en de andere belanghebbenden.

De bestuurders kunnen ook vanuit de visie en de strategische prioriteiten specifieke rollen opnemen in comités. Deze bestaan uit bestuurders die de voorstellen uitwerken inzake audit, remuneratie, benoeming, ... en vervolgens voorleggen aan de voltallige raad van bestuur ter goedkeuring. Het is belangrijk om te onderstrepen dat comités adviserende onderdelen zijn van de raad van bestuur en dus nooit als afzonderlijke organen optreden.

Bij al deze verschillende rollen worden de verwachtingen duidelijk geformuleerd. Daardoor worden misverstanden vermeden en kan er worden gewerkt in wederzijds vertrouwen.

Tip
Aangeraden lectuur
GUBERNA-leidraden: ‘Rol van de Voorzitter’, ‘Wat is een goede (externe) bestuurder?’ en ‘Toolkit voor de Bestuurder’. Alle leidraden zijn te vinden op www.guberna.be (tools & services).

Figuur 8 **Wanneer is het juiste moment om te starten?**



Zoals eerder aangehaald, zal de nood voor een actieve raad van bestuur doorgaans ontstaan wanneer de onderneming is gegroeid naar honderd medewerkers. De raad, al dan niet met externen, kan helpen om de toegenomen complexiteit het hoofd te bieden. Maar opnieuw, dit blijft slechts richtinggevend en elke situatie vraagt zijn eigen aanpak op maat.

In deze coördinatiefase is het bijzonder onwaarschijnlijk dat de ondernemer nog alle (operationele) aspecten zelf kan controleren. Ondertussen werd stelselmatig veel verantwoordelijkheid gedelegeerd naar het management bestaande uit een volledig middenkader, dat elk zijn eigen afdeling beheert (Sales & Marketing, IT, HR, ...). Het risico bestaat dat dit middenkader de eigen afdeling prioriteit gaat geven, wat resulteert in silovorming.

Door de omvang van de organisatie en mogelijke coördinatieproblemen zijn rapportage en controlesystemen uitermate belangrijk. Op deze manier kunnen problemen tijdig worden geïdentificeerd en kan er waar nodig worden bijgestuurd.

Het uitwerken en opvolgen van een duidelijke strategie is essentieel om de onderneming duurzaam te laten groeien. Hiervoor moeten niet alleen voldoende tijd en middelen worden voorzien, er moet ook het juiste orgaan voor worden voorzien.

De uitbouw van een raad van bestuur met externe bestuurders kan de ondernemer helpen met deze verdere evolutie. Of als de ondernemer al een actieve raad van advies heeft, bestaat de mogelijkheid om die te transformeren naar een raad van bestuur.

Past een raad van bestuur in het familiebedrijf?

Meer nog dan een raad van advies fungeert de raad van bestuur als een brug tussen eigenaars en management. Het evenwicht wordt bewaakt tussen familiale belangen en bedrijfsbelangen, waarbij familiale kwesties worden afgeleid naar bijvoorbeeld het familieforum. Zo houdt de raad focus op de strategie en wordt de familiale bedrijfsblindheid vermeden.[20]

Ook zorgt een actieve raad voor stabiliteit tijdens opvolgingstrajecten en generatiewissels. Door duidelijke afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden worden conflicten vermeden, zeker als dit vastgelegd is in een familiecharter.

Hoeveel kost een raad van bestuur?

De Code Buysse stelt terecht dat de vergoeding van de bestuurders voldoende hoog moet zijn om geschikte profielen aan te trekken, te behouden en te motiveren. Aangewezen is om alle bestuurders te vergoeden voor hun taak, ook de vertegenwoordigers van de aandeelhouders. Het verdient eveneens aanbeveling dat externe bestuurders een vergoeding ontvangen die vast is en gekoppeld aan hun aanwezigheid.[21]

Maar wat is voldoende hoog? Niets is zo moeilijk als het vastleggen van de juiste vergoedingen voor bestuurders. Veelal vindt een gebrekkige vergoeding zijn oorsprong in te weinig inzicht in de algemene remuneratiepraktijken van andere bedrijven. Daarom

heeft GUBERNA doorheen de jaren verschillende studies uitgevoerd over de bezoldiging van niet-uitvoerende bestuurders. De meest recente remuneratiestudie van 2024, in samenwerking met Hudson, belicht het actuele beeld van de remuneratie van bestuurders in Belgische niet-beursgenoteerde ondernemingen.[22]

Het geeft een update van eerder onderzoek uitgevoerd in 2016. De studie gaat dieper in op de beloningspraktijken en -niveaus voor leden, voorzitters en zelfs leden en voorzitters van comités van de raad van bestuur. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naargelang de omvang van de bedrijven (micro-, kleine-, middelgrote en grote ondernemingen).

