



# DE BESTUURDER

## VISIE & STRATEGIE

Driemaandelijks informatieblad en inspiratiebron voor actieve bestuurders  
September 2023 - Editie 03



**Frieda Brepoels**

Voorzitter VRT



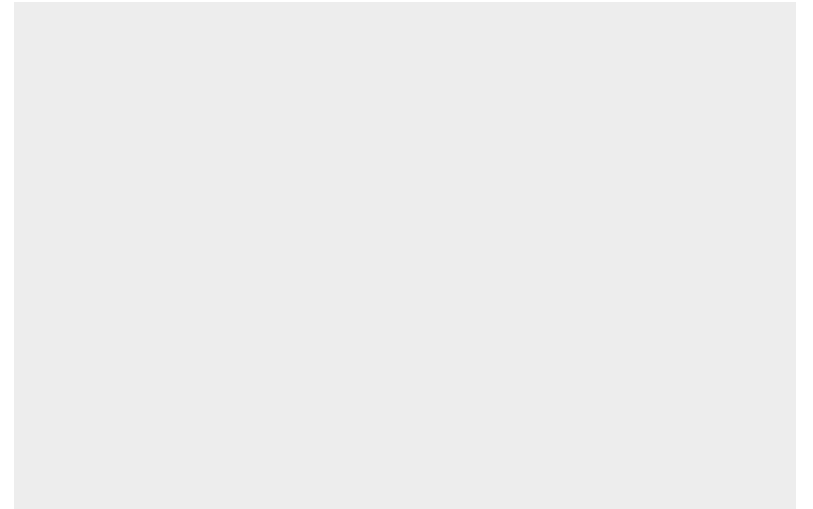
**Fevzi Yildirim**

General manager Belchicken



**Secretarissen-generaal**

Over legal tech



**Hans De Cuyper**

CEO Ageas



THEMADOSSIER:  
**Risicomanagement**





"Als we niets durven riskeren gaan we niets bereiken!"

# Risicobeheer? Een strategische noodzaak!

## Beste lezer,

Wat als een van uw belangrijkste managers verongelukt of overstapt naar BPost? Wat als er in uw fabriek brand uitbreekt? Wat als de nabijgelegen rivier buiten zijn oevers treedt? Wat als u die bouwvergunning dan toch niet krijgt? Wat als...? Een zaakvoerder of bestuurder die zich nooit dergelijke vragen stelt maakt eigenlijk een 'bestuursfout'.

Als bestuurder wil u het succes en de duurzaamheid van uw organisatie waarborgen. Deze cruciale verantwoordelijkheid houdt in dat u zich ook actief moet interesseren voor het risicobeheer om de bedrijfswaarde maximaal te beschermen. Alleen dankzij een volledige identificatie van de verschillende soorten risico's kunt u adequaat anticiperen op allerlei uitdagingen en veranderende marktomstandigheden. Alleen zo kan u als bestuurder de juiste strategie ontwikkelen zodat de onderneming veerkrachtig kan reageren. Want risico's behoren tot het dagelijkse leven en zitten werkelijk overal. Meer nog, risico's houden zelfs nooit rekening met de grootte van het bedrijf!

Gelukkig is risk management niet enkel een defensieve activiteit. Het stelt u ook in staat om een cultuur van innovatie te creëren om nieuwe kansen te identificeren en te benutten. Rekening houdend met uw missie en strategische visie moet u dan wel eerst de 'risk appetite' voor de diverse aspecten van de bedrijfsvoering bepalen. Risk management is dus geen optionele activiteit, maar een strategische noodzaak.

Deze toepasselijke quote van een Amerikaanse topman illustreert dit perfect:

*"As is often the case, we are navigating by the stars under cloudy skies. In such circumstances, risk-management considerations are critical. At upcoming meetings, we will assess our progress based on the totality of the data and the evolving outlook and risks."*

(bron: Jerome H. Powell, Chair of the Federal Reserve in zijn speech "Structural Shifts in the Global Economy," op het recente Economic Policy Symposium in Jackson Hole, Wyoming)

Vanuit deze optiek hebben wij dit derde nummer van onze bestuurderskrant samengesteld. Geen vaktechnische uiteenzettingen maar sensibiliserende commentaren en motiverende praktijkgetuigenissen. Wij danken onze vele partners en alle bestuurders die bereid waren ons te woord te staan.

Als exponent van 'effectief bestuur, leiderschap en verantwoordelijkheid' kan de risico-aanpak trouwens één van de cruciale criteria worden voor de Jury van de Award 'Bestuur van het Jaar'. Wij mochten alvast verschillende veelbelovende inschrijvingen ontvangen voor deze nieuwe Award en kijken nu al uit naar de prijsuitreiking op 30 november. Meer daarover in onze volgende editie.

Intussen raden we u aan om onze krant op eigen risico aandachtig door te nemen. Veel leesplezier!

Philip Peeters,  
Uitgever

Philip Verhaeghe,  
Hoofdredacteur

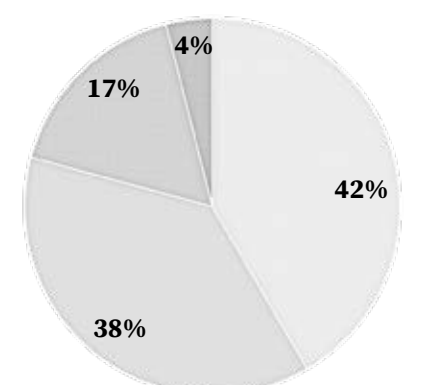


## Uw opinie

In de aanloop naar deze derde editie hadden wij voor de traditionele poll op onze LinkedIn pagina deze belangrijke vraag voorbereid: **Wat is de strategische rol van risicomanagement in uw onderneming?**

Naar goede gewoonte waren de meningen 'verdeeld'. Maar het geringe verschil tussen de twee topantwoorden biedt alleszins stof voor discussie:

- 1. Cruciale strategische functie voor duurzaamheid op de lange termijn 42%
- 2. Essentiële tool voor geïnformeerde besluitvorming 38%
- 3. Risico-wat? 17%
- 4. Een balancerende tussen innovatie en het beperken van tegenslagen 4%



Volg ons via LinkedIn

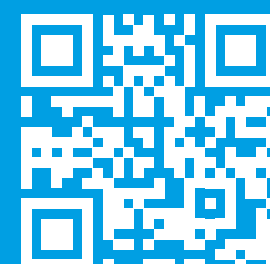
## Inhoudstafel

<b>EDITO</b>	3
Risicobeheer? Een strategische noodzaak!	
<b>COVERINTERVIEW</b>	4-6
<b>Frieda Brepoels,</b> Het vennootschapsbelang van de VRT staat voorop	
<b>DUBBELINTERVIEW</b>	8-9
<b>Hans De Cuyper en Emmanuel Van Gimbergen</b> Ook KMO's moeten aan 'risk management' doen	
<b>OPINIESTUK</b>	11
<b>Patrick Van Impe (IBR)</b> Wie is verantwoordelijk voor de fraude-aanpak: de bestuursorganen of de revisor?	
<b>DUBBELINTERVIEW</b>	12-13
<b>Filip Smet en Bob Duys</b> AMOTEK houdt zijn risico's onder controle	
<b>BESTUURSKAMER</b>	14-15
<b>I.s.m. Corporify</b> Secretarissen-generaal praten duchtig woordje mee over corporate data en legal tech	
<b>EXPERTISE</b>	16
<b>Regine Slagmulder</b> Hoe oefent de raad van bestuur het best toezicht uit op het risicobeheer?	
<b>INTERVIEW</b>	18-19
<b>Fevzi Yildirim</b> Volwaardige raad van bestuur moet snelle expansie Belchicken begeleiden	
<b>GOVERNANCE</b>	20-21
<b>Katrin Eyckmans</b> Goed bestuur is de juiste balans vinden tussen bedachtzaamheid en daadkracht	
<b>INFO</b>	23
<b>EN BESTUURDERSESTAFETTE</b> Wat is de ideale professionele relatie tussen de niet-uitvoerende voorzitter en de afgevaardigde bestuurder	



# HEBT U EEN DROOM, DAN HEBT U ALLES. MAAKT U ER EEN PLAN VAN, DAN HEBT U MOORE.

Elke onderneming start met een droom. Een droom van een man, een vrouw, een groep mensen. Een droom die zo aanstekelijk werkt, dat u er als ondernemer alles voor over hebt. Tussen uw ondernemersdroom en de realisatie kunt u op elk moment op ons rekenen. Als klankbord, als compagnon de route, als accountant of consultant die meedenkt én meewerkt. **Want: Moore is er voor het grote werk en de kleine zaken die voor u het verschil maken.** Met het vaste plan om mee te helpen uw droom waar te maken.



www.moore.be

The company's companion.





# “Het vennootschapsbelang van de VRT staat voorop”

In ons coverinterview gaan we op bezoek bij de gewezen politica Frieda Brepoels. Zij is sinds vorig jaar voorzitter van de raad van bestuur van onze publieke omroep. Ze vertelt graag hoe ze haar eerste jaar heeft aangepakt.

Auteur: Johan Van Geyste

## Laten we beginnen met uw algemene indruk?

“Het is pittig hoor. Ik ben ongeveer elke dag met de VRT bezig. Of er staat iets in de pers, of ik heb overleg met de CEO of contact met mijn secretariaat of ik werk nota's uit. Ik probeer ook overal aanwezig te zijn. Niet alleen bij de VRT zelf, maar ook bij sectorgenoten als ze dat vragen.”

## Hoe is de Vlaamse Regering bij u terechtgekomen om het VRT-bestuur voor te zitten?

“Rond Allerheiligen 2021 belde N-VA-voorzitter Bart De Wever me op met het voorstel. Aanvankelijk overviel het me want ik had geen bestuurservaring in de mediasector. Maar dat bleek geen struikelsteen. Bij de VRT zaten voldoende specialisten die de branche wel kenden, zei hij. Hij was op zoek naar een bestuurder die de

publieke omroep kon voorbereiden op de toekomst. Ik ben dan nagegaan wat er op de VRT afkwam en wat de bevoegdheid van de raad van bestuur was. Uiteindelijk was het een mooie kans, die je niet zomaar laat passeren. Op dat moment lag het grote kader ook al vast. De VRT had een nieuwe beheersovereenkomst, waarin tot eind 2025 voor 25 miljoen euro bespaard moet worden. Dat is dan uitgemond in een transformatieplan, waarbij onder meer een aantal banen werden geschrapt en de productie van ‘Thuis’ wordt uitbesteed.”

## Een andere vernieuwing was de aanstelling van onafhankelijke bestuurders die niet door de politieke partijen worden aangeduid. Hoe is dat aangepakt?

“Het Mediadecreet stelt dat er vier onafhankelijke bestuurders moeten zijn. Om

dat proces te begeleiden, werd het bureau Schelstraete Delacourt Associates aangesteld. Daarbij moest ook de Wet op de overheidsopdrachten worden gerespecteerd, wat tot een publieke oproep leidde. Er is wel een profielschets gemaakt over de meerwaarde die de betrokkenen moesten kunnen bieden. Ook werd Guberna ingeschakeld om het bureau te helpen met de toetsing van de onafhankelijkheidsvereisten. Uiteindelijk dienden er zich 137 kandidaten aan. Daaruit kwam eerst een longlist en vervolgens een shortlist. De Vlaamse regering heeft dan de keuzes gemaakt en twee mannen en twee vrouwen benoemd. Om plaats te maken voor de onafhankelijken werd het aantal bestuursmandaten voor de vertegenwoordigers van de politieke partijen naar acht teruggeschroefd. Maar kort na de herschikking moesten we daarvan al twee vervangingen doen omdat Dirk Sterckx en Vivi Lombaerts hun ontslag

gaven. We zitten nu met een raad van bestuur met zes mannen en zes vrouwen. Het is een heel leuke groep van mensen die er willen voor gaan. Daarnaast hebben we nog een gemeenschapsafgevaardigde, die toezicht houdt op de werking. De gemiddelde leeftijd in de raad is 55 jaar; We hadden bij het bureau gevraagd om ook naar jonge kandidaten te kijken, maar die waren er weinig. Dat kwam wellicht ook omdat er voorwaarden werden gesteld. De jongste bestuurder is 42 en komt uit het digitale tijdperk. Je merkt dat ook meteen. Ook bij de LRM hebben we voornamelijk veertigers en vijftigers. Die hebben er ook meer tijd voor. En ze hebben al ervaring.”

## Hoe zorgt u ervoor dat u van die groep ook een hecht team kunt maken?

“Ik heb eerst met iedereen gesprekken gehad om hun ervaringen en competenties

## Frieda Brepoels

### Politieke verantwoordelijkheden

Frieda Brepoels is van opleiding en oorspronkelijk van beroep architect. Toch is ze vooral gepokt en gemazeld in de politiek. Ze was gemeenteraadslid, provincieraadslid, federaal volksvertegenwoordiger, via een dubbelmandaat ook lid van de Vlaamse Raad en ten slotte Europees parlamentslid. Ze vervulde ook een aantal uitvoerende mandaten. Zo was ze schepen en burgemeester van haar woonplaats Bilzen en gedeputeerde voor de provincie Limburg. Intussen is ze wel gestopt met de actieve politiek.

