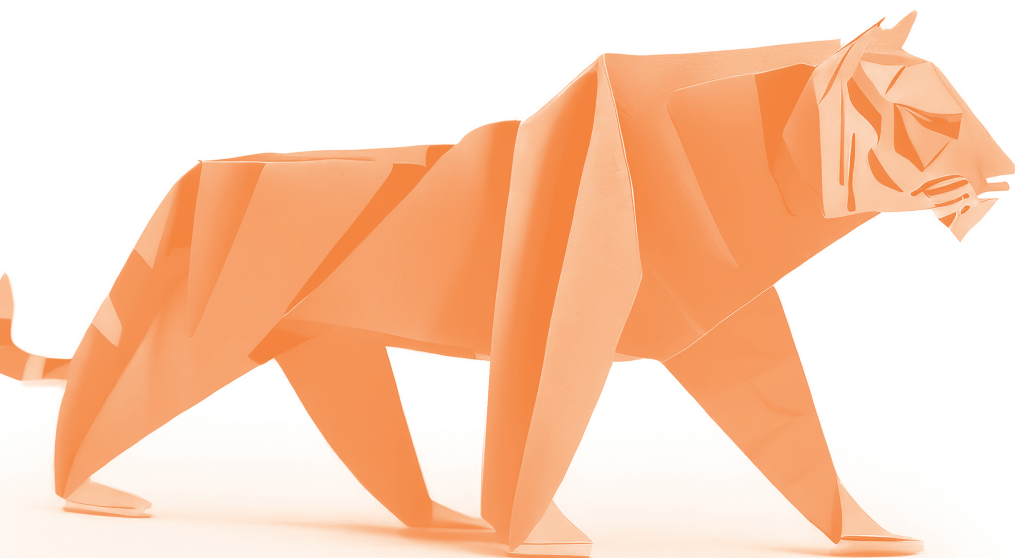


Tessa Dugardin & Omar Mohout

SLIM BESTUREN

Een praktijkboek voor (toekomstige)
adviseurs en bestuurders



ACADEMIA
PRESS



INTRO

EEN SLIM BESTUUR: HET ULTIEME CONCURRENTIE- VOORDEEL

6

Advies- en bestuursraden
in ondernemend Vlaanderen

10



SECTIE

1

FUNDAMENTEN: DE ROL VAN DE BESTUURDER

12

Wat betekent 'besturen' in de praktijk?	14
Raad van advies versus raad van bestuur	15
De kern van governance	23
Een krachtige hefboom, indien in de juiste handen	24
Waarom een raad?	26
Besturen als voortdurende dialoog	27
Van toezicht naar inzicht	29
De unieke rol van de bestuurder	31
Verantwoordelijkheid krijgen en nemen	35
De vier petjes aan tafel	36
Verskil tussen raad en management	39
Geen verrassingen, de juiste communicatie tussen CEO en raad	44
De drie talen van de bestuurskamer	47
Wat is/doet een raad niet	51
Waar en wanneer loopt het dikwijls fout?	55
Begin bij jezelf	59
Conclusie sectie 1: fundamenten	61

SECTIE

2

ARCHITECTUUR: HOE JE EEN STERK BESTUUR OPZET EN ORGANISEERT

62

Waarom de lat hoger moet	66
Samenstelling van de raad: de juiste mensen, de juiste mix	71
De juiste bestuurders: ervaring, inzicht en menselijkheid	81
Balans bewaren	85
De besluitvormingscyclus van Garvin en Roberto	91
De voorzitter: spil van structuur, dialoog en ritme	95
De agenda: het echte stuur van je raad	107
Frequentie en lengte: vind het ritme van je raad	113
Mandaatduur en opvolging: de kunst van vernieuwing	118
Vergoeding	120
Conclusie sectie 2: architectuur	125

SECTIE

3

DYNAMIEK EN WAARDECREATIE: SLIM BESTUREN IN ACTIE

126

Vertrouwen in de boardroom	134
Chemie als versterker van samenwerking	135
Het SCARF-model: vijf sociale 'triggers' die gedrag en besluitvorming sterk beïnvloeden	137
Het Lencionimodel - door Julie Desmet	143
Wat moet er veranderen om (meer) waarde te creëren met governance?	145
Hoe bestuurders, aandeelhouders en management samenwerken	149
Balans tussen strategie, toezicht en operationeel	151
Evaluatie en prestatie	157
Cultuur	167
Slim besturen is wendbaar besturen	169
Waarom traditioneel governance-denken niet meer werkt	170
De verschuiving van controle naar sturing	171
Technologie in de boardroom	172

