

ONDERZOEK

Functioneren van

EXTERNEN IN DE RADEN VAN BESTUUR OF ADVIES

in Limburgse familiebedrijven

Het Expertisecentrum Familiebedrijven van VKW Limburg deed in samenwerking met Guberna, het bekende instituut voor de bestuurder, en de UHasselt een **onderzoek naar het functioneren van externen in de raden van bestuur of advies in Limburgse familiebedrijven** (inclusief bedrijven met meerdere niet-familiaal verbonden vennoten).

De resultaten van dit onderzoek worden op dinsdagavond 12 juni voorgesteld op het eerste 'Event van de Externe Bestuurder' als input voor een boeiend panelgesprek **over de rol van de externe bestuurder** in het (familie)bedrijf. Die avond tekenen VKW Limburg en Guberna bovendien een samenwerkingsakkoord.

Het vragenlijst voor dit onderzoek werd verstuurd aan een representatief staal van 400 Limburgse familiebedrijven, leden van VKW Limburg, en mocht rekenen op een responsgraad van 20%.

CONCLUSIES

- Net iets meer dan de helft van de onderzochte bedrijven stelt een actieve raad van bestuur (RvB) te hebben. Voor de andere helft is dit eerder een pro forma of 'papieren' RvB. **2 op 3 bedrijven met actieve RvB heeft externe bestuurders aan boord.**
- **1 op 4 bedrijven met 'pro forma' RvB heeft een Raad van Advies (RvA) met externen.** Maar slechts 1 op 4 heeft 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 RvB of RvA.**
- Van de bedrijven met een pro forma raad van bestuur stelt bijna een kwart (23%) de raad van bestuur op korte termijn te willen activeren met externe bestuurders. **Dat maakt dat in totaal 2 op 3 Limburgse familiebedrijven externen in het bestuur van het bedrijf betreft óf wil gaan betrekken.**
- **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 gekende 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 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.

- **In 2 op 3 familiebedrijven wordt enkel voor de externe leden voorzien in een vergoeding voor de deelname aan de raad van bestuur of advies.** Daarbij wordt meestal gewerkt met een zitpenning per vergadering, eerder dan een jaarlijkse onkostenvergoeding.
- **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 een 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.

Uit de drang naar meer professionalisering van het familiebedrijf blijkt dat het pleidooi voor meer corporate governance bij familiebedrijven de voorbije jaren zeker vruchten heeft afgeworpen. Toch blijft er op dit vlak nog veel werk. Wanneer nog altijd de helft van de ondervraagde familiebedrijven een pro forma raad van bestuur blijkt te hebben, legt dit immers tegelijkertijd de zenuw bloot dat nog altijd veel familiebedrijven te weinig beseffen dat een goed werkende raad van bestuur een antwoord kan zijn op hun behoeften. En dat hiervoor dus zeker nog meer sensibilisering nodig is.

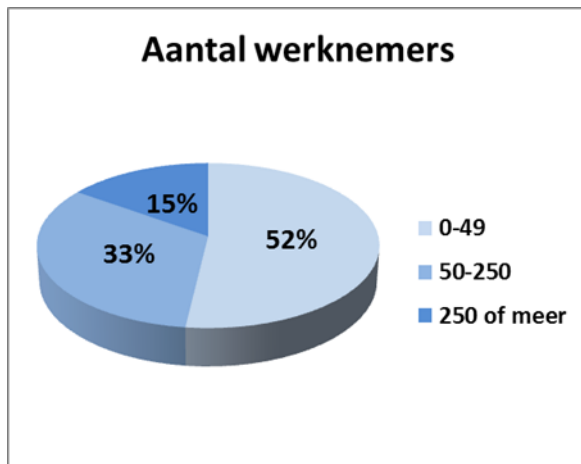
AANBEVELINGEN

Overweegt jouw bedrijf ook te starten met een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies?

Enkele tips:

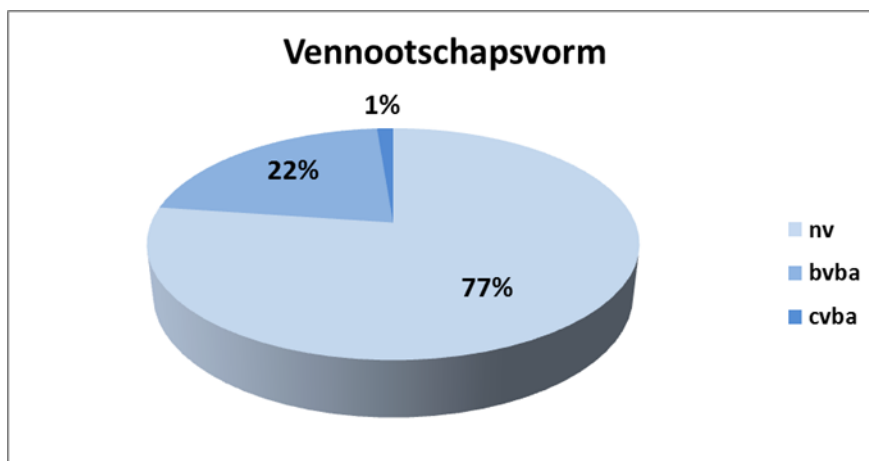
- **Vorbereiding.** Onderzoek goed of je bedrijf klaar is om een orgaan te installeren dat een plaats krijgt binnen het bedrijfsbeleid. Een actieve RvA of RvB vereist immers documentatievoorbereiding en agendabeheer. Laat u hierin desgevallend begeleiden.
- **Strategie.** Geef een RvA of RvB een juiste rol inzake het challengen van de strategie. Als men geen strategisch plan heeft of niet de gewoonte heeft volgens een strategisch actieplan te werken, is het misschien opportuun hier eerst mee te starten.
- **Stapsgewijs.** Men kan naast zijn RvB een RvA met externen installeren om zich te laten challengen en deze laten doorgroeien tot een actieve RvB, te laten samensmelten zeg maar.
- **Openheid.** Werken met externen betekent mee in de kookpotten laten kijken en dus transparantie tonen. Dit is geen makkelijke oefening als men dit niet gewoon is.
- **Structuur.** Zorg voor structuur, agenda en juiste frequentie, op voorhand jaarlijks vast te leggen.
- **Levend.** Laat de RvA of RvB leven als belangrijk orgaan binnen het bedrijf en het management. Het kan meedragen tot algemene professionalisering op vlak van rapporteringen.
- **Lef.** Ga na of men op termijn het lef heeft de macht te delen binnen een actieve RvB met externen. Vaak blijft men steken op een RvA zonder enige bevoegdheid.
- **Afspraken.** Stel altijd een soort gedragscode op om een RvA of RvB goed te laten fungeren. Dit helpt ook een jaarlijkse evaluatie te houden.
- **Jong geleerd is oud gedaan.** Probeer naast de RvA/RvB ook een goede family governance uit te werken (familieraad), om zo een scheiding te maken dus de familiale problematiek en de bedrijfsproblematiek.

1. Kenmerken onderzoekspopulatie

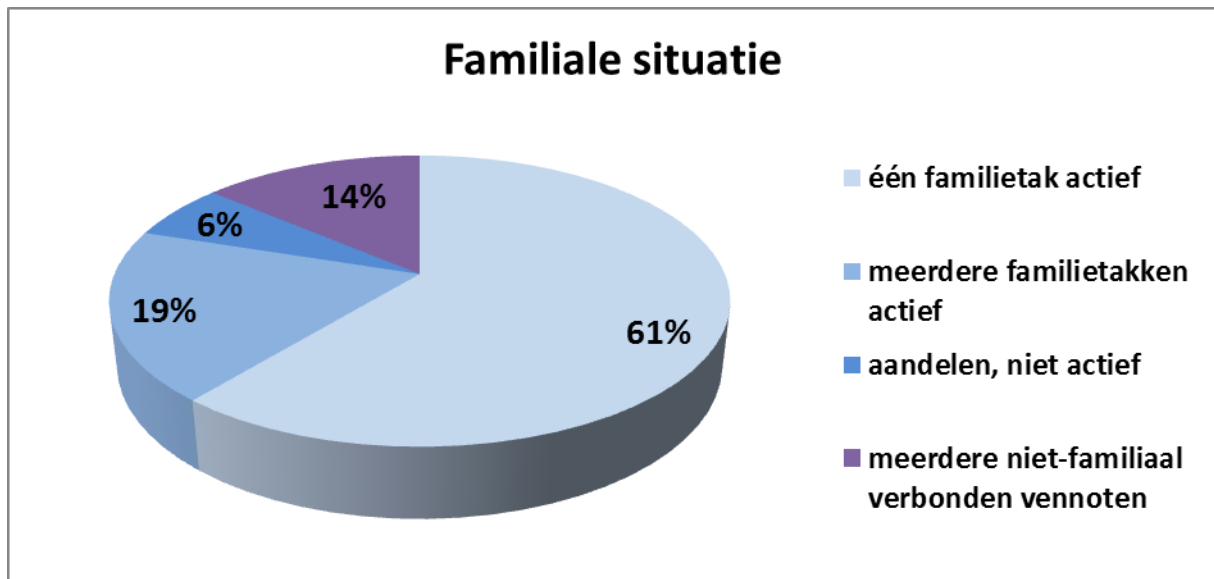


Net **iets meer dan de helft** van de respondenten bestaat uit bedrijven met **minder 50 werknemers**. Gezien alle bedrijven lid zijn van VKW Limburg hebben al deze bedrijven in principe wel minstens 10 werknemers.