Uit de studie blijkt dat een vaste vergoeding het meeste voorkomt. Enkel bij grote ondernemingen is er een combinatie van een vaste en variabele vergoeding. In onderstaande tabel staan de gangbare vergoedingen, voor ofwel een vaste vergoeding, ofwel per meeting.

In vergelijking met de vorige studie (2016), zien we dat vooral kleinere bedrijven fors de vergoedingen hebben opgetrokken en in sommige gevallen zelfs meer betalen dan de grotere (15.000/1.000 euro t.o.v. 11.000/700 euro). Hieruit kunnen we afleiden dat kleinere bedrijven bewust investeren in goed bestuur. Desondanks blijft de totale kostprijs van een raad groter voor de grotere bedrijven, vanwege het hoger aantal bestuurders.

Wat wordt er besproken op een raad van bestuur?

De juiste invulling geven aan een actieve raad van bestuur en in het bijzonder aan de rol van externe bestuurders, is voor vele kmo's een uitdaging en een investering. De onderneming heeft er dan ook alle belang bij om op regelmatige basis de raad van bestuur te evalueren en na te gaan of de bestuurders de toegevoegde waarde leveren die van hen verwacht wordt. Het is niet voor niets dat ook de Code Buysse een evaluatie van de raad van bestuur als een criterium van goed bestuur in haar aanbevelingen opneemt.

Het is belangrijk om duidelijkheid te scheppen omtrent de vraag: wat is het doel van deze evaluatie? Hierbij speelt de voorzitter van de raad van bestuur een cruciale rol.

Eén ding staat vast: een evaluatie van de raad van bestuur vormt onderdeel van een continu verbeteringsproces en de verdere professionalisering van het bestuur. Dit kan een krachtig signaal zijn aan de aandeelhouders, de investeerders, de werknemers en de buitenwereld; namelijk dat de raad van bestuur en de bestuurders hun mandaat serieus nemen en zich engageren in het toepassen van de principes van goed bestuur.

De vraag is nu: hoe pakken we dit aan? De onderneming heeft daarbij de keuze uit een arsenaal van technieken, gaande van een eenvoudige vragenlijst tot een meer uitgebreide aanpak met interviews en/of met externe begeleiding. Zoals hierboven al vermeld, de Board Self Evaluation Tool kan hierbij van pas komen.[25]

Tip
Schakel de Board Self Evaluation Tool in voor de evaluatie van de raad van bestuur.

Een raad van bestuur een 'spiegel' voorhouden is één zaak, een gepast gevolg geven aan de uitkomst van de oefening is een andere. Anders gezegd: wat doen we met de resultaten?

De bijsturingen zijn dan ook cruciaal voor een optimale werking van de raad van bestuur en de meerwaarde ervan.

Type onderneming[23]	Vaste jaarlijkse vergoeding voor bestuursmandaat	Vergoeding per effectief bijgewoonde meeting
Micro	€ 11.000	€ 500
Kleine	€ 15.000	€ 1.000
Middelgrote	€ 11.000	€ 700
Grotere	€ 12.000	€ 1.000

Aanbevelingen: Hoe vergoed ik mijn bestuurders?

1. Zoals de Code Buysse aanbeveelt, betaal de (externe) bestuurder een voldoende hoge vergoeding voor het bestuursmandaat. Het is niet ongebruikelijk dat de vergoeding (deels) bestaat uit opleidingen of andere voordelen.

2. Het vergoedingspakket moet rekening houden met de inzet van de bestuurder. De tijdsinzet[24] (vergadertijd en voorbereidingstijd) kan gemeten worden via de effectieve aanwezigheid op de raadsvergaderingen.
Als het gaat om een (extern/niet-uitvoerend) voorzitter zal de tijdsinzet echter veel belangrijker zijn dan wanneer sprake is van een gewoon bestuursmandaat. Er zullen immers aparte voorbereidende vergaderingen nodig zijn om het mandaat op een professionele manier aan te pakken. Doorgaans gebruikt men de vuistregel dat de voorzitter het dubbele ontvangt van een gewone externe bestuurder.