OUTRO

CONCLUSIE EN RECAP 178

BONUSSECTIE 183

Drie jaar onderzoek, één conclusie:
bestuurskamers blijven steken in
dezelfde patronen 184

JE HORIZON VERDER VERRUIMEN 189

OVER DE AUTEURS 190

Tessa Dugardin 190

Omar Mohout 192

OVER STELLA P. 194

GOVERNANCE AT DELOITTE 195

OVER DE 'BUSINESS ESSENTIALS'-REEKS 197

REFERENTIES EN BRONNEN 199



INTRO

**EEN SLIM BESTUUR:
HET
ULTIEME
CONCURRENTIE-
VOORDEEL**





INTRO

Bedrijven groeien niet alleen door hun product of markt, maar vooral door de kwaliteit van hun beslissingen. Dit is waar het spel wordt gewonnen of verloren. En precies daar spelen adviesraden en raden van bestuur een absoluut doorslaggevende rol. Ze vormen de kritische motor van elke strategische beweging.

Het fundament van een krachtig bestuur is eerlijke en transparante feedback. Het gaat om een objectieve, onvertekende evaluatie, een spiegel die zowel de successen als de blinde vlekken van de leiding toont. Het durven benoemen van wat écht telt, is de eerste stap naar het verbeteren van besluitvorming.

Peter Drucker stelde al: 'De eerste regel in besluitvorming is dat je geen beslissing neemt, tenzij er meningsverschil is.' Dat klinkt paradoxaal, maar het is de kern van 'slim besturen'. Bestuurders moeten bereid zijn uiteenlopende perspectieven te horen en kritische feedback – de 'onpopulaire mening' – niet te negeren, maar te omarmen.

Diversiteit en onafhankelijk denken zijn daarbij onmisbaar. Ed Catmull, voormalig voorzitter van Pixar, noemt dit een *brain trust*: een kring van adviseurs die ego's doorprikt en de moed heeft om lastige vragen te stellen. Meningsverschillen in de bestuurskamer zijn geen bedreiging; ze zijn een waardevolle verzekeringspolis tegen tunnelvisie en dure fouten.

Dit maakt de samenstelling van je raad tot een van de meest strategische keuzes die je als ondernemer of investeerder kunt maken. In feite 'werf' je bestuurders aan als de meest invloedrijke sparringpartners rondom je onderneming. Je vraagt van hen niet alleen ervaring en een relevant netwerk, maar vooral ook onafhankelijkheid, intellectuele scherpheid en de moed om de lastige, ongemakkelijke vragen te stellen. Zij zijn de sleutel tot een cultuur waarin strategie niet in een ivoren toren wordt bedacht, maar voortdurend wordt bevraagd, aangescherpt en verbeterd.

Toch worstelen veel bedrijven met de praktische vertaling van dit ideaal. Wanneer heeft een onderneming behoefte aan een informele adviesraad, en wanneer is een formele raad van bestuur noodzakelijk? Hoe zorg je ervoor dat governance een motor voor groei wordt in plaats van een bureaucratische molen? Hoe haal je échte waarde uit je raad? En misschien wel de meest prangende vraag: hoe vind je die mensen, en wat kost dat eigenlijk?

Slim besturen is geschreven voor ondernemers, leidinggevendenden, (aspirant-)bestuurders en investeerders die het verschil willen maken. Het is een praktische gids die robuuste conceptuele kaders verbindt met herkenbare reallife cases. Je leert niet alleen hoe je de juiste men-

sen aantrekt en benut, maar ook hoe je veelvoorkomende valkuilen, van groepsdenken en botsende ego's tot een gebrek aan focus, kunt vermijden. Je ontdekt hoe je een raad transformeert van een verplicht nummer naar een krachtige hefboom voor versnelling en waardecreatie.

We schrijven dit boek niet vanuit louter theoretische interesse, maar putten rijkelijk uit jarenlange ervaring in de frontlinie van het bedrijfsleven. We hebben van dichtbij gezien hoe een goed samengestelde en effectief werkende raad een onderneming kan laten excelleren, en hoe een slecht functionerende raad onbedoeld remt en beschadigt. Die lessen, de successen én de pijnlijke misstappen, delen we hier, zodat jij als bestuurder, aandeelhouder en ondernemer beter gewapend bent om de volle potentie van jouw organisatie te ontsluiten.