In 15% van de gevallen ging om een groot bedrijf met meer dan 250 werknemers. Een op drie bedrijven heeft tussen de 50 en de 250 werknemers.

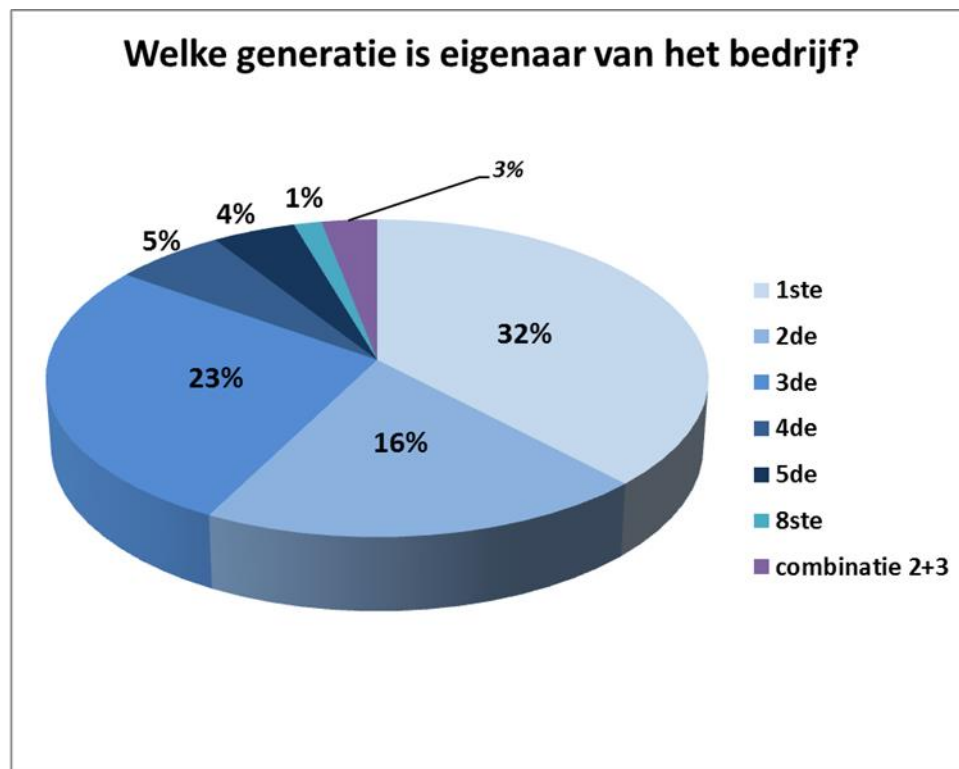


Iets meer dan **drie kwart** van de deelnemende bedrijven zijn een **naamloze vennootschap**. In bijna een kwart van de gevallen was de vennootschapsvorm een bvba.



In meer dan **6 op 10 deelnemende bedrijven** is er slechts **één familietak** actief in het bedrijf. Bij 1 op 5 bedrijven zijn er daarentegen meerdere familietaken actief.

In 6% van de bedrijven is de familie wel eigenaar (aandelen), maar zelf niet (meer) actief in het dagelijks beleid van het bedrijf. Bij 14% van de respondenten is het bedrijf in handen van twee of meer vennoten, die zelf niet familiaal verbonden zijn.



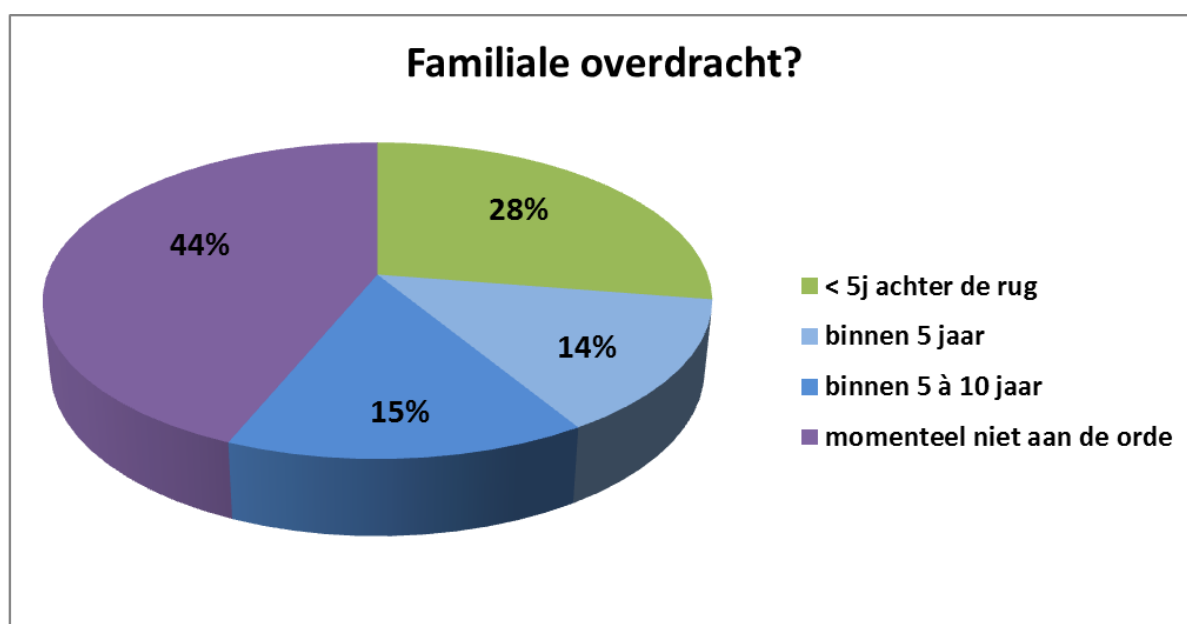
Gevraagd naar welke generatie momenteel eigenaar is van het bedrijf, antwoordt **een derde van de bedrijven** dat dit de **eerste generatie** is. Dit betekent dat **2 op de 3 bedrijven** in dit onderzoek niet meer in handen van de oprichters is.

In **4 op 10 bedrijven**, respectievelijk 16% (2de generatie) en 23% (3de) van de gevallen, gaat het om de **2^{de} of 3^{de} generatie**. Enkele bedrijven gaven aan momenteel in een gemixte situatie van 2^{de} en 3^{de} generatie als eigenaar van de aandelen van het bedrijf te zitten.

Bijna **10% van de bedrijven is al aan de 4^{de} of 5^{de} generatie toe**. Eén bedrijf is zelfs reeds aan de achtste (!) generatie toe.

	generatie eigenaar						
familiale situatie	1ste	2de	3de	4de	5de	...	Totaal
een	25%	11%	16%	3%	4%	...	61%
meer	6%	3%	5%	1%	0%	...	19%
niet	0%	3%	1%	1%	0%	...	6%
vennoten	0%	0%	0%	0%	0%	...	14%
Totaal	32%	16%	23%	5%	4%	...	

Combineren we eigenschappen generatie en familiale situatie, dan kunnen we stellen dat een **kwart** van de bedrijven een **eerste generatie-bedrijf** is **met slechts 1 familietak**.



We vroegen de bedrijven in het onderzoek of er een recente overdracht van eigendom en/of leiding naar de volgende familiale generatie is gebeurd of dat die binnen afzienbare tijd gepland staat.

In **iets meer dan een kwart** van de bedrijven (28%) gebeurde een dergelijke **overdracht in de voorbije 5 jaar**.