### Bestuursmandaten

Haar politiek engagement leverde haar tevens een aantal bestuursmandaten op. Zo zetelde ze onder meer als bestuurder bij het Limburgse klimaatbedrijf Nuhma, de leverancier van groene stroom Aspiravi, de netbeheerder Fluvius, afvalverwerker Bionerga, het Algemeen Ziekenhuis Vesalius, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, de Vlaamse Landmaatschappij, De Lijn en Aquafin. Ze deed intussen ook ervaring op als voorzitter van een raad van bestuur. In 2015 nam ze de voorzittershamer op bij de toenmalige waterwegbeheerder De Scheepvaart. Dat bleef zo na de fusie met Waterwegen en Zeekanaal tot de Vlaamse Waterweg. Begin 2022 gaf ze het voorzitterschap door aan Koen Anciaux. Op 23 februari 2022 werd ze benoemd tot voorzitter van de VRT, waar ze Luc Van den Brande opvolgde. Verder is ze ook nog ondervoorzitter van de Limburgse reconversie maatschappij LRM.



Lees het volledige artikel online



“Ik laat discussies niet escaleren. Het is beter de tijd te nemen om te praten.”

### HUIDIGE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN DE VRT

Voorzitter Frieda Brepoels (NVA), Ondervoorzitter Marleen Nijsten (Directeur Marketing & New Services bij Luminus), Philippe Beinaerts (NVA), Bart Caron (GROEN!), Rozane De Cock (CD&V), Eric Deleu (Vlaams Belang), Heidi De Pauw (OPEN VLD), Jo Maes (voorzitter en CEO Ordina groep), Nico Moyaert (NV-A), Jacqueline Smit (zelfstandig consultant), Joeri Van den Bergh (co-founder en partner InSites Consulting), Olga Van Oost (Vooruit)

### Wonen de vergaderingen bij:

Gemeenschapsafgevaardigde Elisabeth Matthys (advocaat-vennoot bij Stibbe), gedelegeerd bestuurder Frederik Delaplace, secretaris Hilde Cobbaut

in te schatten en te respecteren. Dat werd erg gewaardeerd.

Het is interessant als je de bestuurders kunt inzetten in de juiste bestuurscomités. We hebben een remuneratie- en benoemingscomité, een strategisch comité voor de advertentiewerving via de VAR, en een auditcomité.

Voor een raad van bestuur van een publieke omroep is het ook geen optie om louter een agenda af te werken. Samen met de CEO start ik altijd met mededelingen over activiteiten die sinds de vorige raad hebben plaatsgevonden. Zo is iedereen goed mee.

“Ik maak geen onderscheid tussen politiek aangeduide bestuurders en onafhankelijke bestuurders. Iedereen moet met een goed gevoel naar huis kunnen.”

Ons samenzijn duurt gemakkelijk vijf uur. We starten om 14u en de vergadering zelf loopt al snel uit tot 17 of 18u. Maar na elke bijeenkomst zijn er nog hapjes en drankjes. Dat is geen verplicht onderdeel, maar ik merkte toch vanaf de eerste keer dat

iedereen nablijft. Dat duidt op een goede sfeer. De contacten voor en na de vergaderingen vind ik altijd heel fijn.

Ik probeer het ook niet tot eendelige discussies te laten komen. Ook doe ik als voorzitter geen voorafnames op beslissingen, al probeer ik wel een richting aan te geven. Ik maak ook geen onderscheid tussen politiek aangeduide bestuurders en onafhankelijke bestuurders. Iedereen moet met een goed gevoel naar huis kunnen.” Ik maak geen onderscheid tussen politiek aangeduide bestuurders en onafhankelijke bestuurders. Iedereen moet met een goed gevoel naar huis kunnen.”

### Hoe vangt u nieuwkomers in de raad van bestuur op?

“Ik heb met elk van hen een persoonlijk gesprek. Ook krijgen ze brochures en verslagen van de voorgaande jaren. Ik overloop met hen ook de financiële en zakelijke uitdagingen en maak hen wegwijs in de samenstelling en de rol van de verschillende bestuurscomités. Ze krijgen ook een rondgang in het bedrijf.”

### Hoe worden de bestuurders geïnformeerd?

“Twee keer per jaar hebben we een strategische dag. Een keer in september en een keer in maart of april. Daarbij vragen we buitenstaanders hun visie te geven over de trends die ze zien. In oktober en november starten we ook met een opleiding door

Guberna. De bestuurders zullen er twee keer een sessie van drie uur kunnen volgen. Verder worden de bestuurders worden ook uitgenodigd op de activiteiten van de omroep.”

“Alle beslissingen die we nemen moeten door het vennootschapsbelang gemotiveerd zijn.”

### Is het geen nadeel dat politiek benoemde bestuurders hun instructies krijgen van de partijhoofdkwartieren?

“Wat de diverse politieke partijen denken, is belangrijk als input. Maar ons charter is herwerkt en duidelijk: het vennootschapsbelang staat voorop. We moeten ervoor zorgen dat de marktpositie van de publieke omroep ook in de toekomst wordt verzekerd. Dat staat ook zo in het Mediadecreet. De VRT moet relevant blijven als mediabedrijf, het moet talent kunnen aantrekken en behouden en het moet verder digitaliseren. Alle beslissingen die we nemen, moeten door dit vennootschapsbelang gemotiveerd zijn. Daarom heeft de raad van bestuur het transformatieplan ook vlot aanvaard. Dat was nodig om de toekomst van de publieke omroep te verzekeren. Vergeet niet dat onze inkomsten onzeker zijn.

Slechts 60% van de middelen halen we uit subsidies. De overige 40% moeten we uit de markt halen. En daar zitten dan nog eens veel beperkingen bij. Soms zijn die te begrijpen, soms zijn ze versmachtend omdat de mediaconsumptie snel wijzigt. Zo verminderd nu de radioreclame omdat het visuele aspect belangrijker wordt. Maar op tv mogen we geen reclame geven, wel sponsoring. Andere mediagroepen kunnen dingen opvangen omdat ze internationaal actief zijn. Wij concentreren ons evident op Vlaanderen.”

### Wat staat er op de agenda van de raad van bestuur van VRT?

“Elk jaar bespreken we het ondernemingsplan en het meerjarenplan, de jaarrekening en het jaarverslag en doen we de opvolging van de beheersovereenkomst. Verder buigen we ons over de samenwerkingsovereenkomsten zoals Streamz en VAR. We bespreken ook het jaaractieplan, waarin we telkens aandacht vragen voor een aantal concrete punten zoals: Hoe pakken we het anderstalig aanbod aan en hoe zou het beter kunnen? Of: hoe staan we tegenover merchandising? Hoe zit het met het taalgebruik? Hoe kijken we aan tegen dialecten?

Elke drie maanden bekijken we ook de financiële toestand. Zeker nu met de nieuwbouw voor de publieke omroep is dat belangrijk.”

### Bij het aanstellen van een gedelegeerd bestuurder is niet de raad van bestuur, maar de Vlaamse regering de eindverantwoordelijke. Waarom kan een regering hierover beter oordelen dan het bestuur?

“Vorig jaar is hier een kleine wijziging in aangebracht. De Algemene Vergadering, in de praktijk is dat de Vlaamse regering, stelt nog steeds het profiel van de gedelegeerd bestuurder op, maar dat gebeurt nu na het advies van de raad van bestuur. Nadien benoemt de regering hem of haar. De Algemene Vergadering is ook bevoegd voor het ontslag van de gedelegeerd bestuurder. Dat gebeurt eveneens na advies van de raad van bestuur. De gedelegeerd bestuurder wordt daarbij nu vooraf gehoord door de raad van bestuur.”

### Hoe evalueert u de werking van de raad van bestuur?

“Ik had vooraf gesprekken met de onafhankelijke bestuurders. Van elk van hen heb ik een actiepunt meegenomen in de evaluatie en voorgelegd aan de andere bestuurders. Zo stellen we vast dat de mededelingen vooraf zeer goed ontvangen worden. Ik vind het ook belangrijk dat er uitgeschreven nota's zijn. Een presentatie is handig, maar als je daar later naar terug moet grijpen, is niet alles meer duidelijk. Het historisch kader kan je dan niet altijd meer vatten.”

### Wat maakt een bestuursmandaat interessant?

“In elk bedrijf heb je andere uitdagingen. Bij De Vlaamse Waterweg is het minder strategisch, maar zijn er veel technische

“Het is interessant als je de bestuurders kunt inzetten in de juiste bestuurscomités.”





dossiers. Bij LRM zitten we met een rollend fonds, dat voor een dynamiek in de Limburgse economie zorgt. Bij de VRT is het dan weer meer strategisch van aard. Maar ondanks die verschillen gaat het altijd om deugdelijk bestuur. De kernbeginselen blijven dezelfde: samenwerking met wederzijds respect, confidentialiteit, rechtszekerheid. Als je dit in de vingers hebt, kan je ook andere bedrijven aan. Maar ondanks die verschillen gaat het altijd om deugdelijk bestuur. De kernbeginselen blijven dezelfde: samenwerking met wederzijds respect, confidentialiteit, rechtszekerheid. Als je dit in de vingers hebt, kan je ook andere bedrijven aan."

**“Maar ondanks die verschillen gaat het altijd om deugdelijk bestuur. De kernbeginselen blijven dezelfde: samenwerking met wederzijds respect, confidentialiteit, rechtszekerheid. Als je dit in de vingers hebt, kan je ook andere bedrijven aan.**

**Hoe belangrijk is het risicobeheer?**

“Daar hechten we zeer veel belang aan. Het bereiken van de doelstellingen is belangrijk, maar de weg daar naartoe is

niet altijd gemakkelijk. We willen de risico's daarvan op een aanvaardbaar niveau houden. Maar soms kunnen risico's ook opportuniteiten bieden om te veranderen of te innoveren. Je moet dan ergens voor gaan in plaats van af te remmen, uiteraard mits goede afspraken.”

**Wie onderhoudt de relaties met de minister van Media?**

“Dat doen zowel de CEO als ikzelf. Maar de minister van Media is bevoegd voor de hele sector, terwijl wij enkel voor VRT spreken. Dat kan al eens botsen, bijvoorbeeld over die inkomsten. We nodigen ook de Mediacommissie van het Vlaamse Parlement uit. Het is belangrijk dat de parlementsleden weten wat de gevolgen kunnen zijn van bepaalde beslissingen. Zo is de niet-indexering van de werkingsmiddelen een probleem geworden. Jarenlang was dat niet het geval, maar door de hoge inflatie is dat nu anders. De productiehuizen rekenen hun hogere kosten door, wat een probleem geeft bij een ongewijzigd budget. Ook voor de investeringsverplichtingen is het belangrijk dat de parlementsleden de draagwijdte van de beslissingen kunnen inschatten. We moeten ook KPI's halen. Dat is logisch. De meeste halen we ook, maar we moeten ook niet alles in regels gieten.”

**Wat doet u als u twijfelt?**

“Zolang ik onzeker ben, agendeer ik niet. Ik voer dan gesprekken met de directie. Desnoods moeten we zaken uitstellen en herwerken. Ik wil nodeloze discussies vermijden over zaken waar ik niet achter sta.

Zolang ik onzeker ben, agendeer ik niet. Ik voer dan gesprekken met de directie. Desnoods moeten we zaken uitstellen en herwerken. Ik wil nodeloze discussies vermijden over zaken waar ik niet achter sta.

**“Zolang ik onzeker ben, agendeer ik niet. Ik voer dan gesprekken met de directie. Desnoods moeten we zaken uitstellen en herwerken. Ik wil nodeloze discussies vermijden over zaken waar ik niet achter sta.**

Gelukkig beschik ik over een uitgebreid netwerk. Ik heb er veel tijd en energie ingestoken om dat op te bouwen, over alle overtuigingen en gezindten heen. Ik heb daarbij liefst constructieve en enthousiaste mensen, ook als sparring partner. Mensen die weliswaar weerwerk willen geven, maar die toch aan uw kant staan.”

**En wat doet u bij conflicten in de raad?**

“Als er weerstand is, heb ik niet de neiging om toch door te duwen. Ik zal dan eerder opteren om een oplossing te zoeken tegen de volgende raad van bestuur. Daarom probeer ik de discussies ook niet te laten escaleren. Het is beter de tijd te nemen om te praten.”

**Wat is het mooiste moment dat u als bestuurder beleefd hebt?**

“Toen bij de VRT het transformatieplan achter de rug was, kon de draad er weer opgenomen worden. Op de verschillende activiteiten van de publieke omroep zag je weer veel enthousiasme. Dat gaf me een goed gevoel. Onze CEO zet erg in op het doorbreken van de silo's. Het komt erop aan om mekaar te helpen. Dat haalt veel meerwaarde boven.”

**Kende u ook moeilijke momenten?**

“Datzelfde transformatieplan was tegelijk moeilijk omdat er ontslagen en outsourcing aan te pas kwamen. Ik had veel begrip voor de weerstand. Toch had ik het gevoel dat we de beslissing moesten nemen om de toekomst van de omroep veilig te stellen. We moesten er dus door.”

**Wat betekent weerbaarheid voor u?**

“Het komt erop aan te kunnen opveren bij lastige situaties. In een snel wijzigende mediasector moet je vlug kunnen reageren. Daarom zetten we ook veel in op inspiratiesessies, waar medewerkers op vrijwillige basis nieuwe dingen kunnen leren. Het thema reputatiemanagement, een van de tientallen thema's, volgde ik ook zelf. De andere thema's waren meer gericht op het management; het 'silodoorbekend' werken en evaluatie van projecten. Het initiatief verhoogt de verbondenheid en het versterkt de bedrijfscultuur.”

**Dank u wel en veel succes met het vervolg!**

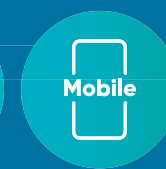
“Als voorzitter doe ik geen voorafnames op beslissingen, al probeer ik wel een richting aan te geven.”