Kortom, dit is hét boek voor iedereen die wil begrijpen hoe je met de juiste raad niet alleen waarde creëert, maar die ook versnelt en duurzaam verankert voor de lange termijn. Het is een pleidooi voor bestuurlijke moed, intellectuele nieuwsgierigheid en het creëren van de juiste condities voor excellente besluitvorming.

Slim besturen is meer dan een handleiding; het is een oproep om governance te zien als een strategisch voordeel. Of je nu een doorgewinterde bestuurder bent of net begint, dit boek helpt je om met de juiste raad – advies of bestuur – niet alleen te overleven, maar te floreren. Laten we samen ontdekken hoe je slim bestuurt en jouw onderneming klaarstoomt voor de toekomst.

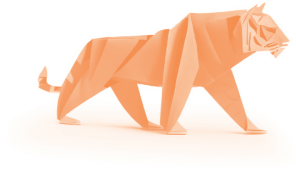
Advies- en bestuursraden in ondernemend Vlaanderen

In ondernemend Vlaanderen ligt de lat voor advies- en bestuursraden nog te laag. Veel ondernemingen hebben geen raad van advies of bestuur, vanuit de overtuiging dat ze het zelf wel weten. En wanneer er wél een raad is, wordt het potentieel ervan vaak niet ten volle benut. We blijven te veel hangen in cijfers en terugkijken naar wat al voorbij is.

Cijfers zijn uiteraard belangrijk. De basis moet goed zitten. Maar een bedrijf moet vooral vooruitkijken: naar waardecreatie, strategische keuzes en de toekomst. Een goede voorbereiding is daarbij essentieel, en net daar loopt het vaak mis.

Een board is geen formaliteit en ook niet enkel een klankbord. Het is een spiegel voor de ondernemer én voor de onderneming. Wie bereid is om op die twee niveaus te werken, merkt snel hoeveel vooruitgang mogelijk is.

Dit vraagt duidelijke governance en vooral de discipline om die structureel vol te houden. Maar wie dat consequent doet, ziet de impact: meer scherpste, betere beslissingen en toegevoegde waarde.



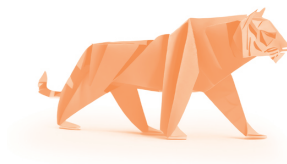
*‘Besturen is het managen
van onwetendheid’* **Herman Baron Daems**

SECTIE

1

**FUNDAMENTEN:
DE ROL
VAN DE
BESTUURDER**





Stel je voor: als het bedrijf je gezin is, dan is de raad van bestuur (RvB) je schoonouders. Je gaat ze regelmatig zien, ze hebben altijd een mening klaar die je maar beter niet negeert, ze hebben een grote impact op jouw toekomst, en je raakt er moeilijk van af. Deze analogie vat perfect de dynamiek samen: een raad van bestuur is geen afstandelijke formaliteit, maar een intieme, invloedrijke relatie die koers bepaalt en grenzen stelt.

Dit hoofdstuk legt de basis. Het gaat over wat besturen écht betekent, de verschillen tussen bestuur en adviesraad, en de verantwoordelijkheden, de aansprakelijkheid en de legitimiteit die bestuurders dragen. Ook de businesscase komt aan bod: hoe goede governance waarde creëert en slechte vernietigt.

In dit boek gebruiken we de termen *raad van bestuur* en *board*, omdat dit de meest ingeburgerde benamingen zijn in de praktijk. Conform het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) is de

officiële juridische term echter *het bestuursorgaan*. Waar we spreken over een raad van bestuur, verwijst dit dus naar het bestuursorgaan zoals omschreven in het WVV. Deze keuze maakt het boek leesbaarder zonder aan juridische correctheid in te boeten.

Wat betekent 'besturen' in de praktijk?

Besturen is in essentie verantwoordelijkheid nemen voor richting, toezicht en waarden. De praktijk leert dat een goede bestuurder zich beweegt tussen strategisch inzicht, kritische reflectie en het vermogen om vertrouwen te scheppen; inspirerend en uitdagend wanneer het goed gaat, en richtinggevend en ondersteunend wanneer het minder goed gaat. Besturen is dus meer dan toezicht houden.