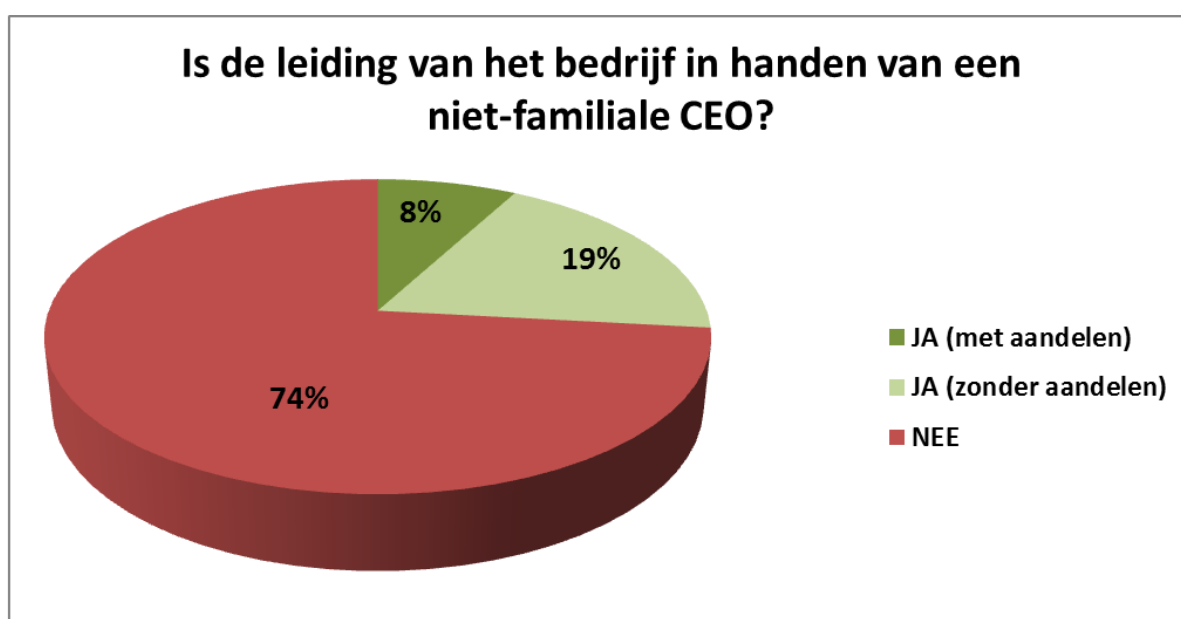
14% verwacht dat dit zal gebeuren binnen de 5 jaar en nog eens 15% plant dit binnen de 5 à 10 jaar. Samen dus **3 op 10 bedrijven die in de komende 10 jaar** de volgende generatie aan het roer ziet komen.

Dit maakt dat **bijna de helft** van de bedrijven (44%) op dit moment niet bezig is met of wakker ligt van een familiale overdracht van het bedrijf en dit **momenteel 'niet aan de orde'** acht.

	familiale situatie				
overdracht?	een tak	meerdere takken	aandelen - niet actief	vennoten	Totaal
<5	22%	47%	40%	18%	28%
0 à 5	10%	33%	0%	9%	14%
5 à 10	16%	7%	20%	18%	15%
niet ad orde	51%	13%	40%	55%	44%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Opvallend: bij **80% van de bedrijven met meer dan één familietak** is de **familiale overdracht erg actueel** (recent achter de rug of binnen de 5 jaar). Bij de bedrijven waar slechts **één familietak actief** is, is dit **slechts 32%**.

Bij hen acht meer dan de helft (51%) de familiale overdracht momenteel niet aan de orde. In **bedrijven met meerdere niet-familiale vennoten is de kwestie nog minder aan de orde** (55%). Hier is een overdracht naar de volgende generatie in slechts 27% van de bedrijven net voorbij of komende.

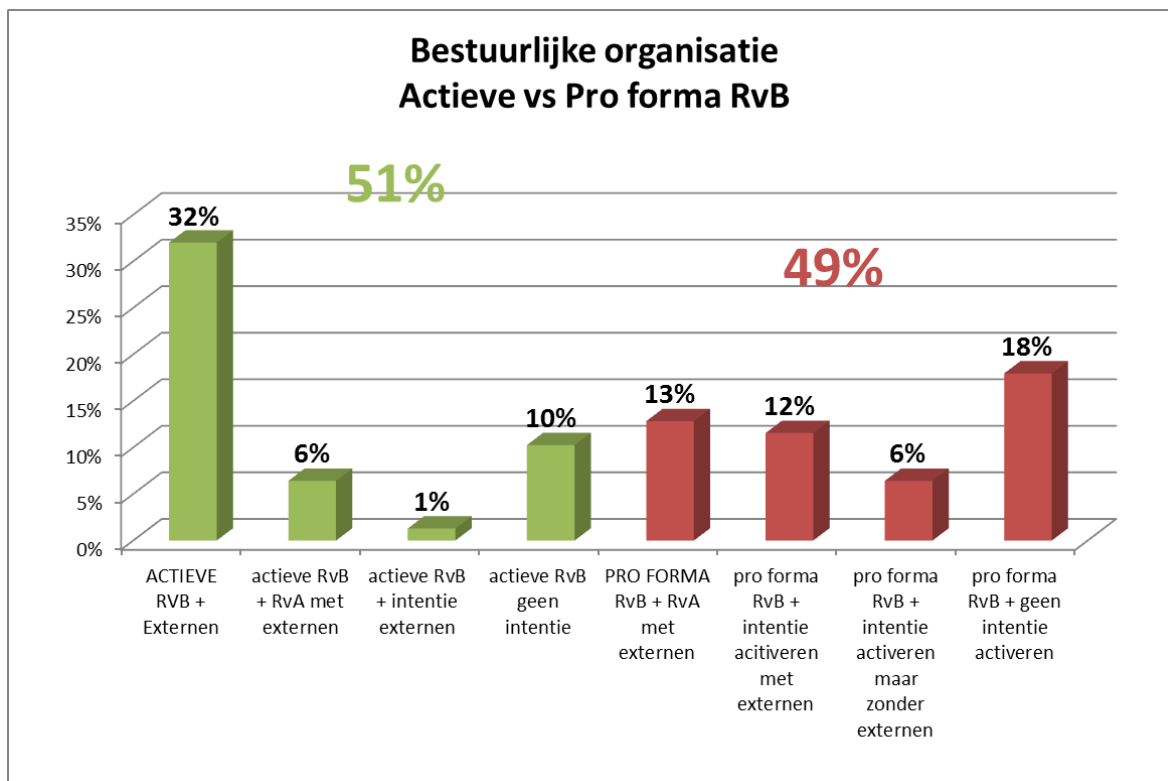


Een **kwart** van de onderzochte bedrijven heeft een **niet-familiale CEO** aan het roer staan. Dat betekent dat in **drie kwart** van de gevallen de dagelijkse leiding van het bedrijf in handen is van een **lid van de familie**.

Is er niet-familiale CEO, dan bezit deze in de meeste gevallen (71%) geen aandelen in het bedrijf. Bijna **3 op 10 van de niet-familiale CEO's participeert** wel voor een **kleiner of groter gedeelte in het familiebedrijf** waar hij of zij actief is. Dit betekent dat er in totaliteit 8% van de familiebedrijven een niet-familiale CEO met aandelen is in het bedrijf en in 19% een niet-familiale CEO zonder bedrijfsaandelen.

2. Bestuurlijke organisatie van het familiebedrijf

In net iets meer dan de helft van de onderzochte bedrijven opereert een actieve raad van bestuur. De andere helft van de bedrijven stelt geen of eerder een pro forma ('papieren') raad van bestuur te hebben.