3. Een andere factor die de tijdsinzet kan beïnvloeden is de deelname aan eventuele comités: hier voorziet men best een bijkomende vergoeding (al dan niet opnieuw gerelateerd aan het aantal effectief bijgewoonde comitévergaderingen). Ook hier kan opnieuw gelden dat een voorzitter het dubbele ontvangt van een gewoon lid.

4. Een belangrijk aandachtspunt is de toekenning van additionele vergoedingen voor speciale 'adviesopdrachten'. Uiteraard kan de bestuurder zijn bijzondere kennis en ervaring ten dienste stellen van de onderneming, ook buiten de bestuursvergadering om. Maar deze praktijk moet toch met de nodige omzichtigheid benaderd worden. Er zijn limieten zowel vanuit vergoedingsoogpunt als vanuit het professioneel functioneren van de bestuurder. Immers, als dit soort opdrachten te belangrijk wordt, dreigt de bestuurder zijn rol van 'niet-uitvoerende', externe en zeker onafhankelijke bestuurder te verliezen. Hij/zij zal dan immers niet langer meer zijn monitoringrol kritisch kunnen vervullen, omdat hij/zij rechter en partij is geworden. Bijgevolg is het beter de additionele adviesopdrachten te beperken of beter nog geheel te vermijden. Bovendien is er de mogelijkheid dat een handelsgeschil ontstaat in de uitvoering van deze opdracht, wat uiteraard een negatieve invloed heeft op het bestuursmandaat omdat er dan een belangenconflict optreedt.

5. De omvang van de onderneming is in de praktijk de determinerende factor voor de hoogte van de bestuursvergoeding. Dit heeft wellicht meer te maken met de financiële draagkracht van de onderneming, dan met de benodigde inzet en complexiteit van het takenpakket. Toch zouden we er voor willen pleiten om bij de bepaling van de bestuurdersvergoeding verder te kijken dan enkel de omvang van de onderneming. Ook de risicograad van de onderneming moet meegenomen worden in dit debat. Daaraan kan echter tegemoet worden gekomen door te voorzien in een goede bestuurdersaansprakelijkheids-verzekering, zoals hierboven toegelicht.

Praktische tips

Het is aangewezen om minstens vier maal per jaar te vergaderen, waarbij één keer per jaar een dag wordt uitgetrokken om de strategie van de onderneming te bepalen en de werking van de raad grondig te evalueren. Bij de start van het jaar worden idealiter alle vergaderingen voor het ganse jaar vastgelegd. Indien nodig kunnen er ook tussentijdse overlegmomenten plaats vinden.

De voorzitter neemt in regel het initiatief om de agenda op te stellen, in samenspraak waar nodig.

Een voorbeeld van agenda:

Belangenconflicten

- Mogelijke belangenconflicten[26] moeten worden gemeld voordat de raad van bestuur een besluit neemt, zodat de betrokkene zich kan onthouden van de besluitvorming.

Recurrente agendapunten:

- Goedkeuring notulen vorige vergadering
- Businessdevelopment: klanten, marktaandeel, ...
- Financiële resultaten: KPI's
- Organisatie: processen en personeel
- Uitvoering strategische beslissingen: projecten, investeringen en acquisities, …
- Grondige analyse (financiële) resultaten en performantie

Periodieke agendapunten

- Strategische oriëntatieoefening
- Evaluatie status deugdelijk bestuur
- Informele activiteit: lunch, ...

Duid daarbij aan of het agendapunt 'ter informatie', 'ter beraad' of 'ter beslissing' is.

Besteed voldoende tijd aan de bespreking van de actuele prestaties van de onderneming, maar vermijd je te verliezen in operationele kwesties of een overmaat aan presentaties van het management.

Elke vergadering is maar succesvol als ze degelijk wordt voorbereid en dat geldt zeker voor een raad van bestuur. Documenteer gepast (dashboardgegevens en voorbereidende info) en stuur dit tijdig door.

Maak ook afspraken over hoe de beslissingen worden genomen. Dit betekent dat de raad van bestuur ernaar streeft om de beslissingen in consensus (lees: in algemene overeenstemming, maar niet iedereen moet 100% akkoord zijn) te nemen, wat niet hetzelfde is als unanimiteit waarbij iedereen volmondig achter de beslissing staat. Niettemin kunnen een aantal stemafspraken vastgelegd worden in de statuten. Een raad van bestuur is van nature een collegiaal orgaan dat beslissingen neemt in het belang van de onderneming en zijn vooruitgang. De raad wordt gekenmerkt door een open debatcultuur die zorgt voor kritische en resultaatgerichte discussies. Toepasselijk in dit verband is de uitdrukking: 'het moet schuren om te blinken'. De ongebondenheid en de onafhankelijkheid van de bestuurders dragen hiertoe bij. Maak ook afspraken over de notulering. Volstaat het notuleren van de besluiten of worden de discussies ook (uitgebreid) genotuleerd? Wees je ervan bewust dat als je expliciet laat notuleren dat je een afwijkende mening hebt, dit een negatieve invloed zal hebben op de dynamiek binnen de raad. Als dit meermaals gebeurt, moet je jezelf als bestuurder de vraag stellen of je dit mandaat wel wil verderzetten. Je kan immers altijd jouw ontslag als bestuurder indienen.