# Ook uw onderneming is klant bij KBC Private Banking

Als ondernemer weet u hoe het voelt om alles te geven zodat uw bedrijf kan groeien. Bij KBC Private Banking combineren we onze expertise voor uw privévermogen met expertise in ondernemen. Zo kunnen we u het meest passende advies geven voor uw globale vermogen. Want u bent uniek, maar nooit alleen. Benieuwd wat dat voor u betekent? Maak gerust een afspraak voor een Private Plan.

[kbc.be/ondernemingsadvies](https://kbc.be/ondernemingsadvies)





# Ook KMO's moeten aan 'risk management' doen

Risk management heeft de reputatie samen te gaan met bureaucratische, dure en tijdrovende overheadprocessen. Niettemin illustreert ons gesprek met Hans De Cuyper en Emmanuel Van Grimbergen, respectievelijk CEO en CRO bij Ageas Groep, dat deze perceptie lang niet altijd opgaat.

Centraal in ons interview staat de cruciale vraag: 'Hoe kunnen bestuurders binnen kleinere organisaties op een efficiënte manier omgaan met risicobeheer?'

Auteur: Philip Verhaeghe

## Ons metier

"Natuurlijk bestaat er een onderscheid tussen onze activiteiten als verzekeraar en hoe een KMO met risico's moet omgaan," benadrukt CEO Hans De Cuyper. "Risicobeheer behoort werkelijk tot ons vakgebied: het vormt de kern van onze activiteiten, het is ons product". Tijdens de raden van bestuur bij Ageas worden de eigen bedrijfsrisico's besproken, niet de risico's van de klanten die ze verzekeren. En ook de verzekeraar heeft de scope van risicobeheer de afgelopen jaren zien evolueren. Tegenwoordig strekt risicobeheer zich niet langer alleen uit tot de bescherming van (kleine) aandeelhouders. "Het is eveneens van cruciaal belang voor onze klanten, onze werknemers en onze rol in de samenleving. Bovendien worden aanzienlijk meer risico's grondig geïdentificeerd en geanalyseerd."

**Ageas** is een beursgenoteerde internationale verzekeringsgroep, werkzaam in Europa en Azië. De ruim 44.000 werknemers bieden de particuliere, zakelijke en institutionele klanten zowel leven als niet-leven verzekeringsproducten en -diensten aan via een verscheidenheid aan kanalen.

**Hans De Cuyper** heeft een diploma in actuariële wetenschappen en een Executive MBA in Financial Services. In 2004 kwam hij over van ING om in Azië diverse managementfuncties op te nemen. Van 2013 tot 2020 was hij eerst CFO en na twee jaar CEO van AG Insurance in België. Sinds oktober 2020 is hij CEO en bestuurder van Ageas.

**Emmanuel Van Grimbergen** kwam in 2011 aan boord bij Ageas en is sinds 2019 Chief Risk Officer (CRO) en bestuurder van de Ageas Groep. Deze master in de wiskunde en de actuariële wetenschappen werkte voordien bij ING in België en Nederland, altijd rond risico, het actuariële en productmanagement.

## Risicobeheer start in de bestuurskamer

De governance code 2020 voor beursgenoteerde ondernemingen is volgens beiden een goed vertrekpunt om de rol van de raad van bestuur te schetsen.

Ondanks het feit dat de raad van bestuur zelf niet frequent genoeg bijeenkomt om effectief risicobeheer te waarborgen, dient deze toch als het definiërende kader. De raad valideert de strategische doelen en specificeert de risicobereidheid en het kader voor het management voor verschillende facetten van de bedrijfsvoering. Dit omvat het bepalen van de hoeveelheid risico die je wil toestaan per activiteit of categorie, het vaststellen van aanvaardbare en kritische risico's, evenals het identificeren van onaanvaardbare risico's.

**"Een bedrijfsstrategie met een hoog verwacht rendement vereist doorgaans dat je grote risico's durft te nemen en onverwachte kansen durft te grijpen."**

Hier belanden we ook bij de cruciale monitoringtaak van de raad van bestuur: de combinatie van het valideren van de strategische doelen en de afstemming of begrenzing van de risicobereidheid. "Dat samenspel maakt het belangrijk en boeiend. Een bedrijfsstrategie met een hoog verwacht rendement impliceert doorgaans dat je grote risico's durft te nemen en onverwachte kansen durft te grijpen. Want zonder risico heb je geen bedrijf: geen risico betekent geen zaken" benadrukt Hans De Cuyper. "Het bepalen van deze "appetijt" is dus een zeer belangrijke taak die de basis vormt voor heel de bedrijfsactiviteit."

Vervolgens is het de taak van het management om alle type risico's nauwkeurig te identificeren en te prioriteren. Hierbij houdt men best rekening met allerlei aspecten, zoals de financiële gevolgen, de productieprocessen, de reputatie, de naleving van de regelgeving, de (cyber) veiligheid enzovoort. "Dit proces leidt tot een strategisch risicobeleidsplan met een preventieel en een intern controlesysteem. De raad van bestuur moet dit ook goedkeuren." CRO Emmanuel Van Grimbergen vervolgt: "Bij Ageas bijvoorbeeld zijn er drie

belangrijke 'Key Risk Indicators', waarvoor we de risicobereidheid duidelijk moeten bepalen, rekening houdend met parameters zoals de rente en verschillende schaderisico's. Eenvoudig gesteld gaat het hier om de risico-identificatie met concrete limieten:

- ▶ Winst- en verliesrekening: hoeveel winst zijn we bereid te verliezen wanneer bepaalde gebeurtenissen zich voordoen?
- ▶ Balans: hoeveel kapitaal zijn we bereid te verliezen als bepaalde gebeurtenissen zich voordoen?
- ▶ Liquiditeit: Welke buffer aan liquide middelen willen we te allen tijde behouden?

Dit raamwerk en de specifieke limieten vormen een integraal onderdeel van het overkoepelende risicobeheerproces bij Ageas.



Hans De Cuyper: "Zonder risico heb je geen bedrijf: geen risico betekent geen zaken."

Een volgende vraag rijst: is het raadzaam dat de raad van bestuur dit op zich neemt of is het beter om meteen een apart audit- en risk-comité op te richten? Met het oog op een uitgebreide vorm van toezicht, ondersteunt dit comité de raad van bestuur bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden op het gebied van monitoring. Volgens Hans De Cuyper is niet zozeer de bedrijfsomvang maar wel de tijdsinvestering hier het onderscheidende criterium. "Als een regelmatige update volstaat, dan kan dit binnen een raad van bestuur plaatsvinden. Als echter veel tijd en vele agendapunten aan de orde zijn, dan is het beter dit uit te besteden aan een intern comité."

Risicobeheer omvat ook andere governance-aspecten. Zo blijkt de aanbeveling om regelmatig de competenties en samenstelling van de bestuursraad te evalueren



Lees het volledige artikel online

bijzonder nuttig vanuit risicobeheerperspectief. De CRO wijst op het belang van expertise op dit gebied. Ook moet de raad van bestuur in zijn remuneratiebeleid van het management zeker ook de risicobeheersing in rekening brengen.

**"Breng alle risico's bijeen in een overzichtelijke tabel met financiële en commerciële indicatoren die je regelmatig overloopt."**

## Risico's in kaart brengen

"Brexit, China-USA, Covid-19, inflatie, energiecrisis, Oekraïne... De verhoogde frequentie en impact van de crisissen zijn vandaag indrukwekkend. De ene crisis was nog niet voorbij of er diende zich al een andere aan." stelt Emmanuel Van Grimbergen. "Dat heeft een enorme impact op het risk management. Wie dergelijke ontwikkelingen van nabij opvolgt door regelmatig testen te doen, brengt mogelijke negatieve verrassingen goed in kaart. Zo kunnen ze sneller voorkomen én genezen worden."

Voor productiebedrijven zijn deze operationele risico's natuurlijk veel belangrijker en daar heb je dan wel in de business een gespecialiseerde functie voor. Die persoon ziet dan bijvoorbeeld toe op de productaansprakelijkheid of de veiligheid op het werk. Je beschikt daar ook over diverse verzekeringsoplossingen.

## Een positieve risicocultuur

Als alle risico's voor de onderneming goed geanalyseerd en geïdentificeerd zijn kunnen de bestuurders aangeven welke risico's de topprioriteiten zijn. Dat blijft natuurlijk maatwerk naargelang omvang, regulering, markt en sector. De ene activiteit is ook al complexer en risicovoller dan de andere.

Risk begint dus werkelijk binnen de organisatie. Maar deze dient zich hiervoor

open te stellen. "Er moet veelvuldig en diepgaand worden gesproken met medewerkers op de werkvloer en binnen de organisatie. Een cultuur van open communicatie en doorlopende dialoog is cruciaal om tijdig de juiste signalen op te vangen," benadrukt Hans De Cuyper. Door regelmatig en bewust over risico's te praten, ontstaat een positieve risicocultuur. "Hoewel het management verantwoordelijk is voor risicobeheer, is het optreden van een risico een normaal aspect. Het manifesteren van een risico mag niet leiden tot beschuldigingen of straffen, omdat dit kan resulteren in het verbergen van informatie, wat veel riskanter is".

"Alleen wanneer je daadwerkelijk alle risico's op tafel durft te leggen, alle potentiële gevaren benoemt en bespreekt, ben je goed voorbereid. Dit bevordert niet alleen rust, maar ook vertrouwen in de organisatie," besluit Hans De Cuyper.

**"Alleen wanneer je daadwerkelijk alle risico's op tafel durft leggen, alle potentiële gevaren benoemt en bespreekt, ben je goed voorbereid."**

## Evoluties en trends

"Het is essentieel dat raden van bestuur en het management ook aandacht besteden aan opkomende risico's en mondiale trends. Jaarlijks screenen wij alle relevante trends voor de nabije toekomst" verklaart Hans De Cuyper. Het is nu al duidelijk dat Artificiële Intelligentie (AI) voor heel nieuwe risico's zal zorgen (zoals data, cyber en ICT) en deze vergen een gespecialiseerde aanpak. "De opkomst van AI brengt ongetwijfeld complexe juridische en ethische vragen met zich mee en het benaderen van deze kwesties vereist diepgaande expertise. Het bewustzijn van deze evolverende risico's en het inschakelen van deskundigen op het gebied van technologie

## Tips voor effectief risicobeheer in een KMO

- ▶ Lichte structuur, grote impact: Ontwikkel een gestroomlijnde aanpak met een jaarlijkse routine om diverse risico's bewust op de agenda te zetten en administratief te beheersen.
- ▶ Risico-overzicht in een oogopslag: Creëer een overzichtelijke tabel waarin alle risico's worden samengebracht, inclusief financiële en commerciële indicatoren. Regelmatig doorloop je dit overzicht, met gedetailleerde beschrijvingen, oorzaken, impact en evaluaties.
- ▶ Eigen risico-taxonomie: Stel een heldere classificatie op voor verschillende soorten risico's, aangepast aan je bedrijf. Er bestaan diverse modellen en systemen, maar kies wat het beste bij jouw onderneming past.



Emmanuel Van Grimbergen: "De ene crisis was nog niet voorbij of er diende zich al een andere aan. Dat had een enorme impact op het risk management."

en recht zijn van essentieel belang om adequaat te kunnen omgaan met de uitdagingen die AI met zich meebrengt."

**"Beschouw risicobeheer als een investering, want als je alle risico's goed kent en maximaal beheerst dan creëer je zeker toegevoegde waarde."**

Emmanuel Van Grimbergen vult aan: "Ook de wijdverspreide ESG-beweging voor duurzaamheid in de afgelopen vijf jaar is van groot belang geworden binnen onze sector. Het is noodzakelijk om ESG

ook te beschouwen als een beheersbaar risico. Dat maakt dat de samenleving als geheel een belangrijke stakeholder van elk bedrijf geworden is. Dat brengt een reeks nieuwe kansen en risico's met zich mee die verder gaan dan enkel reputatiebescherming." Hans De Cuyper concludeert: "Risicomanagement moet niet gezien worden als een kostenpost, maar eerder als een investering. Als je alle risico's goed begrijpt en effectief beheerst, creëer je zeker toegevoegde waarde. Door voldoende tijd en middelen te investeren om alle mogelijke risico's te identificeren, te kwantificeren en hun impact te minimaliseren, zal je veel beter voorbereid zijn als zich toch een calamiteit voordoet."

**Deze bijdrage kwam tot stand met medewerking van Ageas.**

## Welke risico's kan een KMO onderscheiden?

- ▶ Externe risico's: Deze liggen buiten jouw directe invloedssfeer, maar je kunt er wel op anticiperen. Dit omvat zaken als veranderende wetgeving, economische conjunctuur, geopolitieke ontwikkelingen en pandemieën.
- ▶ Interne operationele en vermijdbare risico's: Hieronder vallen zaken die binnen de bedrijfsvoering liggen en waarop je actief invloed kunt uitoefenen. Het omvat aspecten zoals personeelsbeheer, brandpreventie, productdefecten, diefstal, cybercriminaliteit, debiteurenbeheer en valutaschommelingen.
- ▶ Strategische risico's: Deze risico's worden bewust genomen om organisatie-doelen te verwezenlijken. Dit kunnen beslissingen zijn om nieuwe markten te betreden, nieuwe producten te lanceren of innovatieve strategieën te implementeren. Het doel is hier niet om deze risico's te vermijden, maar om ze proactief te omarmen en te benutten in lijn met de bedrijfsdoelen.