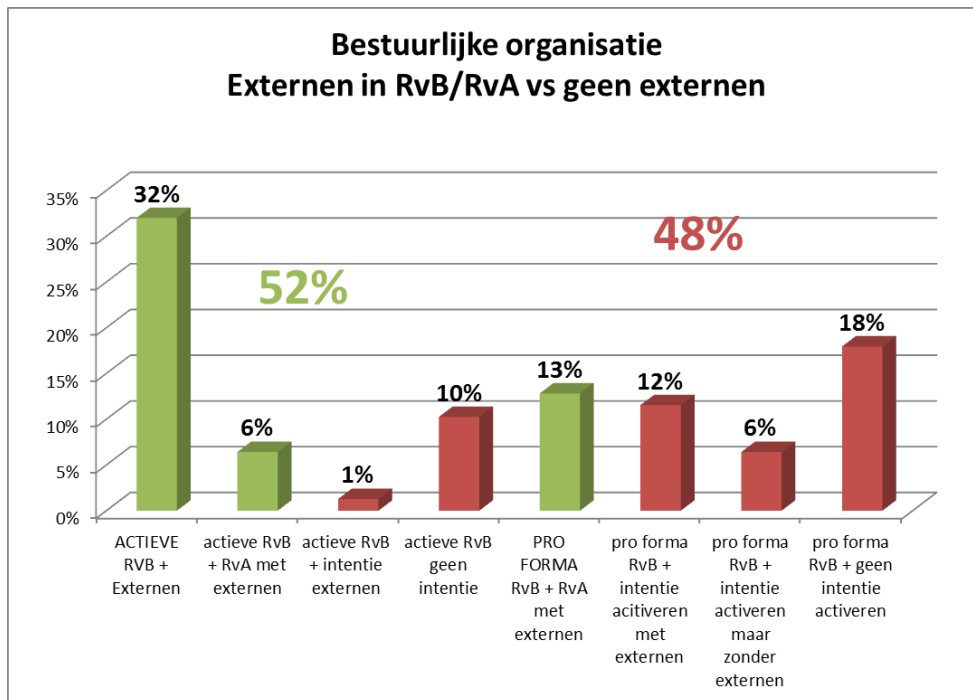
2 op 3 bedrijven met een actieve raad van bestuur, heeft hierin externe bestuurders zetelen. In totaliteit gaat dit dus om 1 op 3 van de onderzochte familiebedrijven.

Nog eens **13%** van de bedrijven met een actieve raad van bestuur heeft weliswaar geen externe bestuurder(s), maar heeft naast de raad van bestuur ook nog een raad van advies waarin wel externe (niet-familiale) leden actief zijn. Dat betekent dat meer dan **drie kwart** (77% oftewel 39% van alle familiebedrijven) van de familiebedrijven met een actieve raad van bestuur **externen heeft geëngageerd in die Raad van Bestuur** of in een daarnaast opererende Raad van Advies.

Slechts een kleine fractie van de bedrijven met een actieve raad van bestuur die nog niet met externen werken heeft daar in de nabij toekomst de intentie toe (2,6%). Dat maakt dat **1 op 5 bedrijven met een actieve raad van bestuur géén externen in huis heeft en dit ook in de toekomst niét wil**.

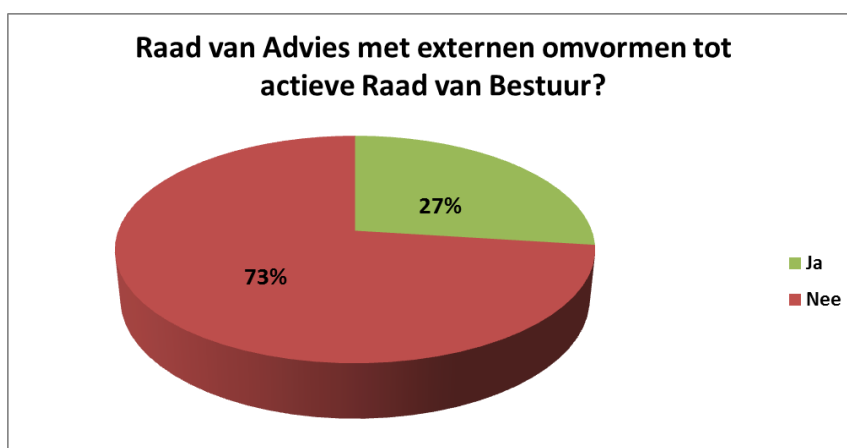
Van de bedrijven die geen actieve, maar een eerder pro forma raad van bestuur heeft, heeft een **kwart wel een raad van advies waarin externen participeren**.

Dat maakt dat een **kleine meerderheid (52%) van alle familiebedrijven vandaag externen heeft in een raad van bestuur of raad van advies**. 48% heeft geen externe bestuurder of adviesraadleden in huis.

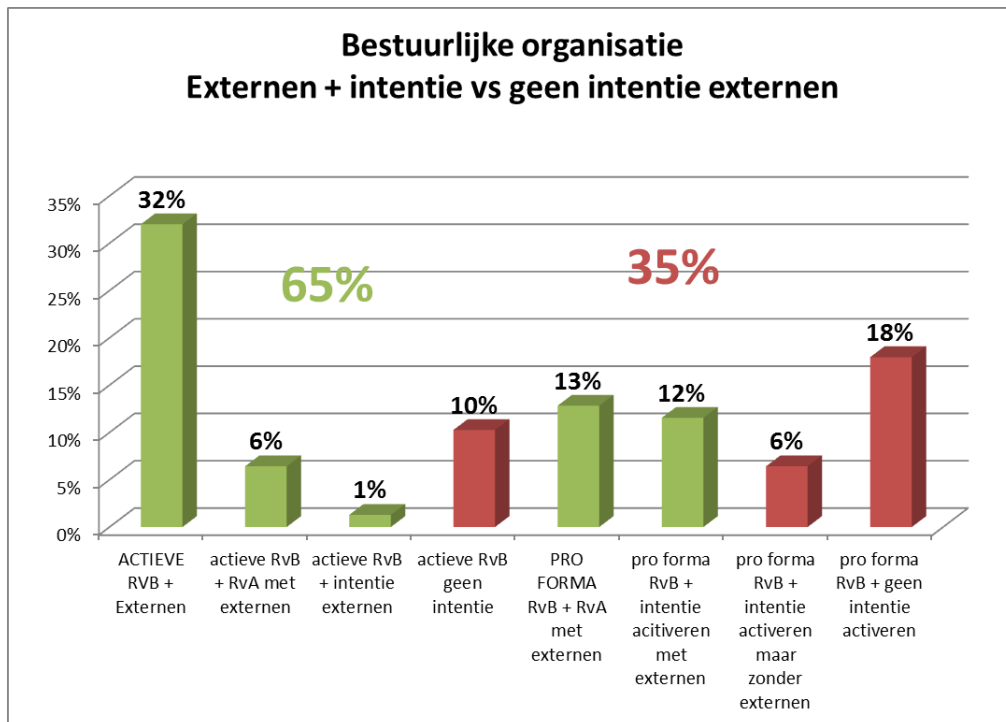


Van de bedrijven met een pro forma raad van bestuur stelt nog eens bijna een **kwart (23%) de raad van bestuur op korte termijn te willen activeren met externe bestuurders**. Gekeken over de totaliteit van de familiebedrijven is op dit moment dus bijna **12% op zoek naar externe bestuurders** voor de installatie van een actieve raad van bestuur.

Nog eens 13% van de bedrijven met een pro forma raad van bestuur wil eveneens de raad van bestuur activeren, maar dan zonder de introductie van externen.



Gevraagd naar de intentie om de bestaande raad van advies met externen om te vormen tot een actieve raad van bestuur, stelt **slechts een kwart (27%)** dit van plan te zijn. Redenen om dit niet te doen zijn vooral dat men zich hier 'nog niet klaar' voor voelt of omdat men vindt dat de huidige werkwijze met een raad van advies met externen prima werkt en dit geen verandering behoeft.



In totaliteit heeft net geen **2 op 3 van de familiebedrijven (65%) externen actief in raad van bestuur/advies óf de intentie** om in de nabije toekomst externen te betrekken in het bestuur van het bedrijf.

35% van de bedrijven heeft daarentegen duidelijk niet de intentie om externen mee binnen te laten kijken en bij het bestuur te betrekken.

3. Vennootschapsvorm, generatie en proces familiale overdracht van invloed op bestuurlijke organisatie

We stellen een **correlatie vast tussen de bestuurlijke organisatie** en de **vennootschapsvorm** van het bedrijf, de hoeveelste **generatie** eigenaar is van het bedrijf en vooral met de mate waarin een **familiale overdracht** recent heeft plaatsgevonden of in de nabije toekomst staat gepland.

correlatie 'vennootschapsvorm' en 'externen' / 'actieve RvB'				
	bvba	nv	totaal	
externen + intentie	53%	69%	64%	
geen externen	47%	31%	36%	
externen	29%	59%	51%	
geen externen	71%	41%	49%	
actieve RvB	41%	53%	50%	
pro forma RvB	59%	47%	50%	

Zo zien we dat **nv's vaker externe bestuurders of RvA-leden** aan boord hebben dan bvba's. **71% van de bvba's heeft géén externen** in RvA of RvB zitten, waar dit in globo 49% is en bij de nv's slechts 41%. Kijken we ook naar intentie om in de nabije toekomst externen in het bestuur te gaan betrekken, dan is het verschil minder groot, wat er op wijst dat ook bij de bvba's het besef/belangstelling groeit.