14. Wetboek van vennootschappen en verenigingen: BV art 5:70 ev WVV, CV art.6:58 ev WVV, NV art. 7:85 WVV e.v.
15. Artikel 2:56 WVV e.v.
16. Artikel 5:70§ 3, 6:58§3 & 7:85 §3 WVV
17. Artikel 3.18 Code Buysse
18. https://www.guberna.be/en/act/premium-services/guberna-board-self-evaluation-tool
19. Belangrijk is om na te gaan of de verzekeringspolis ook de buitencontractuele aansprakelijkheid dekt in het kader van de contractuele relaties van de onderneming, gelet op de recente afschaffing van de quasi-immuniteit van de uitvoeringsagent.
20. Het niet (h)erkennen van deze spanningen en risico's door de betrokken familieleden zelf, vaak door emotionele betrokkenheid en het ontbreken van externe governance-mechanismen.
21. Artikel 3.40 e.v. Code Buysse
22. https://www.guberna.be/nl/act/premium-services/studie-over-de-remuneratie-van-niet-uitvoerende-bestuurders-belgische-niet
23. Indeling volgens de Europese kmo-definitie.
24. Gemiddeld wordt rekening gehouden met een 4-tal vergaderingen van de raad van bestuur per jaar. Deze vergaderingen duren gemiddeld 3 à 4 uur en vragen elk gemiddeld 2 à 4 uur voorbereidingstijd.
25. https://www.guberna.be/en/act/premium-services/guberna-board-self-evaluation-tool
26. Wanneer een bestuurder een persoonlijk vermogensrechtelijk belang heeft dat strijdig is met dat van de vennootschap bij een bepaalde beslissing, moet hij/zij dit melden aan de andere bestuurders. De betrokken bestuurder mag niet deelnemen aan de beraadslaging en stemming. Zie art. 5:76, §1, lid 1; 6:64, §1, lid 1; 7:96, §1, lid 1; 7:102, §1, lid 1; 7:115, §1, lid 1, 7:117, §1 WVV.

De aanbevelingen en tips steunen zowel op de bepalingen van de relevante wetgeving, governance codes als op de uitgevoerde studies en onderzoeken. Zij trachten een zo accuraat mogelijk beeld te schetsen van de actuele bestuurspraktijken. Deze aanbevelingen zijn geheel vrijblijvend.

Case

Familiebedrijf De Ronde kan gerichter prioriteiten stellen dankzij hun raad van advies

In een kmo moet je constant tijd maken om aan de volgende uitdaging te werken. Doe je dat niet, dan blijf je stilstaan. Daar zijn Nicolas Baert en Buddy de Ronde van overtuigd. Nicolas en Buddy zijn neven en hebben samen de operationele leiding bij familiebedrijf De Ronde uit Antwerpen. Sinds een jaar laten ze zich daarbij inspireren door hun raad van advies.

In 2020 vervoegde Nicolas Baert het familiebedrijf, met toen nog zijn moeder Martine en zijn nonkel John als derde generatie aan het roer. Een jaar later kwam ook Nicolas' neef Buddy, de zoon van John, aan boord. Met hun jeugdige drive deed het duo een nieuwe wind waaien bij de magazijntotaalpartner, onder andere door in te zetten op digitalisering.

"De derde generatie heeft dertig jaar succesvol de kar getrokken. Met veel respect daarvoor willen we het familiebedrijf verder uitbouwen. Door zelf te groeien binnen het bedrijf, merken we dat verdere groei mogelijk is. Dat motiveert ons sterk om die te realiseren. In de professionalisering van onze werking voor meer efficiëntie, hebben we eerst laaghangend fruit kunnen plukken", wijst Buddy onder andere op de introductie van een nieuw ERP-pakket.

