

Geheimen van de **bestuurs- kamer**

Herman Daems over
corporate governance

Inhoud

	Wat ter sprake komt	6
	Dankwoord	16
1	Onbegrepen en onbekend	20
	<i>De kernopdrachten van het bestuur</i>	
2	De ene raad is de andere niet	48
	<i>Het belang van context</i>	
3	Bouwstenen voor een bestuursorgaan	112
	<i>Wat er nodig is voor een raad van bestuur</i>	
4	De agenda	122
	<i>Waarover bestuurders vergaderen</i>	
5	Verloop van de raadsvergadering	172
	<i>Hoe elke mening aan bod kan komen</i>	
6	De rol van de voorzitter	188
	<i>Meer dan de vergadering leiden</i>	
7	Spanningen aan de top	200
	<i>Waarom elke bestuurder de hem toegewezen rol moet spelen</i>	
8	Management van onwetendheid	210
	<i>Hoe bestuurders kunnen weten wat ze moeten weten</i>	
9	Een goede bestuurder worden en blijven	218
	<i>Velen voelen zich geroepen</i>	
10	De toekomst van besturen	234
	<i>Zullen bestuurders nog sturen?</i>	

Wat ter sprake komt

WAT DOET DE RAAD VAN BESTUUR VAN EEN VENNOOTSCHAP of van een vereniging? Wat doet de voorzitter van een raad van bestuur? Wat wordt van een bestuurder verwacht? Hoe zal de rol van de raad van bestuur of – om een mooier woord te gebruiken – het bestuursorgaan in de toekomst veranderen? Die vragen zijn in dit boek aan de orde. Ik heb het jaren moeilijk gehad met deze vragen en eerlijk, ik ben er nog niet helemaal uit. Maar ik ben er ver genoeg mee om enkele antwoorden te kunnen opwerpen.

Door omstandigheden en door toevalligheden heb ik jarenlang kunnen zetelen in de raden van bestuur van een vijftwintigtal Europese en Amerikaanse bedrijven. In acht bedrijven was ik voorzitter van de raad van bestuur. Het ging om firma's uit de meest uiteenlopende sectoren, van technologie en financiën over infrastructuur en industrie tot de uitgeefwereld. Er zaten gevestigde ondernemingen bij, maar ook start-ups en organisaties in de gezondheids- en cultuursector. Die ervaringen hebben mij doen nadenken over wat mijn rol als bestuurder en als voorzitter echt was in het bestuursorgaan van de vennootschap of van de vereniging waarin ik een mandaat had.

Een bestuurder of een voorzitter moet 'iets' doen dat toegevoegde waarde creëert. Dat zijn heel mooie woorden. Maar wat betekenen ze precies? Wat is de toegevoegde waarde van een bestuursorgaan en van een bestuurder? En voor wie moet die toegevoegde waarde gecreëerd worden? Om op die vragen te kunnen antwoorden, ben ik beginnen te reflecteren over de rol van een bestuursorgaan en hoe je het echt kunt doen functioneren.

Er zijn bibliotheken vol geschreven over besturen, of om het met een modewoord te zeggen: corporate governance. Veel van die boeken zijn normatief, ze zeggen wat er moet gebeuren in een bestuursorgaan. Ze zeggen weinig over wat bestuurders echt doen of kunnen doen. Bovendien zijn de boeken of artikels meestal geschreven door juristen of door auteurs die nauwelijks zelf in raden van bestuur gezeteld hebben. De juristen leggen haarfijn uit wat de wet vereist van een bestuursorgaan en van bestuurders, welke verplichtingen en verantwoordelijkheden ze hebben, maar ze leggen niet uit wat er echt gebeurt. Een bestuursorgaan wordt echter niet enkel geconfronteerd met juridische vragen, maar ook met bestuursvragen. De corporate-governancespecialisten hebben het vooral over wat bestuurders moeten doen, niet over wat ze doen of niet doen.

Laat me een beeld gebruiken. Om een auto te besturen moet je de wegcode kennen. Wat betekenen de verschillende verkeersbor-

Wie de wegcode kent, kan
nog niet autorijden. In de
bestuurskamer is het net zo.

den, hoe snel mag je rijden, wie moet je voorrang geven, in welke staat moet een bestuurder zijn om te mogen rijden? Dat is allemaal belangrijk. Zonder wegcode zou veilig autorijden onmogelijk zijn.