Bvba's stellen ook vaker een 'papieren' raad van bestuur: 59% versus 47% bij de nv's. Dit verschil is wel minder uitgesproken dan verwacht, gezien de wettelijke verplichtingen voor de nv. Slechst 53% van de nv's noemt zijn RvB een actieve RvB versus 41% bij de bvba's.

*Dit lijkt te bevestigen dat het niet zozeer de eventuele wettelijke verplichtingen zijn, maar de echte **governance behoeften, zoals de opvolgingsproblematiek of de groei naar een grotere organisatie** (zie verder), zijn **die bepalen wat er op vlak van bestuurlijke organisatie in een bedrijf gebeurt**.*

*Het feit dat de helft van de familiebedrijven slechts een pro forma raad van bestuur heeft legt tegelijkertijd de zenuw bloot dat **nog altijd veel familiebedrijven te weinig beseffen dat een goed werkende raad van bestuur een antwoord kan zijn op hun governance behoeften** en dat hiervoor dus wellicht nog meer sensibilisering nodig is.*

Familiebedrijven waar de oprichters nog steeds eigenaar zijn van het bedrijf (1^{ste} generatie) hebben **minder vaak externe leden van RvA of RvB** in huis dan gemiddeld (38% vs 51%) en staan er ook **minder voor open** (58% vs 64%). Ook bedrijven waar de **tweede generatie** eigenaar is scoren hierin **lager dan gemiddeld**, zij het minder uitgesproken.

correlatie 'generatie' en 'externen' / 'actieve RvB'							
	1	2	3	4	5	...	totaal
externen + intentie	58%	54%	75%	50%	100%	...	64%
geen externen	42%	46%	25%	50%	0%	...	36%
externen	38%	46%	69%	50%	100%	...	51%
geen externen	63%	54%	31%	50%	0%	...	49%
actieve RvB	25%	54%	56%	75%	100%	...	50%
pro forma RvB	75%	46%	44%	25%	0%	...	50%

Eerste generatiebedrijven hebben, misschien niet verwonderlijk, ook veel **minder vaak een actieve RvB** (slechts 25 vs 50% gemiddeld). Vanaf de tweede generatie wordt dit veel meer gebruikelijk.

Bedrijven waar **recent een familiale overdracht heeft plaatsgevonden** hebben veel vaker een **actieve raad van bestuur** (65% vs 50% gemiddeld).

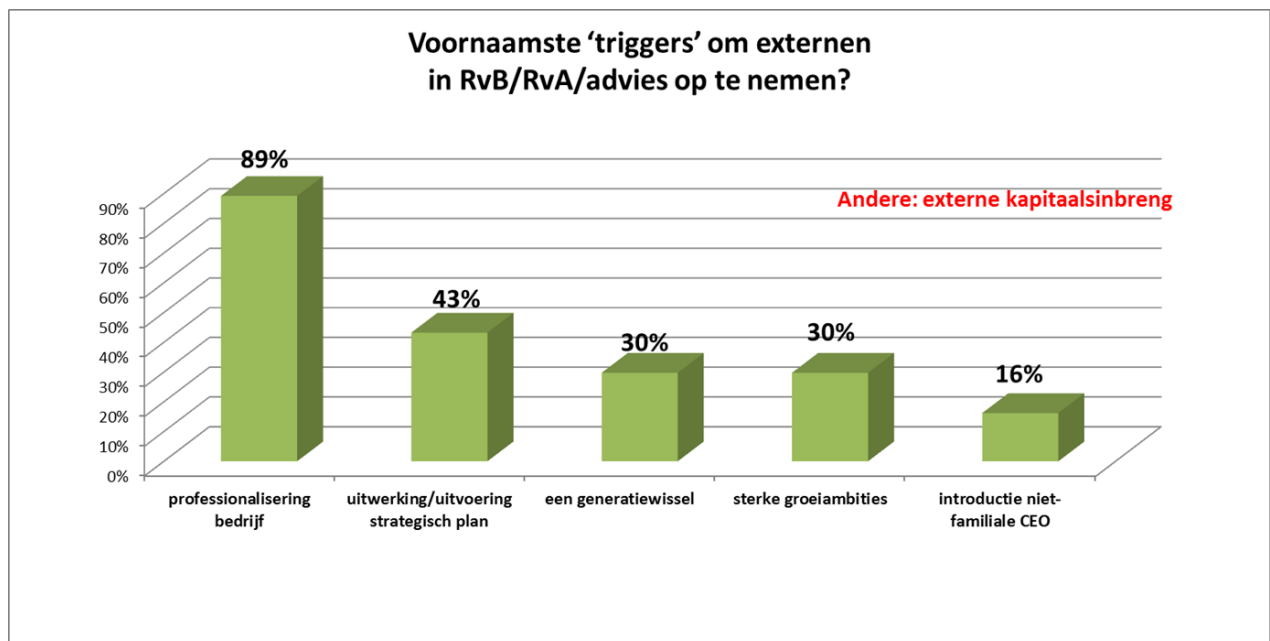
correlatie 'familiale overdracht' en 'externen' / 'actieve RvB'						
	<5	0 à 5	5 à 10	niet	totaal	
externen + intentie	80%	82%	73%	47%	64%	
geen externen	20%	18%	27%	53%	36%	
externen	65%	64%	45%	41%	51%	
geen externen	35%	36%	55%	59%	49%	
actieve RvB	65%	45%	55%	41%	50%	
pro forma RvB	35%	55%	45%	59%	50%	

Kijken we naar het **betrekken van externen in de RvB of RvA** dan zien we een opvallende **gelijkenis** tussen bedrijven met een **recente familiale overdracht** en de **bedrijven waar deze familiale overdracht op korte termijn gepland** staat. Zij scoren hier beide **duidelijk hoger** (65%) dan bedrijven waar de overdracht nog iets verder weg is (5 à 10 jaar: 45%) en waar dit 'momenteel niet aan de orde' is (41%).

Brengen we ook de intentie om op korte termijn externen te betrekken in ogenschouw, dan zie we opnieuw de invloed van een **recente of op stapel staande familiale overdracht**, met +- 80% t.o.v. gemiddeld 64%. Ook bedrijven met een familiale overdracht binnen 5 à 10 jaar scoren hier duidelijk hoger dan gemiddeld (73%), daar waar **bedrijven die een familiale overdracht momenteel als 'niet aan de orde' bestempelen** veel minder openstaan t.a.v. externen in bestuur of adviesraad.

*Hieruit kunnen we besluiten dat het **familiale overdrachtproces een belangrijke trigger vormt om externen in huis te halen of om hier meer open voor te staan** en om werk te maken van een actieve raad van bestuur.*

4. Waarom externen opgenomen in raad van bestuur/advies?

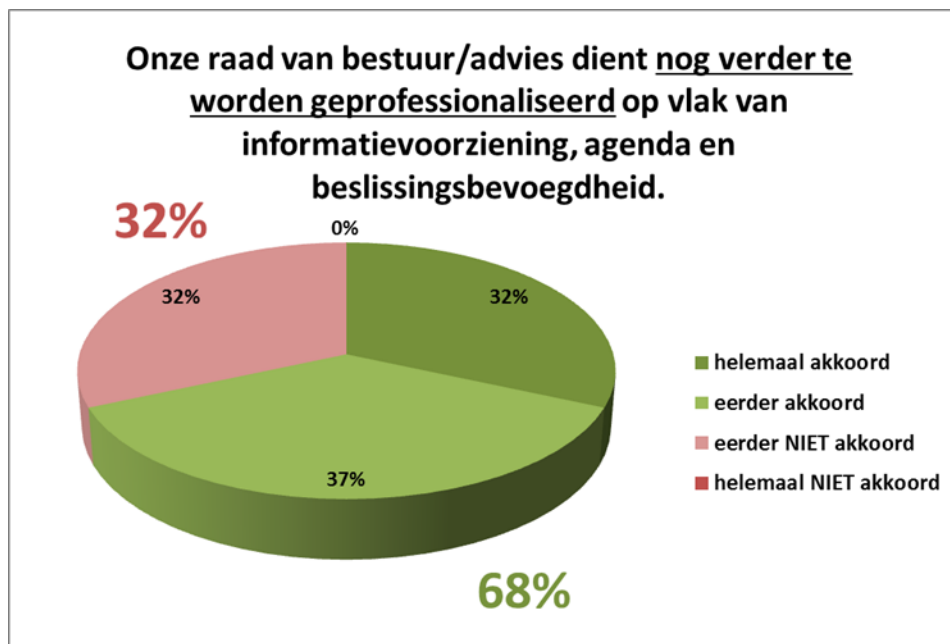


We vroegen de Limburgse bedrijven die externen hebben opgenomen in raad van bestuur of raad van advies wat voor hen (destijds) de voornaamste 'triggers' om deze stap te zetten. Eén reden springt er daarbij in grote mate uit: de drang naar **professionalisering van het bedrijf is de doelstelling bij uitstek die bedrijven (89%) er toe aanzet om externen te engageren**. Het jarenlange pleidooi om meer aandacht te hebben voor corporate governance bij (familie)bedrijven heeft dus zeker reeds duidelijk vruchten afgeworpen.

