

Limburgse familiebedrijven zetten de deur meer en meer open voor externe bestuurders

VKW Limburg en GUBERNA slaan handen in elkaar

Het Expertisecentrum Familiebedrijven van VKW Limburg en GUBERNA, het instituut voor de bestuurder, slaan de handen in elkaar. Tijdens het eerste 'Event van de Externe Bestuurder' op 12 juni tekenden beiden een samenwerkingsakkoord. Tegelijkertijd presenteerden ze de resultaten van een diepgaand gezamenlijk onderzoek samen met de UHasselt naar het functioneren van externen in de raden van bestuur (RvB) of raden van advies (RvA) in Limburgse familiebedrijven. Hieruit blijkt duidelijk dat Limburgse familiebedrijven met meer dan 10 werknemers de deur meer en meer open zetten. Iets meer dan helft heeft nu al externen aan boord in raad van bestuur of advies en in totaal staat 2 op 3 hiervoor open. De drang naar verdere professionalisering, groeiambities en de familiale opvolgingsproblematiek zijn hiervoor belangrijke triggers.

Het eerste druk bijgewoonde 'Event van de Externe Bestuurder' vormde de ideale gelegenheid om de samenwerking tussen VKW Limburg en GUBERNA te ondertekenen. Tijdens dit event debatteerde een toppanel verder over 'De externe bestuurder in het familiebedrijf: vloek of zegen?'. En werden de resultaten van het onderzoek naar het functioneren van externen in de Limburgse familiebedrijven toegelicht.

Meer slagkracht

GUBERNA, het instituut voor de bestuurder, wil net zoals VKW Limburg het deugdelijk bestuur bij bedrijven bevorderen in al zijn dimensies. Ook bij familiale KMO's en niet-beursgenoteerde bedrijven. Zij doen dit op nationaal niveau. De samenwerking zorgt voor de nodige kruisbestuiving in het voordeel van de Limburgse familiebedrijven.

Koen Hendrix, directeur VKW Limburg en coördinator van het Expertisecentrum Familiebedrijven: *"Het samenwerkingsakkoord behelst drie aspecten waardoor het Expertisecentrum Familiebedrijven de Limburgse familiebedrijven nog beter kan ondersteunen. Vacatures voor externe bestuurders kunnen onderling worden uitgewisseld. Samen met GUBERNA werken we een opleidingsaanbod uit voor kandidaat externe bestuurders. En tegelijk slaan we de handen in elkaar om samen met de UHasselt verder academisch onderzoek te verrichten rond corporate governance (deugdelijk bestuur)."*

Duidelijke meerwaarde van externe bestuurders

Uit het onderzoek naar het functioneren van externen in de raden van bestuur (RvB) of raden van advies (RvA) in Limburgse familiebedrijven (inclusief bedrijven met meerdere niet-familiaal verbonden vennoten) blijkt duidelijk dat Limburgse familiebedrijven met meer dan 10 medewerkers de deur meer en meer open zetten voor externe bestuurders of externe leden in een raad van advies. De drang naar verdere professionalisering, groeiambities en de familiale opvolgingsproblematiek zijn hiervoor belangrijke triggers.

Koen Hendrix: *“De meerderheid van de Limburgse familiebedrijven is vandaag overtuigd van het belang van externe bestuurders in het kader van hun verdere groei en overdracht naar de volgende generatie. De duidelijke tendens naar meer professionalisering toont dat de sensibilisering voor meer corporate governance bij familiebedrijven de voorbije jaren vruchten heeft afgeworpen. Toch blijft er op dit vlak nog veel werk. Wanneer blijkt dat nog bijna de helft van de ondervraagde familiebedrijven stelt een eerder ‘pro forma’ raad van bestuur te hebben, legt dit immers tegelijkertijd de zenuw bloot dat nog te veel familiebedrijven onvoldoende beseffen dat een goed werkende raad van bestuur een antwoord kan zijn op hun behoeften. Bovendien zorgt ook de aanstaande hervorming van de vennootschapswetgeving voor een aantal interessante opportuniteiten, maar tevens ook uitdagingen in het kader van professionalisering en corporate governance.”*

De voornaamste conclusies op een rijtje:

- **2 op 3 bedrijven met actieve RvB heeft externe bestuurders aan boord.** Slechts iets meer dan de helft van de onderzochte bedrijven heeft een actieve raad van bestuur (RvB). Bij de andere helft is dit eerder een pro forma of ‘papieren’ RvB.
- **1 op 4 bedrijven met ‘pro forma’ RvB heeft een Raad van Advies (RvA) met externen.** Maar slechts 1 op 4 heeft de intentie om die RvA straks om te gaan vormen tot een RvB.
- **Van alle familiebedrijven heeft iets meer dan de helft vandaag reeds externen aan boord in een RvB of RvA.**
- **2 op 3 heeft nu al óf wil externen in het bestuur van het bedrijf.** Van de bedrijven met een pro forma raad van bestuur stelt nog eens bijna een kwart (23%) de raad van bestuur op korte termijn te willen activeren met externe bestuurders.
- **Keuze van externe bestuurders (of leden RvA) gebeurt slechts bij 47% volgens duidelijk vastgelegde afspraken.** Ook over de duurtijd van het mandaat heeft slechts 42% vooraf duidelijke afspraken. Wel kiest 80% heel gericht op basis van competentie en niet zomaar uit het eigen gekend netwerk.
- **Familiebedrijven waar recent een familiale overdracht gebeurde of waar deze op korte termijn gepland staat betrekken vaker externen bij de RvB of RvA.** Zij hebben ook vaker een actieve raad van bestuur.
- **Gevraagd naar wat hen heeft ‘getriggerd’ om externen in huis te halen, wordt de professionalisering van het bedrijf veruit het meest genoemd.** Een nieuw strategisch plan, generatiewissel of sterke groeiambities zijn ook relevant.
- **Bvba’s stellen vaker slechts een ‘pro forma’ raad van bestuur te hebben, maar het verschil met nv’s is minder uitgesproken dan verwacht.** Niet zozeer eventuele wettelijke verplichtingen, maar

vooral de echte governance behoeften zoals de opvolgingsproblematiek en de groei naar een grotere organisatie bepalen dus wat er op vlak van bestuurlijke organisatie in een bedrijf gebeurt.

- **47% van de familiebedrijven met externen in raad van bestuur of advies heeft een onafhankelijke externe voorzitter.** 3 op 10 heeft een familiale voorzitter die ook CEO is. Bij een kwart is de voorzitter een familielid niet-CEO.
 - **Het familiale overdrachtproces bevordert ook het beroep doen op een onafhankelijke externe voorzitter.** Maar ook bedrijven met niet-familiaal verbonden vennoten doen hier vaker dan gemiddeld beroep op, net als middelgrote bedrijven. Mature familiebedrijven (meer dan 3 generaties) hebben vaak een familielid niet-CEO als voorzitter.
 - **De 'inbreng van expertise' en een 'bredere onafhankelijke blik' vormen dé meerwaarde van externen in RvB/RvA.** Worden ook belangrijk genoemd: effectiviteit van de besluitvorming, scheidsrechtersrol en faciliteerende rol bij generatiewissel. Opvallend veel minder: aanbreng van netwerk en contacten.
 - **Wanneer familiebedrijven kiezen voor actieve RvB met externen boven een RvA,** dan doen ze dat vooral voor het **grotere engagement** van de externen en de **mindere vrijblijvendheid** in de werking van het bestuursorgaan. Ook de meer professionele uitstraling en de sterkere interne motivatie worden als argument aangestipt.
-