Maar de wegcode leert je niets over het autorijden zelf. Iemand die de wegcode door en door kent, kan een auto nog niet starten, laat staan ermee rijden en hem parkeren zonder brokken te maken. Dat is een andere vaardigheid dan de wegcode kennen.

Maar het is evident dat het één niet zonder het ander kan. Iemand die goed kan rijden, of iemand die goed kan besturen, maar dan in de administratieve betekenis van het woord, kan zonder het verkeersreglement te kennen niet veilig rijden of kan niet goed besturen zonder de verplichtingen en verantwoordelijkheden van het besturen te kennen. Het één kan niet zonder het ander.

Dit boek gaat niet over wetten en codes. Het gaat over wat bestuurders echt doen of zouden moeten doen. Het boek is gebaseerd op wat de ervaringen mij geleerd hebben. Wie uit is op onthullingen moet

ik nu al teleurstellen. Ik breng geen verslag uit over mijn ervaringen. Ik probeer inzichten te geven op basis van die ervaringen.

Ik besef dat ervaringen slechts een deel van de waarheid zijn en dat wetten en codes erbij horen en noodzakelijk zijn. Hoe zou ik daar trouwens anders over kunnen denken, als oud-voorzitter van de Belgische Commissie Corporate Governance die de Belgische Corporate Governance 2009 heeft opgesteld? Maar toegevoegde waarde creëren als bestuurder is meer dan enkele regels van een code of een wet volgen. Het vereist inzichten in de reële rol en het functioneren van een bestuursorgaan.

Mijn inzichten zijn gebaseerd op ervaringen die ik heb opgedaan van 1990 tot nu. De periode is belangrijk. Ze kadert mijn ervaringen en inzichten. Toen ik bestuurder werd in ondernemingen en verenigingen was de corporate-governancebeweging in volle opmars, zoals tot uiting kwam in de Belgische Corporate Governance Code voor de beursgenoteerde ondernemingen, opgesteld door de Belgische Corporate Governance Commissie, en de zeer invloedrijke Code Buysse voor de niet-genoteerde ondernemingen, opgesteld door graaf Paul Buysse. Voor de verenigingen werd een code opgesteld door professor Jan De Groof. De governancecodes waren voor het grootste en belangrijkste deel van die periode al wel volop van toepassing, maar we werkten nog met de 'oude' vennootschapswet. Nu zijn er ontwikkelingen in de wet en in de Belgische Corporate Governance Code die tot andere ervaringen zouden kunnen leiden. Ik denk vooral aan de mogelijkheid om ook in België een formele scheiding te maken tussen een toezichthoudend en een sturend bestuursorgaan, tenminste als de onderneming zelf die keuze wil maken.

Toch denk ik dat de recente wijzigingen in wet en code weinig verschil uitmaken voor de inzichten die ik in dit boek naar voren schuif. Twee argumenten spreken in mijn voordeel. Enerzijds heb ik als voorzitter van een grote Belgische bank een lange ervaring met de scheiding tussen toezichthoudende en sturende bestuursorganen. Banken zijn immers al jaren verplicht om op die manier te functioneren. Als voorzitter van het bestuursorgaan van de Leuvense

universiteit ben ik het gewend om te gaan met de scheiding van het bestuur. Ook in Nederlandse vennootschappen had ik de kans ervaringen op te doen met een gesplitst bestuur.

Een tweede reden is van een andere aard. Ik ben nog niet zo zeker dat het merendeel van de Belgische ondernemingen, nu ze de wettelijke vrijheid hebben, er daadwerkelijk voor zal kiezen een scheiding in het bestuursorgaan aan te brengen. Vooral wanneer ondernemingen in handen zijn van controlerende aandeelhouders die graag een vinger aan de pols houden, dan is er geen grote druk om een scheiding in het bestuur aan te brengen. Voorlopig hebben de professionele managers hier te lande ook niet de invloed en de macht om een scheiding van het bestuur op te leggen aan hun aandeelhouders. Het wordt trouwens interessant om te zien of de ondernemingen die in de handen van de overheid zijn, voor de scheiding zullen kiezen.