## Voor vandaag en morgen

U kan gerust zijn. Het vermogen dat u opbouwt, nemen wij ter harte.

Dat koesteren, bewaken en versterken we. Van beleggingen tot vermogensplanning. Op onze persoonlijke manier, met een vooruitziende blik.

Zo dragen we zorg voor u en uw familie, vandaag en morgen.

# Wie is verantwoordelijk voor de fraude-aanpak: de bestuursorganen of de revisor?

Patrick van Impe, managing partner van het multidisciplinaire kantoor HLB Belgium, is sinds vorig jaar voorzitter van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR-IRE). In zijn opiniestuk verduidelijkt hij de visie van het IBR over fraudedetectie in bedrijven.

Auteur: Patrick Van Impe



Patrick Van Impe: "De bedrijfsrevisor is geen onderzoeksrechter en heeft geen politionele bevoegdheden."

Het takenpakket van bedrijfsrevisoren wordt nog te vaak geassocieerd met het opsporen van fraude. Maar fraude is een intentioneel en *per se* verdoken misdrijf. De bedrijfsrevisor is echter geen onderzoeksrechter en heeft ook geen politionele bevoegdheden.

### Behoorlijk bestuur is het enig afdoend antwoord op fraude

De Europese Commissie heeft in november 2021 de resultaten van zijn "Openbare raadpleging over de versterking en de handhaving van bedrijfsrapportage" uitgebracht. Daaruit leren we dat de respondenten behoorlijk bestuur als de zwakste schakel van de drie componenten van het ecosysteem (*corporate governance*, audit en toezicht) beschouwden. In het algemeen kreeg het een lage of middelmatige doeltreffendheid en efficiëntie toegewezen.

Er bleek een algemene steun te bestaan voor het versterken, verduidelijken en harmoniseren van de verantwoordelijkheden van de bestuursorganen. Verschillende respondenten adviseerden om de taken van het auditcomité uit te breiden om

zekerheid te verschaffen over interne controlesystemen of om een intern auditcomité op te richten om zekerheid te verschaffen over interne processen.

Daarentegen reageerden 80% van de respondenten met tevredenheid over het werk van de auditors. Ook het EU-kader voor de wettelijke controle van jaarrekeningen werd in het algemeen als doeltreffend aanschouwd.

### Drie interne verdedigingslijnes

Behoorlijk bestuur bestaat uit drie interne verdedigingslijnes: het management, het auditcomité en de interne audit. Deze drie niveaus bevinden zich duidelijk binnen de onderneming.

Dit is belangrijk, zowel in het kader van de financiële verslaggeving als - in de nabije toekomst - in het kader van de duurzaamheidsrapportering. Ondernemingen moeten eerst de kern van hun activiteiten aanpassen om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord bezig te zijn. Meer transparantie, meer standaardisering en meer betrouwbaarheid voor de stakeholders leiden vandaag tot betrouwbare cijfers en morgen tot minder greenwashing. Daar is het ons uiteindelijk om te doen.

### Controleverslag revisor is nooit een vrijgeleide

In het kader van de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsrapporten mag men trouwens steeds rekenen op de deskundigheid van de bedrijfsrevisoren. De bedrijfsrevisor is goed geplaatst om de 'assurance' of controle-opdracht met betrekking tot duurzaamheidsinformatie uit te voeren en belanghebbenden in te lichten. Hij of zij beschikt immers vanuit een gedetailleerde kennis van de onderneming over het beste inzicht in de band tussen de financiële en

de niet-financiële informatie. Daarnaast beschikt hij of zij over de nodige technische vaardigheden en over een vakkundig oordeel om de nodige ecologische, sociale en *governance*-audits uit te voeren. Dit alles gebeurt met een garantie op onafhankelijkheid en kwaliteit.

**“ Wanneer het management informatie achterhoudt of verkeerdelijk voorstelt, is dat niet eenvoudig om te detecteren. Ook niet via steekproeven omdat deze per definitie niet allesomvattend zijn.**

Maar in deze context mogen we niet vergeten dat de 'ruime controlebevoegdheid' van de bedrijfsrevisor ook grenzen kent. Wanneer het management informatie achterhoudt of verkeerdelijk voorstelt, is dat niet eenvoudig om te detecteren. Ook niet via steekproeven omdat deze per definitie niet allesomvattend zijn.

Het controleverslag is bijgevolg nooit een vrijgeleide naar onschuld. Het is een oordeel van een onafhankelijke deskundige gesteund op werkzaamheden uitgevoerd volgens de regels van de kunst. De internationale controlestandaard ISA 240 schrijft wel voor dat de bedrijfsrevisor de mogelijkheid tot het bestaan van fraude moet meenemen in zijn risico-inschattingswerkzaamheden en dus ook in zijn controle-aanpak. Zonder dat dit een doel op zich kan worden.

### Wetgeving en verantwoordelijkheid

We preciseren ook dat de bedrijfsrevisor onderworpen is aan de antiwitwaswetgeving en melding dient te maken bij de Cel voor Financiële Informatieverwerking (CFI) als hij of zij vermoedens heeft dat er sprake is van fraude. Het is goed om weten dat van alle 32 onderworpen beroepen de bedrijfsrevisor het strengst gesanctioneerd wordt bij inbreuken in dit kader. Het Grondwettelijk hof heeft dit trouwens bevestigd omwille van het maatschappelijk belang van de revisorale opdracht.

Het is al te gemakkelijk om de fraude, of althans het niet detecteren ervan, ten laste te leggen van de bedrijfsrevisor wanneer de interne checks en balances binnen de onderneming zelf niet goed werken of wanneer er nauwelijks sprake kan zijn van behoorlijk bestuur.

**“ Het is al te gemakkelijk om het niet detecteren van fraude ten laste te leggen van de bedrijfsrevisor wanneer er nauwelijks sprake is van behoorlijk bestuur.**

Dat fraudepreventie en -detectie in de eerste plaats de verantwoordelijkheid is van de bestuursorganen werd trouwens bevestigd gedurende een paneldiscussie tijdens de Dag van het Revisoraat in 2022 rond het thema "De bedrijfsrevisor, een onmisbare vertrouwenspartner". Dit standpunt wordt eveneens ruimschoots gedeeld op Europees niveau.



# AMOTEK houdt zijn risico's onder controle: portret van twee bestuurders

Beiden zijn jeugd- en studievrienden. Filip Smet is oprichter en ondernemer, Bob Duys andere is manager en bestuurder. Beiden vormen ze het voltallig bestuur van AMOTEK Group. Ware het niet dat ze zich omringen met een raad van advies. Onafhankelijk van elkaar stonden deze dertigers ons te woord voor een bestuurlijk bedrijfsportret met - voor deze gelegenheid ook - een focus op risico.

Auteur: Philip Verhaeghe

## Risicobeheer in de KMO

**We beginnen bij Bob en vallen meteen met de deur in huis: Hoe pak je risicomanagement het best aan in een KMO?**

“Eerst en vooral vereist dit een grote transparantie in de raad van bestuur. Het is zijn taak om alle mogelijke risico's op zijn minst eens op te lijsten. Niet alle risico's zijn even waarschijnlijk of frequent: je maakt dus best een inventaris. Vervolgens suggereer ik dat de bestuurders twee grote categorieën van elkaar onderscheiden: Enerzijds heb je alle 'voortdurende' reguliere risico's eigen aan je bedrijfsvoering en je activa. Denk aan je machines of wagens die schade kunnen oplopen. Anderzijds zijn er de catastroferisico's die, als ze zich zouden voordoen, een gigantische impact hebben op je bedrijf.”

“Vroeger behoorde cyberberris tot de tweede categorie maar vandaag is dat in vele sectoren helaas een regulier of 'normaal' bedrijfsrisico geworden. Je moet een eventuele hacking met malware dan ook als dusdanig behandelen. Leid je medewerkers op in cyberveiligheid, hanteer een actief paswoordenbeleid enzoverder. Verder zien we nu ook immateriële risico's zoals reputatierisico naar de voorgrond komen. En wees maar zeker dat ESG ook snel een regulier risico zal worden. Verder denk ik dat we ons in een marktsituatie bevinden waarbij een verzekeraar een bedrijf dat goed scoort op ESG betere voorwaarden zal bieden. Gewoon omdat er daar minder risico's aan verbonden zijn op het vlak van milieu-, sociale- en bestuurszaken.”

“Vervolgens kunnen de bestuurders voor de belangrijkste of grootste risico's best bepalen welke risico-appetijt ze daarbij gaan aannemen. “Dat levert dan weer een boeiend debat op: Welke risico's kan je tegen welke kostprijs zelf beperken of elimineren? Welke kan je verzekeren en zo ja, met welke premie? Welke wil en kan je tot op zekere hoogte zelf dragen?”

## Wat als?

Een ander boeiend thema voor bestuurders zijn de 'wat als-vragen', vervolgt Bob Duys. “Stel dat we het slachtoffer worden van malware en datadiefstal? Gaan we dan

losgeld betalen of niet? Gaan we die criminele organisatie bij wijze van spreken subsidiëren of kiezen we voor het algemeen belang? Wetend dat we dan eventueel de bedrijfscontinuïteit zwaar bemoeilijken? Het is misschien goed om een dergelijke delicate discussie al eens vooraf te voeren. Dan geraak je er gemakkelijker uit als dit geval zich in het echt zou voordoen.”

“Als ik te gast ben in een bedrijf dan loop ik er graag eens rond en dan stel ik er een reeks basisvragen zoals 'Wat als de stroom of het internet uitvalt?', 'Wat als die machine kapot gaat? Hoe erg is dat dan?' 'Kan je dan verder als bedrijf en dit zowel operationeel als financieel?' Zo kom ik snel te weten hoe het bedrijf daar over nagedacht heeft en of de neuzen in de zelfde richting staan qua risicomanagement. Je moet natuurlijk geen tientallen scenario's uitschrijven, maar je moet toch wel nadenken over sommige minder waarschijnlijke gebeurtenissen met een mogelijks grote impact.”

“**Als er iets erg gebeurt, wat is dan je plan B?**”

## Welkom bij de AMOTEK Group

De bedrijfsnaam kan eigenlijk niet duidelijker zijn: “Amo Tek: ik houd van technologie.” Filip Smet legt enthousiast uit waar AMOTEK mee bezig is: “Enerzijds bieden we technische en financiële consulting rond agency-advies en software ontwikkeling, anderzijds investeren we voor de lange termijn in diverse startups, gaande van HR tech tot NFT. We doen dus als het ware een combinatie van (tech) consulting en smart investeringen in startups. Voor onze groeiende investeringsportefeuille streven we naar diversificatie en selecteren we natuurlijk bedrijven in de sectoren die we goed kennen of waarin we gespecialiseerd zijn.”

De nog jonge AMOTEK Group heeft de voorbije twee jaar een sterke en snelle groei neergezet waardoor het nu uitkomt op een jaarlijkse omzet van 5 miljoen euro met een dertigtal mensen en een tiental langetermijnparticipaties in allerlei startups. “Wij konden snel groeien door de juiste expertise naar binnen te trekken via ervaren senior profielen. Zo kunnen we een breder aanbod aanbieden.”, legt Filip Smet uit.

“**AMOTEK moet de juiste systemen en ruggengraat ontwikkelen om zijn snelle groei te kunnen beheersen.**”

De eigen cultuur komt je al prominent tegemoet vanop de website. De medewerkers zijn 'Amotekies': 'A bunch of friendly nerds with a passion for technology, making your business grow.' Filip Smet hecht zo veel belang aan zijn persoonlijke waarden en ambities dat hij die meteen ook verankerd heeft in drie opmerkelijke bedrijfswaarden:

- ▶ **Knowledge:** Slimmer worden, opleidingen volgen en elkaar uitdagen, tot en met in de raad van bestuur;
- ▶ **Fun:** Plezier maken, lachen en leren relativeren;
- ▶ **Impact:** projecten doen en nastreven die er echt toe doen: het moet iets betekenen.

Filip Smet werd al kort na zijn studies handelsingenieur een gedreven ondernemer met een opeenvolging van verschillende software bedrijven. Momenteel bevindt hij zich als stichter en CEO founder van de AMOTEK Group op een snel groeipad.



Bob Duys (links) is een technisch onderlegde Chief Strategy Officer bij de verzekeringsmakelaar en risicoconsultant Vanbreda Risk & Benefits. Voordien was hij consultant en manager bij McKinsey & Company. Deze handelsingenieur heeft ondermeer ook een master in informatiemanagement.

## Bestuur en advies

Ook qua bestuur is deze besloten vennootschap een interessante organische case: een zichtbaar geslaagde combinatie van een raad van bestuur met twee leden (Filip en Bob) en een raad van advies met vier leden:

- ▶ Zijn echtgenote Chloé Cuypers heeft zelf als CHRO een operationele verantwoordelijkheid in Orfit, het eigen familiebedrijf. Ze kent als geen ander de 'issues en pitfalls' waar een familiale ondernemer mee te maken krijgt. Noteer dat Filip Smet, die nog 100% eigenaar is, het eigen AMOTEK ook als een familiebedrijf beschouwt.
- ▶ Isabelle Dumortier, marketingdirecteur bij Impact (Gimv) is gespecialiseerd in digitale marketing en deed voorheen een gevarieerde ervaring op bij EY.
- ▶ Jonathan Gillyns draagt vanuit zijn commerciële directiefunctie bij Sodexo ondermeer bij op het vlak van strategische marketing. Persoonlijk behoort hij in tegenstelling tot de anderen niet tot de inner circle van Filip Smet. Hij krijgt zo expliciet de rol van de "onafhankelijke" en kritische stem en toont zich ook een sterke probleemoplosser.
- ▶ Matthijs De Bruyn, de COO van AMOTEK, treedt er op als secretaris en staat ook in voor veel presentaties en voorbereidende werkzaamheden.