Een raad van bestuur of adviesraad is dus geen formaliteit om af te vinken. Het is een krachtig instrument dat, goed ingezet, een onderneming naar een hoger niveau tilt. Maar verkeerd samengesteld, slecht geleid of onvoldoende geëngageerd wordt het een van de grootste risico's voor de gezondheid en de toekomst van de organisatie.

Raad van advies versus raad van bestuur

De raad van bestuur is een formeel orgaan met wettelijke verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid. Hij keurt strategieën goed, oefent toezicht uit, benoemt en beoordeelt het leiderschap, en waakt over de integriteit van de organisatie. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders en draagt ook morele en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een goede raad balanceert tussen strategie, toezicht en *stewardship*; richting geven én beschermen. Het verschil is dus groot: de raad van advies ondersteunt, de raad van bestuur beslist. De eerste biedt ruimte om te leren, de tweede vraagt discipline, transparantie en verantwoordelijkheid. In een adviesraad mag men experimenteren; in een bestuursraad wordt men sneller afgerekend.

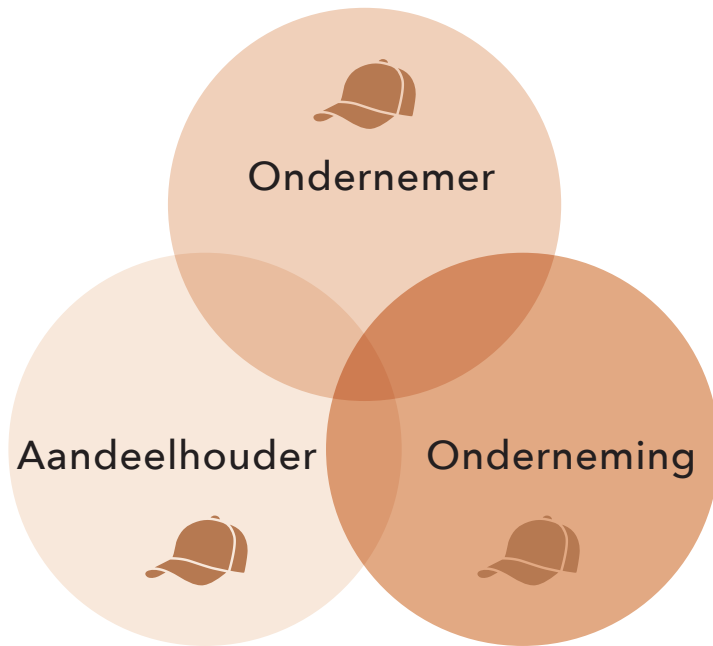
De raad van advies is een flexibel en niet-juridisch orgaan. Hij heeft geen beslissingsbevoegdheid, maar biedt reflectie en strategisch klankbord. Een adviesraad denkt mee over richting, groei, risico's en innovatie. Het is een veilige (oefen)ruimte, waar ondernemers kunnen sparren met ervaren professionals zonder juridische gevolgen. Samenstelling en frequentie zijn flexibel, en ook de stopzetting kan eenvoudig. Voor veel ondernemingen vormt de adviesraad de eerste stap richting professionalisering: een manier om externe expertise binnen te brengen en de strategische denkkraft van het bedrijf te vergroten. Maar een adviesraad is niet altijd een opstap naar een raad van bestuur.

Een raad van advies en een raad van bestuur vervullen twee verschillende, maar complementaire rollen. **Een raad van advies is gebouwd rond de ondernemer(s) of CEO.** Het is een klankbord waar de CEO terecht kan met vragen, twijfels en scenario's. Adviesraadsleden brengen expertise, perspectief en denkkraft zonder formele beslissingsbevoegdheid of juridische aansprakelijkheid. Hun rol is meedenken, uitdagen en verrijken: snel, flexibel en inhoudelijk. De adviesraad helpt om het denken te verbreden, om richting te vinden en om mogelijkheden te verkennen. Het is de plek waar de CEO de ruimte krijgt om in alle openheid te reflecteren.

Een raad van bestuur is hoofdzakelijk opgebouwd rond het bedrijf. De raad van bestuur draagt formele verantwoordelijkheid voor strategie, governance, risicobeheersing en de borging van continuïteit. Bestuurders beslissen, controleren en dragen verantwoordelijkheid én aansprakelijkheid. Naar een raad van bestuur gaat de CEO (meestal) niet met vragen, maar met oplossingen: uitgewerkte voorstellen, scenario's en aanbevelingen waarover de raad beslist.

Hoewel de belangen van ondernemer, bedrijf en aandeelhouders in veel gevallen overlappen, kunnen ze in cruciale momenten ook uiteenlopen. Bijvoorbeeld bij een verkoop van het bedrijf:

1. De ondernemer kan emotionele of persoonlijke motieven hebben.
2. De aandeelhouder wil maximale waardecreatie.
3. De onderneming vraagt continuïteit en zorgvuldige transitie.



Figuur 1

Wanneer deze drie petjes (onderneming, ondernemer en aandeelhouderschap) niet samenvallen, wordt het verschil tussen een adviesraad en een raad van bestuur bijzonder zichtbaar. De adviesraad kan de ondernemer helpen reflecteren op persoonlijke en strategische aspecten, de raad van bestuur moet de keuze maken in functie van het belang van de onderneming. Met andere woorden, een adviesraad verrijkt het denken van de CEO; een raad van bestuur verankert de beslissingen van de onderneming.

Raad van advies versus raad van bestuur: vergelijking

Aspect	Raad van advies	Raad van bestuur
Centrale focus	Ondernemer(s)/CEO staat centraal	Onderneming staat centraal
Aard van het orgaan	Informeel, vrijwillig orgaan	Formeel orgaan, verplicht volgens vennootschapswetgeving (afhankelijk van rechtsvorm)
Rol & mandaat	Adviesplatform, vraaggedreven; klankbord	Hoogste beslissende orgaan; oplossing- en besluitgedreven
Agenda & onderwerpen	Onderwerpen en agenda door bedrijfsleider(s) zelf bepaald	Alle onderwerpen binnen de bevoegdheid van de RvB kunnen op tafel komen
Instroom CEO	CEO komt met vragen	CEO komt met oplossingen en voorstellen
Informatieflow	Selectie van beschikbare informatie; gefilterd	Volledige transparantie vereist; onbeperkte toegang tot alle relevante informatie
Oorsprong & oprichting	Op initiatief van bedrijfsleider(s); contractueel opgericht	Benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders; formeel benoemingsproces
Verantwoordelijkheid	Beperkte verantwoordelijkheid	Uiteindelijke verantwoordelijkheid voor strategie, governance, risico en continuïteit
Aansprakelijkheid	Geen wettelijke aansprakelijkheid	Aansprakelijk aan de aandeelhouders en volgens wettelijke bepalingen

Confidentialiteit	Confidentieel op basis van onderlinge afspraken	Formeel, wettelijk en statutair verankerd; publicatie in Belgisch Staatsblad
Samenstelling & structuur	Geen comités; voorzitter optioneel	Comités (audit, remuneratie, risico...); voorzitter verplicht
Persoonlijk vs. institutioneel belang	Gericht op de ondernemer; ruimte voor persoonlijke groei en reflectie	Gericht op het bedrijfsbelang; beslissingen in functie van de onderneming
Omgaan met conflicterende belangen	Helpt balanceren tussen 'drie petjes': ondernemer, aandeelhouder, onderneming	Beslist in functie van het belang van de onderneming ; bewaakt objectiviteit
Dynamiek & stijl	Open dialoog, creativiteit, exploratie	Structuur, governance, formalisering en toezicht
Waardepropositie	Ruimte voor de ondernemer	Ruimte voor de onderneming
Tijdshorizon	Snelheid en flexibiliteit	Continuïteit op lange termijn

Het is essentieel dat iedereen binnen het juiste kader handelt; de juiste zaken binnen het juiste format, met het juiste gedrag. Bestuur vraagt discipline: weten welke rol je speelt, en je daaraan houden. We 'zondigen' er allemaal weleens tegen, maar wie die discipline consequent bewaakt, maakt vaak het verschil tussen oppervlakkig overleg en echt besturen, het begin van slim besturen.

Een strategisch bestuur voegt waarde toe, zeker als het management strategie verwart met financiële langetermijnplannen. Financiële plannen zijn vaak gericht op de begrotingscyclus en niet op het langetermijnperspectief. Het strategische bestuur heeft daarom de taak om de kaders te bepalen en ervoor te zorgen dat de directie zich bezighoudt met strategisch denken, en niet alleen met financiële prognoses. Sir David Walker, voorzitter van de raad van bestuur van Barclays en een gezaghebbende stem in corporate governance in het Verenigd Koninkrijk, verwoordde het scherp: ‘De eerste vraag die ik een raad zou stellen, is of ze voldoende tijd en inspanning besteden aan het beoordelen van de langetermijnstrategie van de organisatie. Als ze eerlijk zijn, is het antwoord bijna altijd neen.’