Het *Wetboek Vennootschappen en Verenigingen* zegt dat bestuurders alle handelingen moeten stellen om het doel van de onderneming of de vereniging te realiseren. Dat is duidelijk, maar het is zo ruim dat het weinig concreet houvast geeft. Alsof je tegen een piloot zou zeggen dat hij of zij alles moet doen om een vliegtuig in de lucht te houden. Dat is heel duidelijk als opdracht, maar het zegt niet wat de piloot precies kan en moet doen om het vliegtuig in de lucht te houden. Daarom wil ik de algemene opdracht, ‘alles doen wat nodig is om het doel¹ van de vennootschap of vereniging te realiseren’, concretiseren door ze in vier kernopdrachten op te splitsen: de vennootschap of vereniging sturen, toezicht houden, normen en waarden vastleggen, en verantwoordelijkheid dragen.

Er zijn andere factoren dan wetten of principes van codes die bepalen waarom bestuursorganen sterk verschillen in de manier waarop ze deze vier kernopdrachten uitvoeren. Zo zijn sommige bestuursorgaan meer sturend, andere zijn meer toezichthoudend, afgezien van de wet. Waarom dat zo is? Heel eenvoudig: omdat de context waarbinnen die

1 De wet spreekt van ‘voorwerp’ in plaats van ‘doel’.

bestuursorganen werken zeer verschillend is. Een belangrijke contextuele factor is de structuur van het aandeelhouderschap. Verderop leg ik uit wat ik ervaren heb met verschillende aandeelhoudersstructuren. Het maakt heel wat uit of je bestuurder bent in een onderneming waar één familie of groep zo goed als volledige zeggenschap heeft, dan wel of er verschillende takken van een familie of verschillende andere aandeelhouders betrokken zijn. Is een bedrijf beursgenoteerd, dan maakt dat uiteraard ook een verschil. Maar het beursgenoteerd zijn alleen verklaart niet alles. Bijkomende vraag is of die beursgenoteerde vennootschap controlerende aandeelhouders of referentieaandeelhouders in haar rangen telt of niet. Nog anders wordt het wanneer de overheid aandeelhouder is. Aandeelhouderschap is een factor die het functioneren van het bestuursorgaan bepaalt, maar er zijn er nog andere. Ze komen uitvoerig aan bod in dit boek.

Mijn belangrijkste conclusie is dat er niet één type van bestuursorgaan bestaat. Er zijn er honderden, die sterk van elkaar verschillen. Die verschillen betekenen niet dat elk bestuursorgaan totaal andere kernopdrachten vervult, wel dat het relatieve belang van de hierboven genoemde vier kernopdrachten uiteen zal lopen. Ze zijn ook bepalend voor de manier waarop het bestuursorgaan dagelijks functioneert.

Wat zijn de bouwstenen van een bestuursorgaan? Welke zaken moeten geregeld en welke afspraken moeten gemaakt worden om een bestuursorgaan te laten functioneren? Het gaat dan onder meer over de samenstelling van de raad van bestuur, de rol en werking van de comités die het bestuursorgaan adviseren, de vergadercultuur, de rolverdeling tussen directeuren en bestuurders, de voorzitter en de samenwerking tussen voorzitter en CEO of algemene directeur. Dit boek bespreekt deze bouwstenen en geeft aan hoe de context waarbinnen de vennootschap of vereniging functioneert van doorslaggevend belang is voor de verschillende bouwstenen.

De eerste drie hoofdstukken beschrijven de kernopdrachten, de context en de bouwstenen van een bestuursorgaan. Daarmee geef ik aan wat een bestuursorgaan is. In de volgende hoofdstukken probeer ik duidelijk te maken hoe het bestuursorgaan functioneert.

Ik beschrijf achtereenvolgens wat een bestuursorgaan zoal bespreekt, beslist en goedkeurt, wat de voorzitter van het bestuursorgaan doet of kan doen en hoe een raadsvergadering verloopt.