De vergaderfrequentie is voornamelijk aan de hoge kant met meetings om de zes weken. Omdat de onderneming momenteel zo snel groeit en verandert wil en moet de raad het financiële, het operationele en het commerciële echt van nabij opvolgen. De rapportering gebeurt ter plaatse door de rechtstreeks verantwoordelijken zelf. “Elke maand dienen zich nog nieuwe

processen en aanpassingen aan, nieuwe mensen en nieuwe opportuniteiten.” Uiteraard zal die frequentie binnenkort afnemen. Ook Filip Smet zelf heeft ondanks zijn relatief jonge leeftijd al een ruime bestuurservaring en bekleedt momenteel nog een zestal andere mandaten: “Wat mij vooral opvalt is dat elke voorzitter echt zijn stempel drukt op de agenda en de werking.” Verder vindt hij dat elke bestuurder een specifieke rol moet opnemen en hij geeft meteen enkele voorbeelden: voorzitter, secretaris, time keeper, maar er zijn ook inhoudelijke bewakers of uitdagers nodig. Allemaal samen geven ze vooral vertrouwen, input en steun aan het management.

“**Om ondernemend te kunnen blijven en om de groei de baas te kunnen moet je een gezonde afkeer hebben van bureaucratie.**”

“Een raad van bestuur mag nooit een 'praatbarak' worden; wees daar waakzaam voor: Wat je in de raad bespreekt of aanpakt moet zich snel realiseren. De bedrijfsvoering staat echt centraal en als zaken blijven aanslepen of blijven terugkeren ben je echt niet goed bezig.” Zonder een aanhanger te zijn van formele evaluaties is hij wel een overtuigde believer in kritische zelfreflectie, ook door de bestuurder en adviseurs. Anderzijds geeft Filip Smet ook aan dat zijn bedrijf en zijn raad er binnen twee jaar waarschijnlijk totaal anders zullen uitzien.

Hij overweegt niet alleen de aanstelling van een derde bestuurder, maar hij weet ook al dat hij in een volgende fase andere profielen zal nodig hebben. “We zullen dan opnieuw kiezen voor mensen die de dingen durven benoemen. Anders heb je er niets aan. Het risk management moet blijven overeenkomen met de complexiteit van ons bedrijf en onze business.”

We polsen nog even bij Bob Duys: Wat verwacht Filip Smet van jou als bestuurder van AMOTEK? “Drie dingen” antwoordt hij meteen:

1. “Dat ik zeer kritisch ben voor het dagelijks management. Waar steken ze hun tijd, energie en geld in? Dat moet ik op alle vlakken durven bevragen.
2. Dat ik hem voortdurend uitdaag in zijn langetermijnvisie: waar gaan we naar toe? Voeren we de strategie correct uit in de verschillende divisies? Passen de huidige acties daarin?
3. Dat ik een goed overzicht heb van alle operaties in heel de organisatie zodat ik, bij een ongeval kan overnemen, dat ik dus desnoods de continuïteit kan helpen verzekeren.”

“Let wel, ondanks dat we al lang goede vrienden zijn kunnen we bikkelhard zijn voor elkaar. Ik mag en moet op het zakelijk vlak zeer kritisch zijn en we hoeven het niet altijd eens te zijn. Dat schaadt onze persoonlijke relatie niet.”

## Gemeenschappelijk besluit

Op het eind leggen beide vrienden nog even de koppen bij elkaar om passende 'conclusies' overeen te komen: “Wat moeten de lezers uit dit gesprek over risk management en KMO-bestuur vooral onthouden?”

## Met betrekking tot risicomanagement:

- ▶ Maak een inventaris van je reguliere tot je catastrofe risico's. Denk daar over na in grote lijnen.
- ▶ Voer een discussie over wat een redelijke 'risk appetite' is voor je grootste risicocategorieën.
- ▶ Zorg dat risk management goed beheerd wordt. Want als je de zaken goed op orde hebt krijg je betere voorwaarden van je verzekeraar.
- ▶ Zorg voor de juiste balans: voor de raad van bestuur is risk management geen eenmalige activiteit maar evenmin een dagelijkse bezigheid.
- ▶ Laat je periodiek bijstaan door een professional voor een onafhankelijke blik op je risico's en het bijhorende beheer.

## Met betrekking tot het bestuur van een KMO:

- ▶ Zorg dat je je vanaf het begin omringt met de juiste mensen in je raad en dat je snel kan reageren. Je krijgt als startend bedrijf maar één kans om je governance goed te lanceren.
- ▶ Als je een wendbaar en snelgroeiend bedrijf hebt moet je bestuursorgaan daar volledig op afgestemd zijn. Een log bestuursorgaan is een vloek voor een snelgroeiend en wendbaar bedrijf!
- ▶ Wees voortdurend kritisch naar de samenstelling van je raad: een bestuurder die goed was in de opstartfase is het niet noodzakelijk meer in de groeifase.



# Secretarissen-generaal praten duchtig woordje mee over corporate data en legal tech

Hoe gaan secretarissen-generaal om met hun groeiende verantwoordelijkheid en de complexe digitalisering van hun takenpakket? Hoe zoeken zij naar meer efficiëntie in hun datamanagement en 'corporate housekeeping'? Vier 'company secretaries' en Olivier Van Borsel van Corporify wisselden in onze Bestuurskamer van gedachten.

Auteur: Philip Verhaeghe



Lees het volledige artikel online

## Rond de tafel in de bestuurskamer:

**Edmond Bastijns** kwam 23 jaar geleden vanuit de advocatuur terecht bij Gimv als legal counsel voor de investeringsdossiers. Gimv heeft kantoren in vier landen en telt ongeveer 60 bedrijven in zijn portefeuille. In 2007 werd hij chief legal officer en in 2016 werd hij lid van het executief comité en het investeringscomité. Tegelijk werd hij ook secretaris-generaal van alle governance organen. Zijn team telt vier legal counsels en drie medewerkers.

**Joke Dujardin** werkt reeds 8 jaar bij het Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA) waarvan het laatste jaar als secretaris-generaal van de raad van bestuur en de diverse comités. Alles staat nu in het teken van een nakende fusie per 1 januari waarbij de organisatie volledig hertekend zal worden en waarbij de directeur van de juridische dienst tegelijk ook secretaris-generaal zal zijn.

**Fran Ooms** die voorheen advocaat was kwam in 2015 terecht bij Univeg dat kort nadien zou fuseren in de beursgenoteerde Greenyard Foods groep. Als één van de grootste groenten- en fruitleveranciers ter wereld opereert Greenyard in 23 landen en telt het 74 entiteiten. Zij vervult er de rol van compliance officer, corporate counsel en company secretary voor de raad van bestuur en comités. Ze maakt deel uit van het team van de legal director.

**Françoise Roels** is al 19 jaar aan de slag bij de beursgenoteerde vastgoedmaatschappij Cofinimmo dat een 150-tal vastgoedvennootschappen overkoepelt in 9 landen. Vanuit haar functietitel 'Chief Corporate Affairs' is ze bestuurder, lid van het executive comité en ook secretaris-generaal. Haar verantwoordelijkheid omvat 'legal, tax & corporate services' en ze stuurt in België een team aan van 17 collega's waarvan 4 zich toespitsen op governance, compliance en corporate housekeeping.

**Olivier Van Borsel**, CCO van Corporify: "Wij zijn een Belgisch legal tech softwarebedrijf dat digitale oplossingen voor corporate housekeeping en corporate governance levert. We richten ons op het vereenvoudigen en stroomlijnen van complexe juridische en administratieve processen voor het beheer van bedrijven en hun dochterondernemingen. Denk aan digitale aandelenregisters, organogrammen, overzichten van bestuursmandaten en document rooms."

## Ruime functie

Uit de kennismakingsronde bleek het nog maar eens: 'De secretaris-generaal' bestaat nog altijd niet. Elke functie is anders. Dit hangt niet enkel af van de bedrijfsomvang, de sector, de regelgeving, de interne governance traditie of het al dan niet beursgenoteerde statuut maar ook van het profiel en de ervaring van de persoon zelf. Deze functie - die net als andere managementrollen ook grossiert in Engelstalige terminologie - heeft in meer of mindere mate te maken met taken als: de voorbereiding, organisatie en het secretariaat van de verschillende beleidsvergaderingen (raad van bestuur, comités, directieteam), administratie, compliance, 'corporate housekeeping', 'legal affairs', contracten-beheer, duurzaamheid, investor relations, communicatie, datamanagement, HR...

Joke Dujardin vatte haar eigen ingesteldheid als jonge secretaris mooi samen met haar drie to-do's:

- ▶ Onderhoud actief je netwerk, binnen en buiten het bedrijf.
- ▶ Streef naar een open vertrouwensrelatie met alle belanghebbenden: ieder moet weten dat men met vragen bij jou terecht kan.
- ▶ Wees een dienstbare ondersteuning van de CEO en de voorzitter.

“**Onze omgang met data is in elke context complex en ook in elke context een ander gegeven.**”

## Data in de vennootschap

Wel zijn ze allemaal verantwoordelijk voor de cruciale 'vennootschapsdata' zoals bestuursmandaten, aandelenpercentages, bijzondere meerderheden, overdrachtsbeperkingen...

Olivier Van Borsel: "Bij het beheer daarvan zijn er twee aspecten van belang: enerzijds het op één enkele plaats efficiënt en correct bijhouden van de data en anderzijds het snel en accuraat kunnen rapporteren of antwoorden op vragen uit de organisatie. Dit dan als antwoord op de toenemende

wettelijke vereisten. Denk aan UBO, KYC, AML, ESG en zo meer. Verder verloopt corporate housekeeping ook wel in nauwe samenwerking met het finance team wegens de link met fiscaliteit of investeringen."

Hij sluit zijn interventie af met een open vraag: "Als enkele medewerkers je kleine team zouden verlaten, heb je dan nog het data-overzicht, de feeling en de kennis? Ook dat kan een momentum voor meer digitalisering zijn!"

Voor het aandeelhoudersbeheer van de entiteiten en de corporate legal housekeeping in het algemeen komen Microsoft Excel of Sharepoint nog steeds voor, in combinatie met papieren registers. Maar dan weet je dat dat je dit actief moet opvolgen en regelmatig moet controleren. Ze hebben immers hun beperkingen om de volledige juistheid van de informatie te kunnen garanderen. "Vandaag zijn er eigenlijk nog (te) veel papieren dossiers in omloop" geven we toe. Men vindt uiteindelijk wel alles terug maar het is eigenlijk niet efficiënt. Slechts als er nauwelijks bewegingen zijn in het aandeelhouderschap blijft een papieren aandelenregister een goedkope oplossing. Ook al is die niet optimaal voor de bewaring en de beveiliging.

Voor een jaarverslag en de jaarvergadering is het altijd een hele klus om alle data tijdig en correct bij de juiste personen te krijgen. Wat als de (lokale) finance teams of de auditor te laat zijn? Hoe kun je als



Joke Dujardin (links): "Maak een globale overzichtelijke tabel met alle beslissingen van je raad van bestuur. Zo moet je achteraf niet in elk verslag gaan zoeken. Daar bestaat misschien ook wel een tool voor maar als je die niet hebt kan het ook zo."

Françoise Roels (rechts): "Als je veel juridische entiteiten beheert doe je er natuurlijk goed aan om overal de zelfde bestuurders aan te stellen en te streven naar maximale uniformiteit qua data en processen."

Verder onthouden we dat ons panel inderdaad streeft naar gestroomlijnde en overzichtelijke flows en waar mogelijk zoekt naar nuttige automatisering, systematisering of uitbesteding. Ze huiveren voor foute data in hun systemen en beveiliging.

Correcte en actuele informatie, overzichtelijkheid en vlotte toegankelijkheid van data blijven de evidente aandachtspunten. Soms gebeurt dat nog erg manueel: dat je de inventaris van al je juridische entiteiten en hun raden van bestuur en kapitaalverhoudingen overzichtelijk op één centraal document bijeenhoudt, elke wijziging toevoegt en elk kwartaal aan een grondige review onderwerpt.

Fran Ooms vat het ideaal zo samen: "De informatie betreffende corporate housekeeping moet centraal bewaard en up-to-date gehouden worden. Bij een tool rond corporate housekeeping moet je echt kunnen vertrouwen op één single-source-of-truth."

Voor een jaarverslag en de jaarvergadering is het altijd een hele klus om alle data tijdig en correct bij de juiste personen te krijgen. Wat als de (lokale) finance teams of de auditor te laat zijn? Hoe kun je als

secretaris respect voor de deadlines afdwingen? Gelukkig is de elektronische ondertekening dankzij COVID-19 nu verworven. Want dat gezeul met signataires of die verzending van documenten ter ondertekening waren vroeger een hele last. In België is nu iedereen mee. "Behalve de griffie van de rechtbanken, helaas" klinkt het unisono.

## Reflectie nodig...

We stelden ook de consensus vast dat de omgang met data meer gestructureerde aandacht vergt.

Edmond Bastijns: "We moeten de tijd durven nemen om goed en kritisch na te denken over welke systemen en tools we echt nodig hebben voor welk doel." Fran Ooms benadrukt dat de keuze van de tool moet aangepast zijn aan de noden van het legal team en de organisatie in het algemeen: "Je moet ook voldoende tijd uittrekken voor de onboarding en de training van gebruikers."