Om zijn rol goed te vervullen, moet een raad voldoende inzicht en kennis hebben om de brede strategische lijnen uit te zetten. Dat betekent: zich actief informeren, verschillende perspectieven horen, en begrijpen hoe de organisatie zich verhoudt tot haar omgeving. Zelfs als de meeste bestuurders ervaren executives zijn, moeten ze oppassen voor de valkuil van de status quo. Slim besturen vraagt leergierigheid en denkkraft, de moed om tegenspraak te bieden, de nieuwsgierigheid om door te vragen, en de discipline om zich voortdurend bij te scholen. **Anders dan de raad van advies vertegenwoordigt een raad van bestuur de eigenaars**, en die verantwoordelijkheid houdt meer in dan goedkeuren en opvolgen. Een sterke raad durft te vragen, uit te dagen en richting te geven aan zowel strategie als cultuur. Daarbij wordt collegialiteit vaak verward met overeenstemming.¹

¹ Zie kader: consensus versus toestemming.



*‘Extern advies rendeert alleen als
de ondernemer gelooft in het RvA-model.
Zonder dat geloof blijft
de handrem op staan.’* **Filip Vanderbeken**

Een ideaal moment om even in te zoomen op de eigenaarsvisie. In elk bedrijf, groot of klein, familiebedrijf of multinational, start-up of gevestigde speler, vormt de aandeelhoudersvisie het speelveld waarbinnen zowel het management als de raad van bestuur opereert. Toch wordt precies die visie opvallend vaak niet uitgesproken, niet gedeeld of onvoldoende doordacht. Het gevolg is dat bestuurders wel vergaderen, rapporteren en beslissen, maar dat niemand exact weet waar de eigenaars uiteindelijk naartoe willen.

Een onderneming kan alleen duurzaam worden bestuurd wanneer duidelijk is wat de aandeelhouders belangrijk vinden, welke waarden ze willen bewaken, welke risico's ze bereid zijn te nemen en welk doel de organisatie op lange termijn moet dienen. Zonder die helderheid blijft elke strategische discussie gedeeltelijk blind, en loopt een raad het risico om beslissingen te nemen die perfect logisch zijn... maar niet passen bij wat de eigenaars écht willen realiseren.

Een sterke aandeelhoudersvisie:

- definieert het speelveld waarbinnen bestuur en management hun rol opnemen;
- bepaalt de reikwijdte van risico en ambitie, zodat keuzes niet willekeurig maar consistent zijn;
- geeft richting aan strategie en voorkomt dat de organisatie meewaait met de waan van de dag;
- verankert waarden, zodat groei niet ten koste gaat van identiteit;
- creëert legitimiteit, omdat bestuurders weten voor welke belangen ze mandaat dragen.

Zonder een duidelijke eigenaarsvisie ontstaat governance op drijfzand: discussies verzanden, prioriteiten conflicteren, en niemand weet exact welk kompas wordt gevolgd. Met een duidelijke eigenaarsvisie daarentegen ontstaat rust, richting en een gedeeld begrip van wat 'juist besturen' eigenlijk betekent. Daarom geldt voor elk type bedrijf, ongeacht sector of grootte: wie sterk wil besturen, moet eerst glashelder weten wat de eigenaars belangrijk vinden.

De kern van governance

Governance is het geheel van afspraken, formeel en informeel, over hoe een organisatie geleid en gecontroleerd wordt. Het is het kader dat bepaalt hoe beslissingen tot stand komen, hoe risico's worden beheerd en hoe belangen in balans blijven. In elk bedrijf ziet governance er anders uit, maar de onderliggende principes zijn universeel: transparantie, evenwicht, verantwoording en discipline.

Goede governance draait niet om regels op papier, maar om gedrag in de praktijk. Het gaat over zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Over helderheid in rollen, consistentie in besluitvorming en het naleven van afspraken, ook wanneer niemand kijkt. Wanneer governance goed werkt, voelt ze niet zwaar of traag aan. Ze creëert net vrijheid in duidelijkheid: iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt, waardoor de organisatie sneller, wendbaarder en consistentier kan handelen. Governance schept rust en richting. **Goed bestuur is geen systeem, maar een discipline.**