In een bestuursorgaan komen belangen en mensen samen om collectieve beslissingen te nemen over welke richting de vennootschap of vereniging uit moet, welke middelen ze daarvoor nodig heeft, en om te oordelen of de middelen van de vennootschap of vereniging wel goed gebruikt worden. Waar belangen en mensen samenkomen, ontstaan er altijd spanningen. Die spanningen zijn niet noodzakelijk tekenen van een falende organisatie – al is dat niet uitgesloten – maar zelfs in succesvolle organisaties is het onvermijdelijk dat het rommelt aan de top. Rondom de bestuurstafel krijg je nu eenmaal te maken met verschillende belangen, inzichten en karakters. Ik heb de indruk dat de spanningen opflakkeren als de verschillende spelers in de top zich niet houden aan de rolverdeling of de hun toegewezen rol niet deskundig uitoefenen: voorzitters die zich gedragen als CEO's en omgekeerd, of bestuurders die zich gedragen als directeuren. Verderop leg ik uit dat je spanningen aan de top, hoe onvermijdelijk ze ook zijn, kunt verminderen als iedereen de rol speelt die hij of zij moet spelen.

Over bestuursorganen is weinig bekend, maar over de rol van de voorzitter van het bestuursorgaan is nog minder geweten. Daarom wijd ik er een volledig hoofdstuk aan. Ik leg ook uit wat het verschil is tussen de voorzitter en de CEO. Er kan geen twijfel over bestaan dat de CEO de kapitein op het schip is. De voorzitter zorgt ervoor dat de CEO goed kan varen en dat het schip op een goede koers blijft bij stormen. In de Verenigde Staten kiest men er vaak voor om het voorzitterschap en het CEO-schap aan dezelfde persoon toe te kennen, zogezegd om alles onder één leider te plaatsen. Dat levert dan indrukwekkende titels op als *Chairman and CEO*. In Europa worden deze functies meestal gescheiden en over twee personen verdeeld. Ook ik ben daar een voorstander van. Ik denk dat er geen gevaar is voor hanengevechten in de raad van bestuur wanneer de voorzitter en de CEO beseffen en aanvaarden dat ze elk een andere rol te vervullen

hebben. Als in een theaterstuk de ene acteur stukken van de tekst van de andere overneemt, krijg je toch ook herrie?

Eén van de grootste moeilijkheden voor het bestuursorgaan is te weten komen wat het zou moeten weten. Het is een beetje een paradox: het bestuursorgaan zou alles moeten weten om goed zijn kernopdrachten te kunnen uitvoeren, maar het is – nogal evident – niet alwetend over wat er in de organisatie gebeurt. Het bestuursorgaan moet een permanente strijd voeren om niet onwetend te zijn over wat er aan de gang is. Besturen is het managen

van onwetendheid. In dit boek leg ik uit hoe talrijke instrumenten ontwikkeld zijn om bestuurders in staat te stellen geïnformeerd

Besturen is het managen
van onwetendheid.

te zijn over de echte problemen van de organisatie. Het belangrijkste instrument is misschien wel het vertrouwen tussen bestuurders en directeuren. Als het vertrouwen groot is, dan zullen de directeuren de bestuurders spontaan informeren over wat er goed en fout loopt.

Wat wordt van een bestuurder verwacht en hoe wordt iemand een goede bestuurder? Van een bestuurder wordt minimaal verwacht dat hij een onafhankelijke mening heeft over de onderwerpen die het bestuursorgaan moet behandelen. Bovendien moet hij die mening uiten. Zwijgen is geen optie. Tegelijk moet hij beseffen dat op het einde van de vergadering(en) over het onderwerp een beslissing moet vallen. De vennootschap of vereniging moet een volgende stap kunnen zetten.

Bestuurder worden lijkt populair te zijn. Velen voelen zich geroepen. Toch beseft niet iedereen wat de job inhoudt. Als bestuurder heb je niet de voldoening om een groep mensen aan te sturen. Je kunt niet de mouwen opstropen en aan de slag gaan. Je beslist, keurt goed, beoordeelt, adviseert en moedigt aan – maar je smaakt niet de voldoening van de uitvoering, want die hoort de CEO en de directie toe. Supporter zijn is niet hetzelfde als sportman zijn.