Secretarissen moeten via een vorm van (zelf)evaluatie hun eigen efficiëntie qua data-beheer regelmatig in vraag durven stellen. Welk soort informatie of verslagen moeten we beheren en hoe doen we dat concreet?



Olivier Van Borsel (links): "Zorg dat de essentiële informatie ook bij je afwezigheid vlot toegankelijk of vindbaar is voor relevante collega's. Iedereen met inzage-recht in de flow moet aan die informatie kunnen."

Edmond Bastijns (rechts): "Maak je gedigitaliseerde verslagen en rapporten slimmer door toevoeging van tags om achteraf gemakkelijker te kunnen filteren. Dat maakt je database zeer performant voor gefilterde info."



Fran Ooms: "Werk met 'data owners': Maak goede afspraken over wie de eindverantwoordelijke is voor de correctheid van eender welke data."

Hoe wisselen we veilig en snel informatie uit met ons bestuur en management?

“**Secretarissen moeten via een vorm van (zelf)evaluatie hun eigen efficiëntie qua databeheer regelmatig in vraag durven stellen.**”

De vier secretarissen-generaal deelden vervolgens hun voornaamste uitdagingen: Hoe maken we verslagen of rapporten doorzoekbaar? Met welke automatische

templates kunnen we repetitieve handelingen vermijden? Hoe houden we de communicatie of beschikbaarheid van bedrijfsgevoelige data veilig? Hoe vermijden we dat een vertrouwelijke bijlage bij een onbevoegde derde terecht komt? Hoe gaan externe partners zoals advocatenkantoren om met onze vertrouwelijke informatie? Zijn onze bestuurders er zelf voldoende van overtuigd dat ze veilig moeten omgaan met e-mails, bijlagen en weblinks? Hoe houden we de essentiële data van de moedervennootschap en de bijhorende entiteiten volledig en up to date? Hoe combineren we toegangs- en gebruiksrechten met maximale vertrouwelijkheid?

## ook bij de bestuurders...

Elk kon zich wel een bestuurder voor de geest halen die weinig boodschap heeft aan de voortschrijdende digitalisering en blijft aandringen op geprinte documentatie. Hoe maak je bestuurders beter vertrouwd met digitale tools en cybersecurity? Een zekere 'digital literacy' wordt best een noodzakelijke competentie voor alle toekomstige bestuurders!

“**Een zekere digitale geletterdheid wordt best een noodzakelijke competentie voor toekomstige bestuurders.**”

## Interesse voor legaltech is een must

Er is geen wonderoplossing, elke vennootschap is anders, elk 'legal department' is

anders georganiseerd, elke secretaris-generaal heeft een andere rol met eigen informatiebehoeften. En toch was het ook hier nuttig om ervaringen uit te wisselen. Dit was de algemene teneur op het eind:

▶ Het is eigen aan onze job om geïnteresseerd te zijn in wat er op ons werkveld leeft en evolueert, om nieuwe dingen uit te proberen, open te staan voor nieuwe technologieën. Natuurlijk moeten de prijs en het nut dan wel in een goede verhouding met elkaar staan.

▶ We beseffen ook dat onze werksituatie er binnen enkele jaren totaal anders zal uitzien, mee dankzij de nieuwe wetgeving en nieuwe technologieën waarvan we het eind nog niet gezien hebben. Ondanks onze verschillen zien we voldoende raakvlakken in de uitdagingen, zeker wat de legaltech betreft.

▶ Als secretaris-generaal moet je jouw weg vinden in de overvloed aan oplossingen en tools. Ga je bijvoorbeeld iets aankopen of zelf ontwikkelen? Dan is het interessant te horen wat je collega's gebruiken. Eigenlijk moeten wij als juristen meer interesse opbrengen voor het digitale luik.

Philip Peeters sloot de bestuurskamer af: "De ideale secretaris lijkt me de combinatie van een persoonsgebonden netwerkfunctie en een moderne en innovatieve vertrouwensfunctie die leiderschap aan de dag legt. Jullie krijgen te maken met veel processen die allemaal goed gemanaged moeten worden en nog meer gedigitaliseerd kunnen worden. Iedereen moet op zoek naar de beste werkmethode, de beste oplossing en de beste ondersteuning. Ik zie alleszins een grote veranderingsbereidheid en leergierigheid naar elkaars ervaringen."



# Hoe oefent de raad van bestuur het best toezicht uit op het risicobeheer ?

In september 2022 publiceerde De Bestuurder een uitgebreid opiniestuk van professor Regine Slagmulder over haar boeiende visie op risicotoezicht op boardniveau, naar aanleiding van haar onderzoek in samenwerking met KPMG. Hier volgt een praktische samenvatting rond 7 concrete bouwstenen.

Auteur: Philip Verhaeghe



Regine Slagmulder,  
Academisch directeur GUBERNA

**1.** Nog maar weinig bestuurders betwijfelen het belang van risicotoezicht op bestuursniveau. Die toegenomen interesse is niet alleen het resultaat van de verstrengde wet- en regelgeving. Ze is vooral gegroeid vanuit de overtuiging dat gestructureerd risicotoezicht waarde helpt creëren voor de organisatie. Want als de risico-dimensie systematisch op hun netvlies staat, kunnen bestuurders daar pro-actief en strategisch mee over nadenken.

**2.** Doeltreffend risicotoezicht op bestuursniveau steunt op aangepaste structuren en processen. Het zgn. **risk governance model** heeft ondermeer betrekking op de formele rol en verantwoordelijkheden van de risicobeheersfunctie, de werking van het desbetreffende board comité, de rapporteringslijnen en controlemechanismen. In vele organisaties oefent het **audit-comité** het risicotoezicht uit, in combinatie met het toezicht op de financiële verslaggeving. Mogelijke nadelen hiervan zijn de beperkte focus op niet-financiële risico's, zoals milieu-gerelateerde risico's, en een mogelijk tekort aan specifieke risico-gerelateerde competenties. Het is nog

geen courante praktijk om een aparte risicoverantwoordelijke of **Chief Risk Officer (CRO)** aan te stellen als zgn. tweede lijn (na het management), met rechtstreekse toegang tot de CEO en de board. Wel is het intussen een standaardpraktijk dat het management (meestal) jaarlijks een grondige **inventarisatie** maakt van alle risico's waaraan de organisatie is blootgesteld. Dit wordt in detail gerapporteerd naar het audit- (en risico-)comité, dat het vervolgens samenvat voor de hele raad van bestuur. Het management is dan verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van een risico-actieplan, dat op kwartaalbasis opgevolgd wordt door het auditcomité. Dit risicobeheer mag niet beperkt blijven tot een papieren oefening. Een heldere **risicoverslaggeving** moet de bestuurders voldoende inzicht geven in de risico's die ingecalculeerd zijn in de strategische, financiële en actieplannen van het management. Dat rapport beschrijft de belangrijkste risico's die op bestuurlijk niveau moeten besproken worden (bv. strategische, financiële en cyber gerelateerde risico's) en biedt een visuele weergave van de impact en waarschijnlijkheid van de belangrijkste risico's.

**3. Formeel risicotoezicht** hoeft niet in de weg te staan van **succesvol ondernemerschap**. In tegenstelling tot wat sommigen denken betekent het structureren van een aantal verantwoordelijkheden en processen niet dat het risicobeheer – alsook het toezicht erop – gereduceerd wordt tot een verplicht compliance ritueel op kwartaal- of jaarlijkse basis. Integendeel, via een pragmatische, waarde-georiënteerde aanpak kan je de juiste balans vinden tussen het realiseren van de groeiambities en de daarmee gepaard gaande risico's. Vergelijk het met een racewagen: hoe sneller de wagen, hoe beter de remmen moeten functioneren. Een bedrijf dat

snel wil groeien beschikt maar best over adequaat risicobeheer om de groei goed op de rails te houden. Bij een informele benadering van risicotoezicht bestaat het gevaar dat het management een te lakse houding aanneemt t.o.v. risico's en regelgeving. Maar een meer gestructureerd risicotoezicht met een doorgedreven formalistische aanpak kan dan weer ontaarden in ongewenste bureaucratie die het ondernemerschap fruikt.

**4.** Op bestuursniveau vereist **risicotoezicht** ook het creëren van een **gepaste risicocultuur** als een noodzakelijke aanvulling op de formele procedures en processen. De board kan deze risicocultuur helpen promoten door een gemeenschappelijke manier van denken en handelen rond risico te cultiveren. Zo worden risico's op elk niveau van de organisatie op een verantwoorde manier genomen. Dat vergt een gezonde dosis risico-bewustzijn, die toelaat om risico's tijdig te herkennen en meteen naar het juiste beslissingsniveau toe te leiden.

**5.** Bestuurders worden geacht een **strategische rol** te spelen op het vlak van **risicotoezicht** door zowel waardevernietiging tegen te gaan als waardecreatie te bevorderen. Het komt er op het bestuursniveau op aan de strategie doeltreffend te integreren met het risicobeheer; Dit zowel bij het incorporeren van risico's in de strategische besluitvorming als bij het definiëren van de risicobereidheid in lijn met de strategie en de verwachtingen van de verschillende stakeholders. Risico's die verbonden zijn aan specifieke strategische opties horen zeker thuis op de agenda van de raad van bestuur, zowel bij de strategiebegrip als bij de uitvoeringsopvolging. In die scenario's mag je ook de langetermijn-impact, de worst-case situatie of de "black swan" niet vergeten.

**6.** Het is sterk aan te raden om de **risico-appetijt** expliciet te definiëren op board niveau in functie van de bedrijfsstrategie en deze daarna als richtlijn te hanteren voor belangrijke managementbeslissingen. De bestuurders kunnen de risico-appetijt bijvoorbeeld afleiden van de gewenste schuldgraad en lange-termijn continuïteit van de business. Alle investeringsvoorstellen worden vervolgens getoetst aan de gewenste risico-appetijt.

“Vergelijk het met een racewagen: hoe sneller de wagen, hoe beter de remmen moeten functioneren.”

**7.** In deze complexe materie bestaat echter **geen standaardaanpak** die de optimale oplossing biedt voor alle bedrijven. Bestuurders moeten de nodige dosis pragmatisme aan de dag te leggen om de juiste balans te vinden tussen "hard" en "soft" mechanismen voor risicobeheer. Veel hangt af van de sector en de regelgevende context; de aard, schaalgrootte en complexiteit van de bedrijfsactiviteiten; de aandeelhoudersstructuur, de cultuur en de algemene governance maturiteit. Je hebt in elk organisatie een natuurlijke discipline rond risico-identificatie en risicobeheer nodig, maar je moet je hoeden voor overdreven formalisme waardoor het een doel op zich dreigt te worden. De boodschap luidt dus: **“Ondersteun uw risicotoezicht met de juiste risicocultuur. Vind de gulden middenweg tussen een informele, intuïtieve stijl van risicobeheer versus een meer formele aanpak.”**



Lees het volledige artikel online



At the heart of society, in the lives of people

Als internationale verzekeringsgroep en 'supporter van jouw leven', beschermt Ageas wat zijn 47 miljoen klanten vandaag hebben, en helpt hen om hun toekomstdromen waar te maken. Voor investeerders staat Ageas voor duurzame groei en sterke returns.

Onze **44.000 enthousiaste medewerkers** maken dit al zo'n 200 jaar waar in België via onze dochteronderneming en marktleider AG en in 12 andere landen in Europa en Azië.

ageas.  
Supporter of your life



# Vanuit onderwijs en met doctoraat naar snelgroeiende internationale keten



Lees het volledige artikel online

We waren er als de kippen bij om een interview af te nemen van een atypische CEO die zijn recente resultaten en zijn plannen rond de professionalisering van bestuur en management heel open en doordacht toelicht. Maak kennis met Fevzi Yildirim, de nieuwe general manager van de Belchicken-restaurantketen.

Auteurs: Johan Van Geyte en Philip Verhaeghe

## Fevzi Yildirim

Met 18 jaar ervaring in de onderwijswereld, stapte Fevzi Yildirim over naar de voedingssector.

Als de nieuwe general manager van BC Foods kwam hij vorig jaar aan het hoofd van BelChicken, één van de snelst groeiende Belgische restaurantketens van kipgerechten.

Fevzi Yildirim is van opleiding ingenieur in ontwerp-technieken en heeft een PhD in management behaald. Hij heeft bestuursmandaten bij de ODISEE Hogescholen, LEVL en Oak Tree Projects.

LEVL richt zich tegen racisme en discriminatie en Oak Tree Projects pleit voor verbinding en verhuurt betaalbare studio's in cohousing voor volwassenen met een ondersteuningsbehoefte. "Het is voor mij een manier om me te ontspannen en tegelijk kan ik een steentje bijdragen tot de maatschappij."

### Wat is uw voorgeschiedenis en hoe bent u uiteindelijk bij BC Foods, het bedrijf achter Belchicken, terechtgekomen?

"Dat gebeurde na een atypisch voortraject. Ik studeerde af als ingenieur elektronica en IT. Daarna wou ik enkele jaren in het onderwijs werken, maar dat werden er al snel een twintigtal. Eerst als leerkracht voor wiskunde en technieken, nadien in beleidsfuncties. Daar raakte ik betrokken in verschillende werkgroepen en werd ik een van de oprichters van de Vereniging Leidinggevenden Vlaams onderwijs (VLVO). (nvdr VLVO behartigt de belangen van de schooldirecties, zonder onderscheid van onderwijsnet of niveau. Ze verenigt dus directeurs en beleidsmedewerkers uit het basis-, secundair en deeltijds kunstonderwijs). Ook richtte ik met verschillende partners het brede BO2-platform op. Dat staat voor Brussels Onderwijs Offensief en heeft tot doel om het onderwijs in Brussel

duurzaam en kwalitatief te maken en de groeiende kloof tussen jongeren en maatschappij te verkleinen.