"Als gevolg hiervan was er een rotatie binnen het team: functies zijn geëvolueerd en nieuwe profielen hebben onze organisatie versterkt. Mensen meekrijgen in zo een veranderingsproces, is een belangrijke uitdaging. Tegelijk moet je in een kmo steeds een volgend aspect naar een hoger niveau trachten te tillen, zodat je weer vooruit kan kijken."

Onbevangen blik

Zo voelden ze ook de behoefte om te praten met anderen over zaken die hen bezighielden. "We zijn neven, maar leiden ook elk ons eigen leven met een eigen vriendenkring. Door onze familieband kunnen we open met elkaar spreken en goed op elkaar inspelen. Dat maakt ons goeie businesspartners, die binnen De Ronde ook elk eigen domeinen opvolgen. Terwijl Buddy zich richt op het operationele luik, focus ik me op de commerciële en de meer strategische zaken", legt Nicolas uit. "Elke vrijdag trekken we twee uur uit voor overleg. Anderzijds hebben we in de dagelijkse leiding alleen elkaar. Problemen trachten rationaliseren, is nog iets anders dan met z'n tweeën dagelijks de business runnen. Vanuit dat opzicht leek extern advies ons interessant."

Na eerst een opleiding 'Kmo Excellence' aan Vlerick Business School te hebben gevolgd, kwam de denkpiste voor een externe raad van advies naar boven. "Tijdens die opleiding volgden drie coaches ons op. Die positieve ervaring gaf enig idee van wat een raad van advies voor ons kon betekenen. Als logische volgende stap in onze professionalisering was het voor ons een must om te kunnen rekenen op advies van mensen die meekijken met een onbevangen blik", vult Buddy aan.

“Het doet deugd om te voelen dat we niet alleen staan, dat we een team vormen om samen zaken te prioriteren en te relativeren.”

Nicolas Baert en Buddy de Ronde

Via via zijn beide neven uitgekomen bij Boardplus, een specialist in het opzetten van raden van advies en raden van bestuur. “Oriënterende gesprekken over wat er in ons bedrijf omgaat, gaven een beeld van drie nodige profielen. Op basis daarvan is Boardplus nagegaan wie in zijn pool van kandidaten in aanmerking kwam voor die rollen. Uiteindelijk moet je board bestaan uit mensen die je bedrijf het nodige kunnen geven. Kandidaten moesten zichzelf melden en aangeven welke bijdrage ze meenden te kunnen leveren. Uit een voorselectie hebben we op basis van gesprekken dan twee mensen gekozen, waarmee we zowel businessgewijs als persoonlijk de beste match voelden”, gaat Nicolas voort.

Snelheid maken

Een jaar later heeft De Ronde al zes sessies met zijn externe adviseurs – CEO Dennis De Cat van Fightclub en CEO Koen Braem van Water Is Life Group – achter de rug. “We wilden minstens elk kwartaal afspreken. Dan dwing je jezelf ertoe om je regelmatig een spiegel te laten voorhouden en belangrijke zaken niet te ver voor je uit te schuiven. Omdat de gedrevenheid van Dennis en Koen aansluit bij de onze, hebben we meer snelheid gemaakt. Met elke sessie hebben ze ons bedrijf beter leren kennen. Zo hebben we al de eerste vruchten van onze samenwerking kunnen plukken”, stelt Buddy.

Dennis en Koen stelden hun netwerk meteen open voor De Ronde. “Bij vragen konden ze ons gericht doorverwijzen. Het is een grote hulp dat je kan vertrouwen op advies van anderen. Vanuit hun expertise hebben ze ons ook werkpunten meegegeven. Uiteraard hangt de output van elke sessie af van je eigen voorbereiding en je engagement daartoe.”

“Dennis en Koen namen hun rol op, omdat ze graag iets teruggeven voor alle begeleiding waarop zij ooit konden rekenen. Rijk worden ze hier niet van. Dan is het voor hen leuk om te zien dat we met hun ideeën aan de slag gaan en hun advies ook iets teweegbrengt”, vult Nicolas Baert aan. “Ik vind het een leuk gevoel om te merken dat capabele mensen op een ander niveau mee aan ons bedrijf werken. Het doet deugd om te voelen dat we niet alleen staan, dat we een team vormen om samen zaken te prioriteren en te relativeren. Ook aangezien in ons dagelijks management nog geen externe mensen zijn opgenomen. Ons omringen met bijkomende expertise in een managementteam kan een volgende stap in ons groeiverhaal zijn.”