In het slothoofdstuk speculeer ik over hoe bestuursorganen zullen evolueren en hoe de rol van bestuurders zal veranderen. Ik vermoed dat vennootschappen en verenigingen een gedaanteverandering

zullen ondergaan in de toekomst. Bestuursorganen kunnen dan niet achterblijven. De veranderingen hebben verschillende oorzaken. Eerst en vooral verandert de maatschappij. Er zijn de eisen voor meer transparantie en betrokkenheid. Van sommige vennootschappen en verenigingen zal verwacht worden dat ze duidelijker uitleggen wat ze doen en waarom ze het doen. De roep om verantwoording af te leggen is groot in de financiële industrie, in de gezondheidssector, bij bedrijven die een grote impact hebben op klimaat en milieu, en bij technologie- en databedrijven. Ook binnen organisaties zijn er als gevolg van de technologische disruptie veel bestuurlijke veranderingen in aantocht. De noodzaak aan een duidelijke *purpose* – een belangrijk concept dat ik verderop uitleg – zal heel belangrijk worden voor vennootschappen en de verenigingen. Soms zal er een *trade-off* zijn tussen *purpose* en *profit*, zoals recentelijk auteurs zoals Oxford-econoom professor Collin Mayer, Larry Fink (de bekende CEO van BlackRock, een van de grootste investeringsfondsen ter wereld) en *Financial Times*-editor Andrew Edgecliffe-Johnson in boeken en opiniestukken verdedigd hebben. Het mag duidelijk zijn: ‘The social responsibility of business is to increase profits’, het dictum van Nobelprijswinnaar wijlen Milton Friedman, heeft recentelijk een flinke deuk gekregen.²

Meer en meer zullen vennootschappen en verenigingen met vier problemen moeten omgaan. Hoe wordt de controle of de zeggenschap over de vennootschap georganiseerd? Wie draagt de risico’s van de beslissingen die genomen worden? Hoe wordt het toezicht georganiseerd op de vennootschap of de vereniging die middelen van derden heeft aangetrokken? Wat is de *purpose* van de vennootschap of vereniging? Het is vaak gebruikelijk geweest om die vier problemen bij

2 Collin Mayer: *Prosperity. Better Business makes the Greater Good*. Oxford University Press, 2018; Larry Fink: *Purpose & Profit. Larry Fink’s 2019 Letter to CEOs*, BlackRock; Andrew Edgecliffe-Johnson: ‘Beyond the Bottom Line: should business put purpose before profit?’, *Financial Times*, 4 januari 2019; Milton Friedman: ‘The social responsibility of business is to increase its Profits’, *New York Times Magazine*, 13 september 1970.

de aandeelhouders te leggen. De juridische structuren waren daartoe ontwikkeld en georganiseerd. Nu zie je een begin van een opsplitsing. Vooral in de Verenigde Staten ontstaan vennootschappen die aandelen zonder stemrecht uitgeven. Sommige aandeelhouders hebben bijgevolg geen zeggenschap, maar helpen wel mee het risico van de vennootschap te dragen. Ook in Europa zie ik structuren ontstaan die een gelijkaardig effect hebben. Als het mogelijk wordt om aan sommige aandeelhouders een meervoudig stemrecht te geven, dan maakt men ook een onderscheid tussen zeggenschap en het dragen van risico. Dat stelt bijzondere uitdagingen aan het bestuursorgaan. Enerzijds zal het rekening moeten houden met het feit dat de zeggenschap over de vennootschap aangescherpt wordt, anderzijds moet het ervoor zorgen dat de beleggers die mee de risico's van de vennootschap dragen, beschermd worden tegen onverantwoord roekeloos gedrag van de directie en van de aandeelhouders die zeggenschap uitoefenen. En dat zal tot een verdere professionalisering van het bestuursorgaan leiden.

In de financiële sector dromen sommigen van een soort certificering van bestuurders. Voor de voorstanders zou het een logische verderzetting zijn van de procedures die nu al bestaan om bestuurders van financiële instellingen continu te onderwerpen aan zogenaamde 'fit and proper'-procedures: er wordt continu onderzocht of een bankbestuurder op het vlak van kennis en gedrag wel geschikt is om de bestuursfunctie uit te oefenen. Zal dit soort vereisten voor bestuurders verder uitgebouwd worden? Ik weet het niet, maar ik sluit het ook niet uit, omdat de maatschappij zeker meer bestuursorganen wil die deskundig en normbewust hun kernopdrachten kunnen opnemen. Toch zit er ook een weerhaakje aan. Ondernemingen en verenigingen hebben nood aan een diversiteit van vaardigheden en ervaringen om goed te kunnen functioneren. Van bestuurders een professionele klasse maken zal daar niet echt toe bijdragen.