In 2020 behaalde ik mijn doctoraat in management, waarna ik een eigen consultancybedrijf oprichtte om mijn theoretische kennis rond burn-outs en HRM in de praktijk te kunnen omzetten. En zo heb ik via het opstellen van een langetermijnvisie voor het bedrijf ook Belchicken leren kennen. Toen ik de vraag kreeg of ik als general manager de groeiende organisatie wou vorm geven, dacht ik dat het moment gekomen was om één van mijn idealen, de overstap naar de privésector te realiseren. Gastronomie of horeca waren weliswaar niet mijn eerste interesse, maar ik heb er intussen veel over gelezen en ben er geprikkeld door geraakt."

### Hoe beschrijft u uw verantwoordelijkheden en eerste realisaties?

"Als general manager draag je de volledige verantwoordelijkheid voor het bedrijf. Je hebt te maken met de strategische besluitvorming, de operationele planning, het financieel beheer en het leiden van een team. Dit is een enorme verschuiving van de verantwoordelijkheden die ik had in het onderwijs. Toch vind ik een school leiden complexer dan CEO zijn van een bedrijf. Als voor een bedrijf een concept aanslaat, is er weinig moeilijk aan. In een school blijf je voortdurend afhankelijk van anderen. Er zijn weinig beslissingen die je zelf kunt nemen. Je bent er vooral een tussenpersoon. Bovendien noemt iedereen er zich expert."

Werken in een snelgroeiend bedrijf brengt wel unieke uitdagingen met zich mee. Je moet ook kunnen omgaan met schaalbaarheidsproblemen, de infrastructuur uitbreiden, een groeiend aantal medewerkers managen en investeerders aantrekken. Dit vergt een hoog aanpassingsvermogen. Je moet ook voorzichtig zijn met cashflow en liquiditeit.

Maar we baseren ons bij het aansturen van het bedrijf ook erg sterk op data-analyse en AI om beter geïnformeerde bedrijfsbeslissingen te kunnen nemen. Zo kunnen we slimmer en efficiënter opereren, zijn we meer klantgericht en kunnen we gemakkelijker innoveren in onze competitieve markt. We kunnen onze operaties voortdurend verder optimaliseren en we kunnen de klantenvraag beter segmenteren

en voorspellen. Het betere inzicht in de consumentenvoorkeur leidt ook tot een effectievere marketing."

### Hoe verloopt het overleg met de eigenaar?

Ismail Yagli is een ondernemer met Turkse roots. Hij heeft in 2019 het merk Belchicken opgericht. Het is zeer belangrijk dat ik met de eigenaar op dezelfde golflengte zit. Enkel door een goede communicatie en nauwe samenwerking kan Belchicken effectiever opereren en de kansen voor groei en succes maximaliseren. Daarom hebben we onderling een tweewekelijkse overleg. Daarin bespreken we onze groeiplannen en organisatorische en financiële zaken.

Het is onze bedoeling om het merk zowel in binnen- als in buitenland verder te ontwikkelen. Daartoe willen we onder meer ons aantal franchiselocaties uitbreiden. Voorts willen we de klantenbeleving verhogen door menu's en producten te verbeteren en snellere en efficiëntere diensten te leveren, onder meer via nieuwe technologieën. We willen onder meer een geavanceerd systeem voor online bestellingen en bezorging opzetten. We zijn ook bezig met duurzaamheid. We willen onze milieubelasting verminderen en voedselverspilling tegengaan.

De verdere expansie en internationalisering zal gepaard moeten gaan met de installatie van een raad van bestuur en een directieteam. Ik ben daar volop mee bezig want mijnheer Yagli heeft mij hiervoor de leiding en eindverantwoordelijkheid gegeven. Momenteel ben ik bezig met het samenstellen van het directieteam. De gesprekken met een nieuwe CFO zijn in hun eindfase. Daarnaast zullen we, vooral door interne reclutering, ook een COO, een projectmanager en een verkoopdirecteur aanstellen.

Daarna gaan we ook een raad van bestuur installeren. Dat zal gebeuren in samenwerking met de nieuwe investeerders en een extern bureau. Het is zeer cruciaal dat we vanaf het begin de juiste mensen aanspreken die door hun ervaring en competenties een meerwaarde voor Belchicken kunnen betekenen.

### Waar zult u belang aan hechten bij de selectie van bestuurders?

De bestuurders moeten in staat zijn om strategische richting te bieden, kansen

te identificeren, risico's te beoordelen, toezicht te houden op de prestaties van de organisatie en het managementteam effectief te ondersteunen. Ze mogen ook geen belangenconflicten hebben. Voorts zijn zin voor diplomatie, goede communicatie-skills en samenwerkingsgerichtheid belangrijke karaktermerken. Diversiteit vind ik eveneens essentieel en dan heb ik het niet alleen over het aantrekken van mensen van kleur of mensen uit kansengroepen. Dat geldt ook voor een complementariteit aan competenties en ervaringen. Dat belet niet dat we de mogelijkheid openlaten om specialisten uit te nodigen als dat zich opdringt.

### Welke zijn voor jullie de belangrijkste risico's en hoe is jullie risicobeheer georganiseerd?

Snel groeiende bedrijven kunnen aanzienlijke kansen bieden, maar ze zijn ook vatbaar voor specifieke risico's die verband houden met de snelheid en schaal van hun groei.

De financiering van de snelle groei kan een aanzienlijke druk leggen op de kasstroom en liquiditeit van een bedrijf. Daarnaast kan die snelle groei ook leiden tot operationele verstoringen en inefficiënties, zoals problemen met voorraadbeheer, logistiek en personeelsbeheer. Het wordt ook moeilijker om de kwaliteit van producten of diensten te handhaven. Het is daarom heel belangrijk om op te merken dat snelheid niet altijd het enige criterium mag zijn bij investeringsbeslis-

singen. Slimme investeringen vereisen ook een grondige analyse van de markt, concurrenten, financiële projecties en risicobeoordeling. Het is raadzaam om een evenwicht te vinden tussen snelheid en zorgvuldigheid om de beste resultaten te bereiken. Wij bespreken en evalueren en het risico-beheer als onderdeel van de bredere strategische planning en besluitvorming.

Onze toekomstige raad van bestuur zal moeten toezien op de effectiviteit van het risicobeheersproces: worden de passende controles gedaan en de juiste strategische beslissingen genomen om risico's te beheersen en de veerkracht van het bedrijf te waarborgen?

### Hoe werkte u zich als bestuurder zelf in een nieuwe organisatie?

Elk organisatie heeft een eigen cultuur en manier van werken. Verkennen, herkennen en erkennen zijn daarom altijd mijn strategie geweest tijdens mijn observatie-, inwerkings- en uitvoeringsfasen. Met verkennen en herkennen bedoel ik dat je moet kunnen vaststellen dat wat je ziet ook dat is wat men je verteld heeft. Erkennen slaat op het waarderen van de medewerkers voor wat ze al gerealiseerd hebben. Wat er staat, is dankzij hen gekomen. Niet dankzij jou. Je kunt hun manier van werken dus niet zomaar meteen wijzigen. Ik probeer ook altijd een breder draagvlak te creëren. Je moet de ervaring die in een organisatie al is valoriseren.

### Wat is het mooiste dat u als bestuurder al hebt beleefd?

Na een hevig debat een moeilijk onderwerp uitklaren en/of tot een consensus komen. Wie het niet eens met mij is, moet me proberen te overtuigen. Anders probeer ik hen te overtuigen. Er moet een verschil in meningen mogelijk zijn. Ik werk ook graag met verschillende opties. Als plan A niet kan, gaan we naar plan B. Kan B ook niet, dan gaan we naar C.

### Hoe kijkt u ten slotte vooruit naar uw stevige governance-uitdagingen?

Als nieuw beginnende CEO is het zeer belangrijk dat je zo snel mogelijk inwerkt en antwoord kan geven op de kritische vragen over de prestaties zoals omzetcijfers, winstgevendheid, marktaandeel en groeicijfers. Dankzij het nieuwe directieteam zal er zeker meer structuur en overzicht in onze rapportering komen.

Vanuit mijn eigen ervaring in andere bestuursorganen weet ik dat heel wat zaken voor wrijving kunnen zorgen tussen de bestuurders, maar ook tussen bestuur en directie: Onenigheid over de strategie of strategische veranderingen, discussies over budget en financiële rekeningen als de resultaten tegenvallen, vragen over ethiek en compliance, talentbeheer, opvolgingsplanning en risicobeheer...

Als CEO neem ik mij dus voor om altijd goed voorbereid te zijn, open te

communiceren en duidelijke, overtuigende antwoorden te bieden. Mijn inspanningen om goed met die uitdagingen om te gaan en constructieve oplossingen voor te stellen, zullen bijdragen aan de opbouw van vertrouwen en respect binnen de raad van bestuur.

### Dank u wel, veel succes en houd ons op de hoogte!

## BC Foods (met Belchicken als merknaam) is een snelgroeiend bedrijf in de 'fastdining' industrie.

De Belchicken-keten werd in 2019 opgericht door Ismail Yagli en is gespecialiseerd in gefrituurde kipgerechten. Dat gebeurt in een gezellige en comfortabele omgeving met mooie tafels en ruime zetels. Voor de inrichting heeft de onderneming trouwens een architect in dienst. De keten werkt volgens een franchiseconcept, al heeft ze ook nog enkele eigen verkooppunten waar ze nieuwe zaken kan uittesten. Ze telt intussen al 48 Belgische vestigingen en daarnaast nog enkele filialen in Duitsland en Frankrijk. Met 40 filialen in 3 jaar tijd is Belchicken één van de snelst groeiende Belgische restaurantketens gericht op kipgerechten. De ambitie is groot: tegen 2028 wordt het vijftigtal eetgelegenheden uitgebreid naar zowat 350 filialen in Duitsland en Frankrijk. Die exponentiële groei wordt nu ook in Europa verdergezet.







Lees het volledige artikel online

# “Goed bestuur is juiste balans vinden tussen bedachtzaamheid en daadkracht”

Katrin Eyckmans is geboren in Antwerpen maar bracht een groot deel van haar leven door in Vlaams-Brabant. Na haar rechtenstudie ging ze aan de slag als advocaat, waaronder tien jaar voor het internationale advocatenkantoor Clifford Chance. Sinds 2011 werkt Eyckmans als jurist en fiscalist voor Delen Private Bank, waar ze het directiecomité en de raad van bestuur vervoegde in maart 2020.

Auteur: Johan Van Geyte

## Hoe werd u afgevaardigd bestuurder bij Delen Private Bank?

Die aanstelling ligt eigenlijk in het verlengde van mijn verantwoordelijkheden binnen de bank en van de mandaten die ik elders al opnam. Ik zetelde voor mijn benoeming al in de raden van bestuur van BEAMA en Febelfin en van een vastgoedfonds dat gericht is op het aanbieden van betaalbare woningen in stadskernen. Voor mij bieden die bestuursraden een platform voor inspiratie en creativiteit, en een plek om vanop afstand mee na te denken over de belangrijke trends en uitdagingen waar we als bank en als maatschappij voorstaan.

## Hoe verliep de eerste raad van bestuur?

Bij een eerste raad van bestuur is het volgens mij het belangrijkste om goed te luisteren en te ontdekken hoe de dynamieken in de groep verlopen. Op mijn eerste raden van bestuur bij Delen Private Bank was dit niet anders. Wat me al snel opviel, was de collegialiteit en het respect waarmee de verschillende leden met elkaar omgaan. We kijken als één team naar de toekomst, onze visie en strategie. Die groepsdynamiek en dat helikopterzicht geven een ander perspectief naast de dagelijkse verantwoordelijkheden die je als directie opneemt. Dat is zonder twijfel een verrijking. En tussen haakjes, er is ook heel wat meer plaats voor humor dan wat ik in een bestuurskamer verwachtte.

## U zetelt als afgevaardigd bestuurder zowel in de raad van bestuur als het directiecomité, waarin is uw rol verschillend?

Als bank zijn we onderworpen aan een specifiek regelgevend kader op het vlak van goed bestuur. De leden van het directiecomité maken weliswaar deel uit van de raad van bestuur, maar de raad moet uit een meerderheid van niet-uitvoerende leden bestaan. Daarnaast moet de raad van bestuur ook een aantal onafhankelijke bestuurders bevatten. Deze structuur is erop gericht om een duidelijke scheiding te voorzien tussen de leden die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding enerzijds en zij die het algemeen beleid bepalen en die hierop toezicht houden anderzijds.

Als directie zijn we dus verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de bank, en brengen we in de raad van bestuur verslag en verantwoording uit van de gang van zaken. De niet-uitvoerende leden en de onafhankelijke bestuurders bekijken alles met een kritische blik, maar alles verloopt in een opperbeste sfeer. Zoals ik zei, de raad is één team, waar elk lid bijdraagt tot de visie, strategie en het algemene beleid vanuit zijn expertise en ervaring. Bij Delen Private Bank bestaat de raad uit zes afgevaardigde bestuurders, zeven niet-uitvoerende bestuurders en drie onafhankelijke bestuurders.