Conclusie

Governance als groeimotor:
van eenzaam leiderschap naar gedeeld strategisch inzicht

Deugdelijk bestuur is geen formaliteit, maar een strategisch instrument dat jouw onderneming helpt groeien, professionaliseren en duurzame waarde te creëren. Waar governance vroeger vooral werd gezien als een verplichting, is het vandaag een hefboom voor innovatie, vertrouwen en langetermijnsucces.

Een raad van advies biedt een laagdrempelige opstap naar externe expertise en strategische reflectie. Voor ondernemingen in een volgende maturiteitsfase is een raad van bestuur met externe leden een krachtige manier om structuur, focus en continuïteit te waarborgen.

De boodschap is duidelijk: durf te vertrouwen, durf te delegeren en durf samen koers te zetten. Want goed bestuur begint bij de juiste mensen aan tafel.

Zet vandaag de eerste stap:

- **Doe de Governance Maturity Scan** via www.guberna.be/governance-maturity-scan en ontdek waar jouw onderneming staat.
- **Neem contact op met Voka of GUBERNA** voor begeleiding bij het opstarten van een raad van advies of raad van bestuur.
- **Investeer in governance:** het is geen kost, maar een hefboom voor groei en veerkracht.

Samen maken we jouw onderneming sterker, wendbaarder en toekomstgerichter.

Deze Voka Wijzer kwam tot stand dankzij de samenwerking met GUBERNA

Over GUBERNA

GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, is een onafhankelijke kennisorganisatie die goed bestuur promoot in alle types van organisaties. Vanuit de missie 'Better Boards, Better Organisations, Better World' ondersteunt GUBERNA met opleidingen, tools en advies op maat. Binnen het Center SME Governance focust GUBERNA specifiek op de governance-uitdagingen van kmo's, familiebedrijven en start-ups & scale-ups.

De auteurs

Sandra Gobert is experte vennootschapsrecht met meer dan 30 ervaring in corporate governance en M&A. Ze is partner bij Andersen in België en sinds 2019 is ze CEO van GUBERNA. Sandra is GUBERNA Certified Director met een palmares van zowel uitvoerende als niet-uitvoerende mandaten in verschillende sectoren, beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd. Ze zetelt in de raad van bestuur van ecoDa, de Europese Confederatie van Bestuursverenigingen. Ze is bestuurslid van de Commissie Corporate Governance.

"Organisaties van de 21ste eeuw hebben nood aan innovatieve governance structuren, waarbinnen betrokken, competente en moedige mensen vorm kunnen geven aan de economie van de toekomst."

Filip Vandeweyer startte in december 2024 bij GUBERNA als Lead SME Governance. Zijn rol bestaat erin om kmo's te helpen met goed bestuur, op maat van de onderneming. Dit zijn onder meer organen zoals een raad van advies en raad van bestuur, en ook de Governance Maturity Scan. Daarnaast richt hij zich op het uitbouwen van sterke langetermijnrelaties met ondernemers en partners.

"Het ondernemerschap is een tocht, waarbij alleen het startpunt gekend is. Een goede compagnon de route kan het verschil maken. Het is mijn persoonlijke missie om ondernemers met elkaar te verbinden en zo sterk mogelijk te maken!"

Dieter Somers is expert digitale transformatie en teamlead competitiviteit op het kenniscentrum van Voka Nationaal. Dieter heeft meer dan 15 jaar ervaring op het snijvlak van onderzoek, beleid, en advisering. Hij behaalde een PhD in business economics aan de KU Leuven en was de afgelopen jaren ook gastdocent aan de onderzoekseenheid Management, Strategie en Innovatie van dezelfde universiteit. Hij volgde verschillende opleidingen rond strategie, leiderschap en innovatie.

Colofon

Eindredactie
Alessandra Magnus, Sandy Panis

Foto's
Adobe Stock en cases

Vormgeving
Capone

Druk
INNI Group, Heule

'Goed bestuur als kompas naar de toekomst' is een uitgave van Voka vzw. De overname of het citeren van tekst uit deze Voka Wijzer wordt aangemoedigd, mits bronvermelding.

Verantwoordelijke uitgever
Frank Beckx, i.o.v. Voka vzw,
Koningsstraat 154-158, 1000 Brussel
info@voka.be - www.voka.be

GUBERNA
30 YEARS OF GUIDING GOVERNANCE

Ontdek hier alle activiteiten van Voka in verband met good governance

Vlaams netwerk van ondernemingen

Samen ondernemen, samen groeien.

GUBERNA

30 YEARS OF GUIDING GOVERNANCE