Dankwoord

HEEL VEEL ONDERNEMINGSLEIDERS, VERANTWOORDELIJKEN VAN verenigingen en aandeelhouders van vennootschappen hebben rechtstreeks of onrechtstreeks bijgedragen aan de meningen die ik in dit boek vertolk. Ik ben overtuigd dat ze niet allemaal akkoord zullen gaan met wat ik hier schrijf. Mijn oprechte excuses als ik hun ideeën niet gevolgd heb of zelfs als ik hen verras met boude uitspraken. Maar ik kan hen wel verzekeren dat hun ideeën mijn meningen diepgaand beïnvloed hebben. Ik hoop dat de nieuwe ideeën die ik hier voorstel, vooral in het laatste hoofdstuk, het boek niet alleen intellectueel maar ook voor de praktijk van het besturen boeiend zullen maken.

Sinds 1990 ben ik bestuurder of voorzitter geweest van zowat 25 vennootschappen en verenigingen in Europa en in de Verenigde Staten. Zo werd ik betrokken bij heel wat sectoren: chemie, glas, hoogtechnologie en software, uitgeven, maar ook bij private equity en venture capital, banking en verzekeringen. Vijf van die ondernemingen waren beursgenoteerd of werden naar de beurs gebracht terwijl ik bestuurder of voorzitter was. De verenigingen waarvan ik bestuurder was, brachten mij in contact met de gezondheidszorg, de cultuursector en het universitair onderwijs. Gemiddeld genomen was ik zeseneenhalf jaar bestuurder bij deze organisaties, met als uitschieter een mandaat van vijftien jaar als voorzitter van een beursgenoteerde technologiegroep.

Ik heb ook kennis kunnen maken met de werking van comités in een bestuursorgaan: als voorzitter van auditcomités, remuneratiecomités en benoemingscomités, naast lidmaatschappen van

strategische comités en risicocomités. Van acht vennootschappen en verenigingen was of ben ik voorzitter van het bestuursorgaan. Ik heb echt het geluk gehad om een brede ervaring te kunnen opbouwen in tal van vennootschappen en verenigingen en in tal van sectoren.

De eersten die ik wil bedanken zijn de voorzitters van de bedrijven of verenigingen die mij als bestuurder een kans gegeven hebben. Vervolgens wil ik de CEO's bedanken in binnen- en buitenland en in vennootschappen en verenigingen die mij hun vertrouwen gegeven hebben, eerst als bestuurder en later als voorzitter. Ik hoop dat ik hun vertrouwen niet beschaamd heb en dat ik ook hun nuttige steun heb kunnen geven. Ik ben bovendien heel veel dankbaarheid en erkentelijkheid verschuldigd aan de leden van de bestuursorganen waarvan ik voorzitter was. Ik hoop dat onze raadsvergaderingen vruchtbaar waren voor de uitbouw van de onderneming. Ook mijn oprechte dank aan de familiale aandeelhouders waarvoor ik niet alleen bestuurder of voorzitter was, maar ook fungeerde als vertrouwenspersoon.

Ik wil ook de beleggers bedanken die trouw op de algemene vergaderingen aanwezig waren. Elkaar elk jaar op dezelfde vergadering ontmoeten, stimuleert wederzijds respect. Een bijzonder woord van dank aan de leiding van de BNP Paribas Group en aan de leiding van BNP Paribas Fortis. Het was een unieke ervaring om in zo'n wereldwijde bankengroep een voorzittersrol te kunnen opnemen bij een belangrijke dochter. Tot slot dank aan de KU Leuven. Een universiteit waar ik bijna alles heb mogen doen: studeren, publiceren, doceren en tot slot besturen.

Ik heb ook veel ideeën en ervaringen opgedaan gedurende mijn voorzitterschap van de Belgische Commissie Corporate Governance waarvan ik van eind 2008 tot 2013 voorzitter was. Dank aan alle leden van de commissie voor wat ik van hen heb geleerd.

Ik wil de honderden deelnemers danken van de tientallen seminars die ik over besturen gaf in IESE in Barcelona en in het joint Harvard Business School en IESE-programma voor bestuurders in Barcelona. De vragen, opmerkingen en concrete gevallen die de vele internationale deelnemers mij voorschotelden, hebben me geholpen

mijn meningen te vormen. Zeer bedankt aan allen, maar vooral aan de leiding van IESE, die mij steeds gesteund heeft en mij betrokken heeft bij haar internationale initiatieven.