Een **tweede belangrijke reden** om externen op te nemen in de raad van bestuur of advies, aangekruist door 43% van de bedrijven, is de **uitwerking en uitvoering van een strategisch plan**. Een **generatiewissel was voor 30% van de bedrijven een aanleiding** om op zoek te gaan naar externen voor raad van bestuur of advies. Daarmee eindigt dit **status quo met 'sterke groeiambities'** als trigger om externen aan boord te halen.

De introductie van een niet familiale CEO was slechts in 16% van de gevallen een reden. Speciale vermelding tenslotte 'de inbreng van extern kapitaal' als een bijkomende trigger die enkele keren spontaan werd gesuggereerd door de respondenten.

Overigens vindt een **duidelijke meerderheid van 2 op 3 (68%)** van de bedrijven met externen in hun rangen dat hun **raad van bestuur (of advies) nog verder dient geprofessionaliseerd te worden** op vlak van informatievoorziening, agenda en beslissingsbevoegdheid. Slechts 32% verklaart zich hier meer eerder niet akkoord. Evenveel bedrijven zijn het echter met deze stelling volmondig eens, terwijl 37% zich *eerder* akkoord verklaart.



Bedrijven die **kort voor een familiale overdracht** zitten (binnen de vijf jaar) blijken de nood aan verdere professionalisering nog een **stuk sterker** te voelen.

Wellicht niet verwonderlijk voelen de grote bedrijven (+250 werknemers) iets minder die noodzaak. Opvallend is echter dat hierin **nauwelijks verschil** te merken is **tussen kleine en middelgrote** (50 à 250 werknemers) bedrijven.

5. De zoektocht naar externe bestuurders/leden raad van advies

De verdere nood aan professionalisering blijkt ook uit de wijze waarop externen als bestuurder of lid van de raad van advies worden aangetrokken.

Het zoeken naar en aanstelling van externe bestuurders of leden van de raad van advies gebeurt in **minder dan de helft** van de gevallen **volgens klaar en duidelijke afspraken of intern reglement**. Vaak is er hiervoor geen duidelijk stramien bepaald.



Dat is nog **meer dan gemiddeld** (70%) het geval in bedrijven waar er **geen actieve** maar eerder een pro forma **raad van bestuur** is.

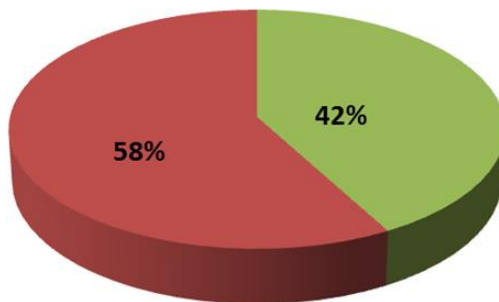
Eveneens stellen we vast dat **vooral bij bedrijven** die nog aan de vooravond **van een familiale overdracht** staan hier **weinig of geen afspraken** rond op papier staan (83% vs 53%).

We hebben gezien dat bedrijven waarvan de **eerste generatie** nog eigenaar is, minder vaak externen engageert als bestuurder of lid van de raad van advies. Opvallend is echter de vaststelling dat als zij dit doen, **hierrond vaker** (63% vs 47%) **duidelijke afspraken bestaan** over hoe dit gebeurt.

Ook zien we dat het in bedrijven waarin **slechts één familietak** actief is, **duidelijk gemakkelijker** (65% vs 47% gemiddeld) is om hierrond duidelijke afspraken vast te leggen dan bij bedrijven met meerdere familietakken (slechts 27%).

Keuze onafhankelijke externe bestuurders / leden raad van advies

- duidelijke afspraken mbt duurtijd mandaat
- eerder voor onbepaalde tijd



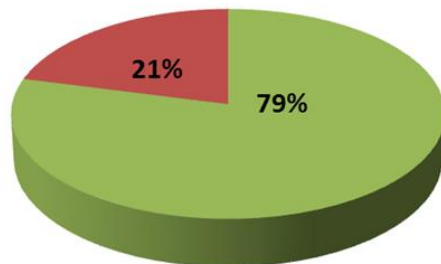
Over de **duurtijd van het mandaat** van de externe bestuurder of lid van de raad van advies heerst er voorafgaandelijk **nog minder duidelijkheid**. Slechts in 42% van de gevallen zijn hieromtrent vooraf duidelijke afspraken. In **58%** daarentegen worden externe bestuurders of leden van de raad van advies **eerder voor onbepaalde tijd** geëngageerd.

Ook hier zien we terugkeren dat er **rond duurtijd minder duidelijke afspraken** worden gemaakt wanneer er **geen actieve raad van bestuur**, maar eerder een pro forma raad van bestuur is in het bedrijf.

Hoewel we eerder zagen dat **eerste generatiebedrijven**, als ze externen engageren in raad van bestuur of advies, ze dat volgens betere interne afspraken doen, zien we dit opvallend genoeg niet terugkeren als het over afspraken m.b.t. de duurtijd van het extern mandaat gaat. De **duurtijd is** zelfs iets **vaker onbepaald** (63% vs 58% gemiddeld).

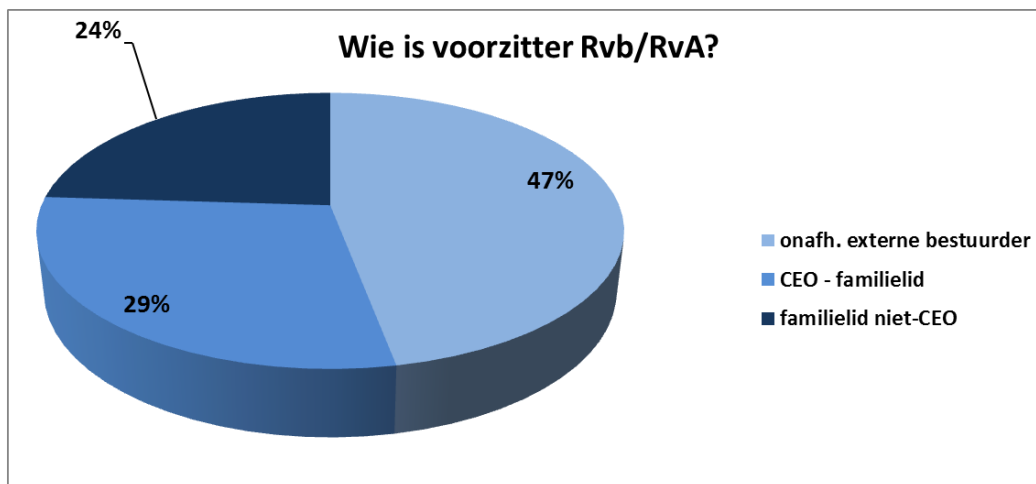
Keuze onafhankelijke externe bestuurders / leden raad van advies

- doelgericht ifv competentie
- eerder vanuit eigen gekend netwerk



De Limburgse familiebedrijven kiezen hun externe bestuurders of leden van raad van advies **wel zeer bewust doelgericht in functie van de competentie** waar men nood aan heeft en die de externen kunnen inbrengen. Slechts 1 op 5 (21%) geeft toe in dat het eigen reeds gekende netwerk zwaarder doorweegt in de zoektocht naar een externe bestuurder of lid van de raad van advies.

6. Wie is voorzitter van de raad van bestuur of advies met externen?



In net niet de helft van de bedrijven (47%) met externen in raad van bestuur of raad van advies heeft die raad een onafhankelijke externe voorzitter. Dat betekent dat dit in 53% van deze bedrijven dit nog steeds een familielid is. In 24% daarvan gaat het over een ander familielid dan de CEO.

In 29% van de gevallen combineert een familielid de functies van CEO en voorzitter van de raad van bestuur (of raad van advies indien geen actieve raad van bestuur).

Kijken we enkel naar de **bedrijven met een actieve raad van bestuur** mét externe bestuurders, dan heeft wel een **kleine meerderheid** van 54% een **onafhankelijke externe bestuurder**. Ook hier is echter in bijna **1 op 5** van de gevallen de **voorzitter ook de familiale CEO**.

In het geval van een raad van advies wordt deze in de **helft** van de gevallen voorgezeten door een **familiale CEO**.

Het familiale overdrachtproces lijkt ook het beroep doen op een onafhankelijk extern voorzitter te bevorderen. **1 op 2 familiebedrijven die pas een generatiewissel achter de rug hebben, hebben een onafhankelijke voorzitter**, terwijl zij die nog aan de **vooravond van een familieoverdracht** staan hierop duidelijk **lager scoren dan gemiddeld** (33%). Zij hebben **vaker een lid van de familie die zowel CEO als voorzitter** is en dit des te meer wanneer de familieale overdracht nog wat verder weg is. Bedrijven voor wie de overdracht 'nog niet aan de orde is' hebben wel ook voor de helft een onafhankelijke externe voorzitter.

Bedrijven met een niet-familiale CEO werken **beduidend vaker met een onafhankelijke externe voorzitter** (73% vs 47%). Is in een familiebedrijf de CEO een familielid, dan is deze in 43% van de gevallen ook de voorzitter van de raad van bestuur.

De vennootschapsvorm blijkt minder invloed te hebben op het hebben van een onafhankelijke externe voorzitter. Met respectievelijk 40% en 50% ligt dit bij bvba en nv niet zó ver uit mekaar.

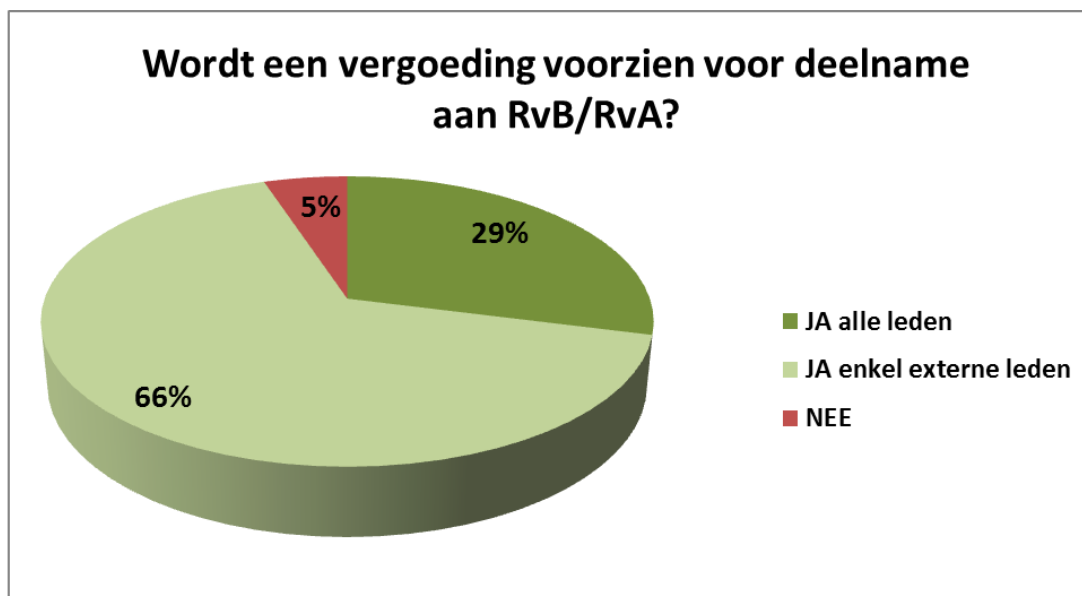
Het beïnvloedt daarentegen wel sterk of een familiale voorzitter ook CEO is: in **60% van de bvba's combineert een familiale CEO dit met het voorzitterschap**, tegenover slechts 22% bij de nv's. Een **ander familielid dan de CEO als voorzitter** van de RvB (RvA) komt bij bvba dan weer niet voor, terwijl dit wel bij **28% van de nv's** het geval is.

Bij **eerste generatie-familiebedrijven** heeft **slechts een kwart een onafhankelijke externe voorzitter**, terwijl dit bij **tweede generatie** bedrijven met 60% **duidelijk hoger** ligt dan gemiddeld. De familiale CEO als voorzitter is bij eerste generatie-bedrijven nog veelal de norm (1 op 2). **Mature** (meer dan 3 generaties) hebben **vaker een familielid niet-CEO als voorzitter**.

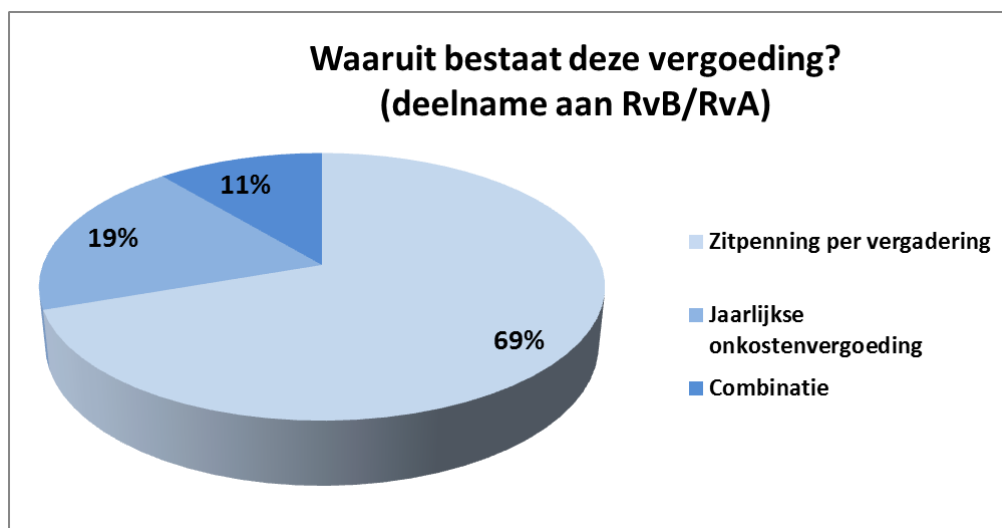
Gekeken naar grootte van de familiebedrijven valt op dat de **middelgrote bedrijven (50 à 250 werknemers)** **vaker** (59%) werken met een **onafhankelijke externe voorzitter** dan hun kleinere of grotere collega's.

Of er één of meerdere familietakken zijn in het familiebedrijf lijkt geen correlatie te hebben met het voorzitterschap van de RvB of RvA. Wel lijken **bedrijven met meerdere niet-familiale vennoten vaker** beroep te doen op een onafhankelijke externe voorzitter (60% vs 47% gemiddeld).

7. Vergoeding voor (externe) leden raad van bestuur/advies?

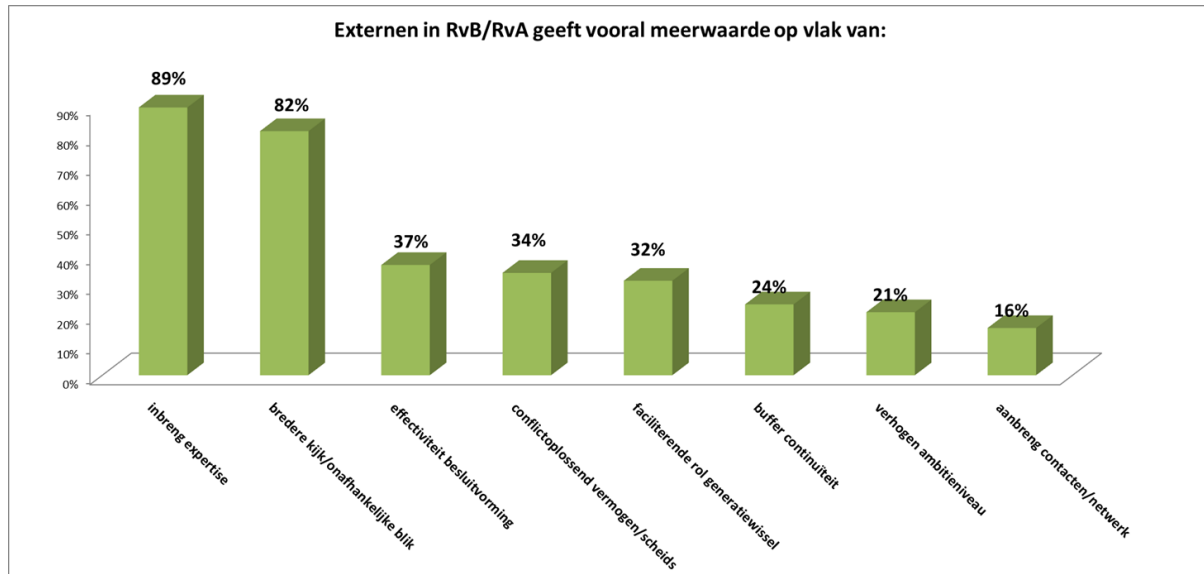


Nagenoeg alle familiebedrijven (95%) voorzien een vergoeding voor de deelname aan de raad van bestuur en/of raad van advies. In **2 op 3 familiebedrijven** gaat het daarbij **enkel over een vergoeding voor de externe leden**. 29% kennen alle leden van de raad van bestuur/advies een vergoeding toe.



Daarbij gaat het **meestal** over een **zitpenning** die per vergadering (69%) wordt toegekend. 1 op 5 bedrijven werkt daarentegen met een jaarlijkse onkostenvergoeding. Bij 11% van de onderzochte bedrijven met externen in raad van bestuur of raad van advies gaat het om een combinatie van beide. Bij bedrijven waar alle leden van de raad van bestuur/advies een vergoeding ontvangen wordt iets vaker (27% ipv 19%) met een jaarlijkse onkostenvergoeding gewerkt.

8. De meerwaarde van externen in raad van bestuur of raad van advies

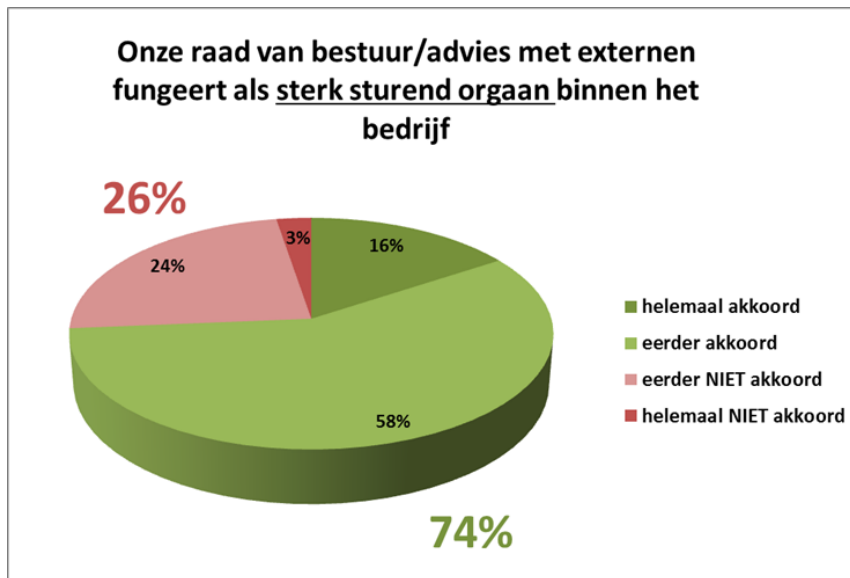


Waarin zien familiebedrijven met externe bestuurders of leden van raad van advies de meerwaarde voor hun bedrijf? **Twee aspecten springen er in grote mate uit**, zo blijkt: 89% vermeldt de inbreng van expertise en 83% het aanbrengen van een breder blik of onafhankelijke kijk, die de 'oogkleppen', die binnen het bestuur van het bedrijf kunnen ontstaan, compenseren.

Op **verre afstand** (37%) volgt als derde een duidelijke meerwaarde op vlak van de **effectiviteit van de besluitvorming**, op de hielen gezeten door conflictoplossend vermogen of een rol als **scheidsrechter** (34%) en een **faciliterende rol bij een generatiewissel** (32%).

Pas verder volgen nog een rol qua buffer voor de continuïteit (24%) en het verhogen van het ambitieniveau met slechts 21% mentions. Opvallend is dat slechts 16% de aanbreng van contacten of netwerk van de externen als belangrijke meerwaarde aankruist. **Expertise speelt dus een veel belangrijkere rol dan een breed netwerk of de contacten die men kan inbrengen.**

9. Sturende rol en challenges van de strategie



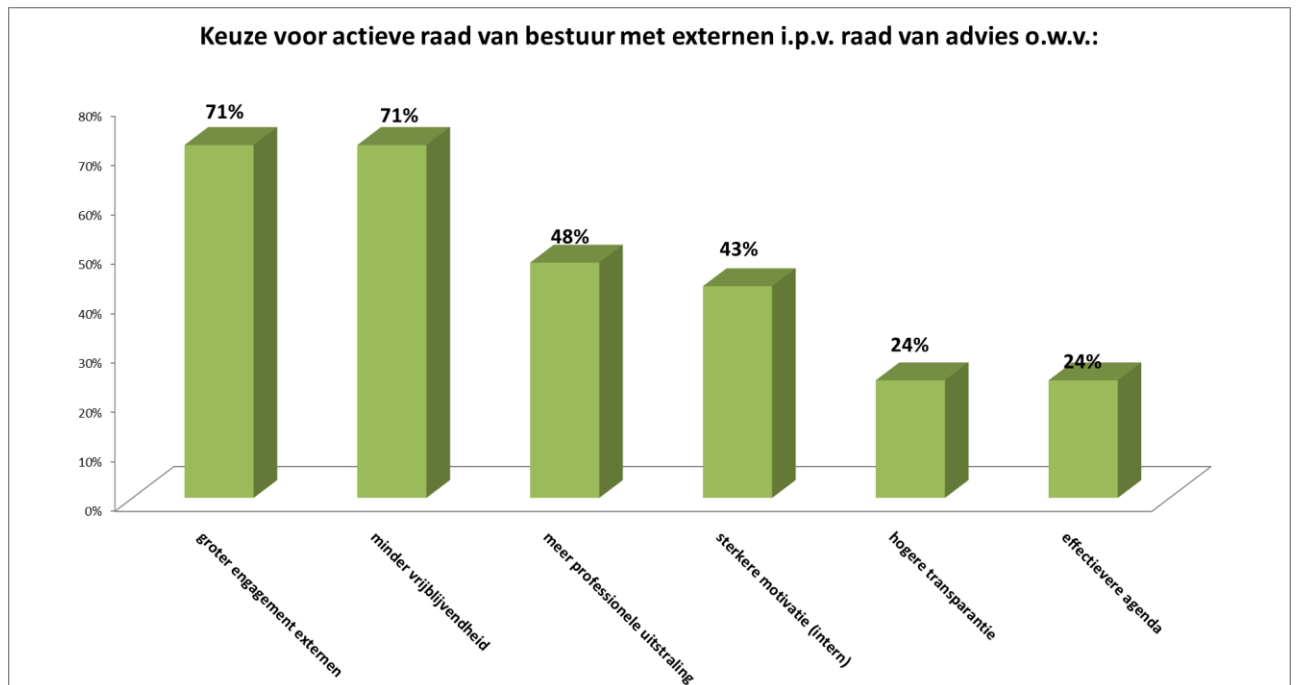
Drie kwart van van de Limburgse familiebedrijven met externen in raad van bestuur/advies stelt dat die in het bedrijf fungeert als een **sterk sturend orgaan**.

Een nog **grotere meerderheid** stelt dat het **challenges van de strategie van het bedrijf** een **belangrijk onderdeel** vormt van de agenda.



Bedrijven met een slechts een **raad van advies, maar geen actieve raad van bestuur**, blijken **minder sterkt overtuigd** van de rol van dit orgaan in het challenges van de strategie en de sturende kracht ervan.

10. Wat maakt verschil tussen een raad van bestuur en een raad van advies?



Bedrijven die er voor kozen om te werken met een **actieve raad van bestuur in plaats van met een raad van advies** zien **twee grote verschillen** als reden voor die keuze.

Enerzijds is men overtuigd dat **externe bestuurders** een **groter engagement en meer betrokkenheid** tonen dan externe leden van een raad van advies. Anderzijds stelt men een **lagere graad van vrijblijvendheid** in de werking van een raad van bestuur met onafhankelijke bestuurders vast. Beide argumenten worden door 71% van de respondenten aangekruist.

Ook een **meer professionele uitstraling** (bv. naar banken) is voor bijna de helft (48%) ook een **belangrijk argument**. Bijna even sterk (43%) speelt mee dat men **zelf (intern in het bedrijf) een sterkere motivatie ervaart** inzake o.m. de voorbereiding van de vergadering door middel van documentatievoorbereiding, informatievoorziening van de externe bestuurders, etc.

Een effectievere agenda of hogere transparantie waarmee kan gewerkt worden zijn minder overtuigende argumenten, maar worden toch ook nog door een kwart van de respondenten vermeld.