## Hoe onderhoudt u goede relaties met de niet-uitvoerende bestuurders?

Dat verloopt allemaal zeer organisch. Het feit dat we voorafgaand aan elke bestuursvergadering samen lunchen, helpt. Dan is er immers plaats voor gesprekken die wat verder af staan van het bestuur van de bank. Alle raadsleden staan op één lijn wat de missie betreft, het doel dat we willen bereiken. Maar door hun diverse achtergronden en expertise variëren de meningen al wel eens over de weg ernaartoe. Dat is precies de rijkdom van het proces, verschillende opinies en kijkrichtingen zorgen altijd voor creatievere en duurzame oplossingen.

## Welke kwaliteiten hebt u nodig om uw functie goed uit te oefenen? Hoe probeert u als bestuurder het verschil te maken?

Ik hou van eerlijke en transparante communicatie en van daadkracht. Nadat alle risico's zijn afgewogen, wil ik knopen doorhakken. Dat vind ik een kwestie van verantwoordelijkheid nemen. Mijn nieuwsgierige aard komt me dan goed van pas, ik kijk graag met een open blik naar alle mogelijke oplossingen. Steeds vanuit een langetermijnperspectief en met focus op het belang van de klant, dat is eigen aan onze organisatie. Dat betekent niet dat af en toe van gedacht veranderen een

slechte zaak is. Ook je beslissingen in vraag durven stellen is noodzakelijk. En dat alles met een gezonde dosis empathie en diplomatie, want een bedrijf leiden is en blijft een zaak van mensen.

“*Ik hou van eerlijke en transparante communicatie en van daadkracht. Nadat alle risico's zijn afgewogen, wil ik knopen doorhakken.*”

## Wat zijn de belangrijkste agendapunten op de raad van bestuur van Delen Private Bank?

Uiteraard zijn de cijfers belangrijk, daarop sturen we onze strategie bij. Als bank gelden er daarnaast verplichtingen op reglementair vlak en de raad moet zich buigen over heel wat procedures, verslagen en beleidslijnen die de bank regelmatig moet opmaken of updaten. De bundel die de leden van de raad van bestuur moeten doornemen voorafgaandelijk aan de vergadering telt zo al snel enkele honderden bladzijden.

Maar naast die klassiekers zoomen we telkens in op specifieke topics, zoals Human Resources, onze ESG-strategie of opkomende trends waar we graag bij stilstaan. Laatst kregen we bijvoorbeeld een zeer boeiende presentatie over Artificiële Intelligentie. Thema's die het bedrijf wezenlijk kunnen beïnvloeden op middellange termijn komen dus ook aan bod.

## Wat zijn de ingrediënten van een goede bestuursvergadering?

Constructief denken en handelen is echt essentieel denk ik, met in het achterhoofd het grotere verhaal, onze missie en onze langetermijnstrategie. Ik hecht ook veel belang aan een goede voorbereiding en een nauwgezette follow-up. De leden van de raad krijgen ruim op voorhand hun bundel met documenten toegestuurd. Zo heeft iedereen de tijd om zich in te lezen. We werken met vooraf bepaalde agendapunten en besluiten, en we tekenen de actiepunten duidelijk op, wat helpt om de vergaderingen te structureren. De rol van de voorzitter is ook niet te onderschatten. Hij leidt de vergadering in goede banen en zorgt ervoor dat de agenda afgewerkt wordt, de timing gerespecteerd wordt en dat iedereen de kans heeft om de vragen te stellen of de punten te brengen die hij of zij relevant vindt.

## Wat is volgens u 'goed bestuur'?

Dat is een combinatie van bedachtzaamheid en daadkracht en de juiste balans vinden tussen die twee: aandachtig luisteren en verantwoord handelen. Goed bestuur gaat over risico's identificeren, inschatten en ze vervolgens naar best vermogen beheren. Een positieve kijk hebben op de toekomst is daarbij onontbeerlijk. Dat veronderstelt een open en alerte mentaliteit, die actief ingrijpt op het welzijn en de welvaart van alle stakeholders – klanten, medewerkers, aandeelhouders, wetgever en samenleving. Ook respect en transparantie zijn voor mij heel belangrijk, zowel ten aanzien van de leden van de raad van bestuur als tegenover de medewerkers en klanten van de organisatie.

“*Goed bestuur gaat ook over risico's identificeren, inschatten en ze vervolgens naar best vermogen beheren.*”

## Hoe staat de bank tegenover goede doelen?

Delen Private Bank opereert niet op een eiland, ze maakt deel uit van een samenleving en engageert zich om 'terug te geven' aan die samenleving. Daarom zet ze haar schouders onder projecten die belangrijke noden structureel mee helpen lenigen. We brachten onze maatschappelijke initiatieven onder bij de Koning Boudewijnstichting. De focus ligt op sociale organisaties en projecten die dankzij extra financiële slagkracht hun ambities op het vlak van goede gezondheid en kwaliteitsonderwijs kunnen waarmaken. CodeNPlay is bijvoorbeeld een organisatie die de digitale transitie in basisscholen begeleidt. Naast de financiële steun mag dit initiatief ook rekenen op IT-collega's van de bank die leerkrachten begeleiden bij het ontwikkelen van lessen rond coderen en andere digitale vaardigheden. Ook hier vertrekken we vanuit onze langetermijnvisie, om stap voor stap vooruitgang te boeken in enkele belangrijke sociale kwesties.

## Jullie zijn tenslotte ook partner van "Bestuur van het Jaar". Waarom nemen jullie dit engagement? Wat is de toegevoegde waarde van dit initiatief? En welke rol willen jullie spelen voor jullie klanten?

Delen Private Bank is een bank van families voor families, voor hun privévermogen en hun zakelijk vermogen. Via een aantal initiatieven creëren we een ontmoetingsplaats voor bedrijfsleiders van familieondernemingen om efficiënte oplossingen aan te reiken, ideeën uit te wisselen en

inspiratie op te doen. Elke klant en elk bedrijf is uniek, maar tegelijk zijn sommige verhalen verrassend herkenbaar voor bedrijfsleiders. Hoe pakt u bijvoorbeeld een familiale overdracht van uw bedrijf aan? Hoe structureert en activeert u de verschillende familieorganen? Hoe stoomt u de nieuwe generatie klaar? Het zijn onderwerpen waarover we experts en ervaringsdeskundigen samenbrengen met onze klanten.

“*De award 'Bestuur van het Jaar' past binnen ons engagement.*”

Delen Private Bank is als familiebedrijf – intussen de enige binnen de Belgische financiële sector – een ervaringsdeskundige. Zij wil graag een voorbeeld zijn op het gebied van governance.

Zij stelt haar ervaring en expertise in de mate van het mogelijke ook ter beschikking van de klanten. De award "Bestuur van het jaar" past binnen dit engagement. De award, in het leven geroepen door De Bestuurder, is een bekroning voor een bedrijf met een raad die de principes van goed bestuur in de praktijk omzet. Zo geeft de award een duwtje in de rug, een blijk van waardering aan bestuurders die het verschil maken. De winnaar dient bovendien als voorbeeld voor ondernemingen die eveneens het pad van goed bestuur willen opgaan vanuit hun overtuiging dat een sterk bestuur een essentieel element is in het creëren van duurzame groei. Anders dan bij andere awards wordt hier gekeken naar de teamspanningen eerder dan de prestatie van een individu. Daar staan we ten volle achter. 'De Bestuurder' sluit aan bij de juridische topics die wij behandelen binnen de bank en waarover we onze klanten graag adviseren. Bovendien geven de evenementen de mogelijkheid om samen te komen en te connecteren.

Katrin Eyckmans: De award "Bestuur van het jaar" van De Bestuurder is een bekroning voor een bedrijf met een raad die de principes van goed bestuur in de praktijk omzet. Zo geeft de award een duwtje in de rug en een blijk van waardering aan bestuurders die het verschil maken.







**“Boardroom”**  
Kunstenaar: Bruegel de Oude DALL-E

### Colofon

De Bestuurder is een multimediaal kennisplatform voor bestuurders van bedrijven, verenigingen en overheidsbedrijven.  
De Bestuurder wordt uitgegeven door:  
**Knights-21 BV**  
Van Rompaylaan 5, 2820 Bonheiden  
BTW: BE0822132903

**Verantwoordelijke uitgever:** Philip Peeters

**Raad van advies:**  
Anneleen Michiels, Jos Deslee, Laura Lannoo  
Michel Vermaerke, Rudy Mattheus

**Hoofredactie:** Philip Verhaeghe

**Werken mee aan dit nummer:**  
Johan Van Geyte, Regine Slagmulder, Patrick Van Impe,  
Hilde Laga, Philip Peeters, Dall-E

**Fotografie:** Robert Smits photography

**Lay-out:** Emmanuelle De Cordier

**Drukkerij:** Van der Poorten, Leuven

**Adverteerders in dit nummer:**  
Delen Private Bank, KBC, Moore, Ageas, BMW

**Reclameregie:** Publicarto, Zwijnaarde

**Contact:** info@debestuurder.be  
+32 472 92 83 36

**Gemiddelde oplage per nummer:** 4.500 ex.

**Partners van De Bestuurder:**  
KBC Private banking, Moore Corporate Finance,  
Stella P., Consilio Partners, GUBERNA,  
Toolbox vzw, Gimv, Chapter Zero, Ageas

### Nog geen abonnee? Neem een abonnement op De Bestuurder

€ 250 / jaar (excl. BTW)



Abonneer u  
via de QR-code

#### Als abonnee krijgt u :

- ✓ Volledige toegang tot de website met dagelijkse actualiteit en duiding uit de Belgische bestuurskamers
- ✓ Driemaandelijke printversie van De Bestuurder
- ✓ Evenementenkalender met gratis uitnodigingen
- ✓ Ledenkortingen voor conferenties, webinars en masterclasses
- ✓ Maandelijke nieuwsbrief met de laatste inzichten van experts
- ✓ Toegang tot uitgebreide digitale bibliotheek van rapporten, whitepapers en onderzoek
- ✓ Mogelijkheid om uw vacatures voor bestuurders of c-level executives gratis binnen onze community te verspreiden

#### Ontdek onze events met mooie kortingen voor abonnees:



“Onze risico-appetijt is het best vergelijkbaar met iemand die met een parachute bungeejumt. We willen zweven en vallen tegelijk.”



## Bestuurdersestafette

Elk kwartaal stelt een bestuurder een oprechte vraag aan een andere bestuurder.  
Jan de Moor bracht ons in het vorige nummer bij Hilde Laga.

### Beste Hilde, Wat is de ideale professionele relatie tussen de niet-uitvoerende voorzitter en de afgevaardigde bestuurder?

Een goede relatie tussen voorzitter en de afgevaardigde bestuurder of CEO is inderdaad een cruciale voorwaarde voor de governance van elke organisatie. De voorzitter is namens de raad van bestuur de ‘bruggebouwer’ naar het management, vertegenwoordigd door de CEO. Hun werrelatie moet er vooral op gericht zijn om de informatieachterstand van de raad zo klein mogelijk te maken. De raad van bestuur kan maar meerwaarde scheppen als deze over pertinente en actuele bedrijfsdata beschikt.

De relatie bestaat enerzijds uit formeel overleg - elke keer als er een raad van bestuur moet voorbereid worden - en anderzijds, wat trouwens veel belangrijker is, regelmatig informeel overleg. Voorzitter en CEO horen, zien of mailen elkaar meerder keren per week.

Eigenlijk moeten zij elkaar op eender welk moment kunnen bereiken. In het ideale geval treedt de voorzitter op als een soort klankbord of coach van de CEO: niet om hem/haar aan te sturen maar wel om te helpen om op een transparante en goed georganiseerde manier te beslissen in nauw overleg met de raad.

De voorzitter respecteert de rol van de CEO en komt niet op diens terrein: “Be the guide, but on the side!”. De CEO is immers de baas die de onderneming leidt. Zeker voor een voorzitter die ook technisch zeer goed onderlegd is in de business van het bedrijf of een CEO die na zijn/haar mandaat voorzitter wordt is dat een essentieel aandachtspunt. Het onderhouden van een wederzijdse vertrouwensband met volledige transparantie is een voortdurend werkpunt.

Zij mogen daarbij gerust al eens van mening verschillen maar als blijkt dat zij om de een of andere reden echt ‘niet meer door dezelfde deur kunnen’ moet de raad van bestuur snel ingrijpen. Een eventuele ultieme stap daarbij is het vertrek, in onderling overleg, van een van de twee.

Het is daarom verstandig om bij de regelmatige evaluatie van de werking en samenstelling van de raad van bestuur ook expliciet aandacht te besteden aan deze werrelatie en daar zowel de CEO als alle bestuurders over te bevragen. Wat kan beter? Wat moet eventueel anders?

Maar een ‘ideale’ professionele relatie bestaat hier dus niet. Elke mens is anders, elke organisatie is anders. Ondertussen wens ik alle voorzitters en CEO’s een prima verstandhouding!



**Hilde Laga,**  
Voorzitter Gimv,  
Bestuurder Barco,  
Bestuurder ING

#### Mijn vraag aan Hilde Windels, bestuurder van vennootschappen

Hoe breed moet de kennis van een bestuurder eigenlijk zijn? (Hoe) helpt het om in een bepaalde materie even onderlegd te zijn als het management?





T H E N E W

7

100% ELECTRIC



 GEEF VOORRANG AAN VEILIGHEID.

Milieu-informatie (KB 19/03/04): [bmw.be](http://bmw.be)

18,4-19,6 KWH/100 KM • 0 G/KM CO<sub>2</sub> (WLTP)