Mijn bijdragen aan de internationale conferenties in New York, eerst over Inclusive Capitalism en dan over Long Term Capital, en mijn bijdrage over de Future of the Corporation in het Forum van Montréal, hebben mij beter doen nadenken over de aan de gang zijnde maatschappelijke veranderingen en hun invloed op de vennootschap.

Ook aan de honderden voorzitters en CEO's die tussen 2010 en 2017 deelnamen aan de jaarlijkse Corporate Governance Summit van de KU Leuven, in het raam van de Deloitte-leerstoel, ben ik veel intellectuele dank verschuldigd.

Ideeën zijn noodzakelijk voor een boek. Maar een boek wordt pas een boek als er ook een tekst ontstaat. Ik heb ontzettend veel steun gehad aan een klein, maar zeer toegewijd leescomité dat de tekst kritisch gelezen heeft. Ik zal de intense gesprekken in Maison Ducale in Brussel nooit vergeten. Heel veel dank aan dit trouw en geëngageerd leescomité. Als er onnauwkeurigheden in de tekst overgebleven zijn, dan is dat alleen mijn verantwoordelijkheid. Zij hebben alles gedaan om mij te behoeden voor denk- en spellingfouten – en fouten tout court.

Ook mijn uitstekende *personal assistant* op de bank en het excellente team bij uitgeverij LannooCampus wil ik oprecht danken. Zonder hun inzet, geduld, aanmoediging en professionele ondersteuning was het boek nooit klaar geraakt.

Tot slot wil ik mijn vrouw Mariëlle oprecht bedanken. Zonder haar geduld en steun had ik de 'geheimen van de bestuurskamer' niet kunnen onthullen.

Herman Daems

Onbegrepen en onbekend

De kernopdrachten van het bestuur

Wat de bestuursorganen van een winstgedreven onderneming of van een niet-winstgedreven vereniging doen, wordt niet goed begrepen. Hun bijdrage aan de functionering van de economie en de maatschappij is voor velen onbekend. Toch heeft het bestuursorgaan een brede opdracht en verantwoordelijkheid. In wat volgt worden de vier kernopdrachten van een bestuursorgaan omschreven.

DE RADEN VAN BESTUUR VAN EEN BANK, EEN CHEMIEBEDRIJF, een investeringsbedrijf, een technologieonderneming, een ziekenhuis of een universiteit zijn niet nauw betrokken bij wat er dagelijks in die bedrijven en organisaties gebeurt. De raad van bestuur en de bestuurders zijn voor de buitenwereld grote onbekenden. Zelfs vrienden en kennissen die in het bedrijfsleven of in een organisatie werken, vragen het zich weleens af, zoals eerder aangehaald. ‘Welke taak heeft een bestuurder, of een raad van bestuur? Wat doen die lui eigenlijk?’

Maar ook binnen de organisatie is de raad van bestuur zelden bekend. Medewerkers hebben er nauwelijks of geen contact mee. Ze kennen vaak zelfs de namen van de bestuurders niet, al wordt de samenstelling van de raad van bestuur zeker niet geheimgehouden. De identiteit van de bestuurders is zelfs publiek beschikbare informatie die je snel en eenvoudig kunt vinden.

Onbekend maakt, ook in dit geval, onbemind. Velen beschouwen het bestuursorgaan als irrelevant en wereldvreemd, soms zelfs als bedreigend en vijandig. Met dat laatste bedoel ik dat beslissingen van de raad van bestuur weleens zo ingrijpend kunnen zijn voor de organisatie dat ze de toekomst en de loopbaan van medewerkers negatief kunnen beïnvloeden. Al zijn er uiteraard ook situaties waarbij beslissingen van de bestuurders tot positieve ontwikkelingen leiden, een op expansie gerichte investering bijvoorbeeld.

**Irrelevant, wereldvreemd
en zelfs vijandig: zo
wordt de raad van bestuur
vaak getypeerd.**

D/2019/45/445 – ISBN 978 94 014 6381 2 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG Sarah Schrauwen & Mathieu Vancamp

VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven

AUTEURSPORTRET Frederic Sablon

© Herman Daems & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl