



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



5 barrières die de installatie van een raad van bestuur in KMO 's bemoeilijken!

Corporate Governance, deugdelijk bestuur wel of niet in mijn KMO?

"GOED BESTUUR" in een KMO familiebedrijf KAN (en zal) in deze snel veranderende omgeving met toenemende concurrentie, waar technologie, innovatie en creativiteit een absolute noodzaak (must) is geworden, zeker HELPEN.

Als Alumnus van Guberna was ik woensdag 1 oktober j.l. aanwezig op de voorstelling van het boek **"Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn KMO"** geschreven door Prof. Lutgart Van den Berghe en Sibylle du Bus de Warnaffe. De locatie was voorzien bij het mooie bedrijf PURATOS in Brussel <http://www.puratos.be/nl/>

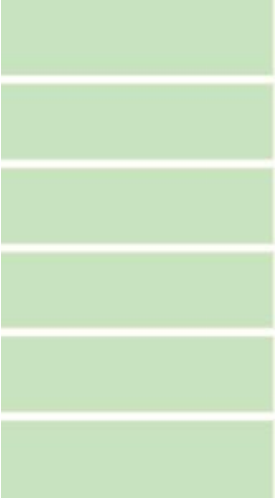
Het nieuwe GUBERNA-boek "Koers zetten naar deugdelijk bestuur in uw KMO" richt zich vooral tot de ondernemer die bewust en effectief inzet op groei. Buiten de voorstelling van het boek was er ook een debat voorzien, met volgende deelnemers:

- Eddy Van Belle, Puratos (Voorzitter van de Raad van bestuur)
- Alain Keppens, Down2Earth Capital (Partner, ex Gimv)
- Herman Keppens, (onafhankelijk bestuurder)
- Inge De Roovere, Aluro Group (Afgevaardigd bestuurder)

<http://alurogroup.com/grp/nl>

5 Barrières die Rvb in een KMO bemoeilijken

03-10-2014 pag. 1



Nu, Inge De Roovere, ken ik al jaren, ze is een echte ondernemer, maar over haar bijdrage, zeg maar insteek, was ik toch “ontzettend en vooral aangenaam verrast”. Ik vond het zelfs zo goed dat ik haar dadelijk na de sessie gevraagd heb om mij haar nota’s te bezorgen. Het is dus met dank aan Inge dat wij dit artikel mogen en kunnen schrijven.

Waarom was Inge haar bijdrage nu zo bijzonder? Welnu, het is voor de eerste keer, voor zover ik weet, dat een “echte KMO ondernemer” in haar eigen bewoording en in 5 punten trachtte weer te geven **“waarom de familiale KMO ondernemer de installatie van een “Raad van bestuur” als een BARRIERE ondervindt.** Zelf doe ik nogal wat familiale opvolgingen en zelf doe ik ontzettend veel moeite om juist op zo’n belangrijk “kantelmoment” de onderneming te professionaliseren door o.a. te werken aan de “corporate governance en deugdelijk bestuur”. Het is immers mijn vaste overtuiging dat, zeker in de fase van 1^{ste} naar 2^{de} of 2^{de} naar 3^{de} generatie, dit ontzettend véél kan bijdrage tot professionalisering en groei en dus “waarde creëert”.

Hier dan ook graag het verhaal van “Inge De Roovere”

5 barrières die de installatie van een raad van bestuur in KMO 's bemoeilijken

Barrière 1

Ten eerste het gebrek (schaarste) aan tijd en middelen.

KMO bedrijven zijn gewend en ook ‘gedwongen’ door de context om snel en efficiënt te werken omdat ze over minder middelen beschikken dan een doorsnee grote onderneming. **Zowel op gebied van Kennis als op gebied van geld als op gebied van tijd.** Het kan in theorie ideaal zijn dat diegene die de cheques uitschrijft, niet diegene is die bestelt; maar in een KMO zijn er niet altijd de mogelijkheden om dit in de praktijk te realiseren. Een KMO is net kunnen groeien door zich via deze no-nonsens manier te ontwikkelen.

aan deze zaken en dit als een soort rem ervaren wordt op de [dagelijkse 'battle to survive'](#).

In een KMO zitten de **actieve** aandeelhouders (en vaak zijn dat bijna alle familiale aandeelhouders) meestal zelf in het koppeloton. Er is geen tijd om even te stoppen met racen of de race wordt ingehaald want je concurreert evengoed tegen bedrijven met meer middelen. Het is dus sowieso een extra belasting van de reeds zwaar belaste rol.

Barrière 2

Overleven zonder perfect te zijn

Een tweede barrière tegen de installatie van een RvB is “de natuur om te overleven zonder perfect” te zijn.

Wie perfect wil zijn op alle vlakken maakt meer kans de wedstrijd te verliezen dan wie zich richt op de voornaamste zaken. Vergelijk het met uw eigen leven. Als je morgen alles gaat doen wat ideaal is om gezond te zijn, rest er wellicht geen tijd meer om te werken, geld te verdienen, brood te kopen en gezond te blijven ... Een KMO is van nature uit **pragmatisch ingesteld** en is niet graag bezig met zaken waarvan het resultaat niet onmiddellijk zichtbaar en/of te meten is.

Barrière 3

De drive van de KMO

Dit brengt ons meteen bij de derde belangrijke barrière: nl. **de drive van de KMO**.

In een goed draaiende KMO zijn er altijd een aantal mensen **die de kar trekken** en systematisch een serieus tandje bij steken. Een KMO kan **niet overleven** als iedereen gewoon en goed zijn werk doet; nl. datgene waarvoor hij betaald wordt. **Dankzij de extra's die deze bepaalde mensen presteren, slagen de kMO's erin de battle te kunnen aangaan met de concurrentie.** En één van de belangrijkste redenen waarom deze mensen dit doen, is de 'sfeer, de spontaniteit' vd organisatie; dus de afwezigheid van de stijve, formele gedragsregels en structuren.

Een KMO is (terecht of onterecht) bang dat performante Raden van Bestuur deze “gezellige no-nonsens en ongedwongen bedrijfsvoering” – die tegelijkertijd de drive is van de organisatie - zal wegnemen. Men moet echter beseffen dat belangrijke en competente externe key-mensen – (dus niet familiale aandeelhouders) meestal uitzien naar de komst van professionele en geloofwaardige raden van bestuur omdat het hen zal helpen groeien en ook meer macht zal geven om hun ding te doen.

Barrière 4

De drive van de ONDERNEMER zelf

Een vierde barrière is de drive van de ondernemer.

Het beroep van een ondernemer is **een risicovol beroep dat veel inzet, doorzettingsvermogen, durf en creativiteit vergt**. De **vrijheid** om zelf te bepalen wat je doet, hoe je het doet en met wie je het doet, is één van de belangrijkste drijfveren van de ondernemer.

Een Raad van bestuur dreigt **die vrijheid aan banden te leggen**. Je kan het ook hier vergelijken met jouw eigen gezin. Daar ben je ook baas in je eigen huis, je tuin en de opvoeding van jouw kinderen. En ook al weet je dat niet alles perfect verloopt; het loopt en je bent er gelukkig mee zoals het loopt. Ook al zou een soort structurele Raad van gezinsbestuur ongetwijfeld voor een beter bestuur zorgen van jouw gezin, je hebt er totaal geen behoefte aan en je vreest terecht dat het een aanslag zou zijn op jouw geluk en de drive waarmee je momenteel je gezin bestuurt. Uiteraard gaat de vergelijking niet helemaal op maar het illustreert toch wel de angst waarmee KMO familie bedrijfsleiders worstelen; hun bedrijf is evengoed het verlengde van hun gezin, familie.

Men moet echter durven inzien dat er een ander soort van vrijheid in de plaats komt; **nl. de vrijheid om niet meer 'alleen' verantwoordelijk te zijn voor alles**. En ook dat is wel iets waard zeker in deze complexe en moeilijke ondernemingscontext.

Barrière 5

Ongekend is onbemind

De vijfde barrière is het **gebrek aan kennis over "het orgaan van de RvB" zelf**: de zin ervan, de werking ervan. Ongekend is immers onbemind. Er ligt een hele uitdaging open voor diverse organisatie zoals o.a.; Guberna maar ook andere werkgeversorganisaties zoals VKW, Voka, Unizo, CEO enz... om hieraan te verhelpen.



Werken met een Raad van Bestuur gaat er over om 'op een gestructureerde manier (zodat het gebeurt) tijd te maken om met gezond (professionele en deskundige bestuurders) en objectief (externe onafhankelijken) verstand na te denken en beslissingen te nemen (macht en verantwoordelijkheid) over de gang van zaken gisteren (controle) en in de toekomst (strategie).

Het is mijn missie om als familiebedrijfadviser, familiebedrijven te helpen bij hun opvolging naar de volgende generatie. En als ze zelf géén opvolging hebben om hen te helpen bij een optimale overdracht naar derden. Dit alles vanuit een **diep geloof** dat wij ECHT het VERSCHIL maken, op een menselijke, professionele, eerlijke, authentiek en inspirerende manier met aandacht voor elk zijn individuele behoeften.



<http://www.intersentia.be/searchDetail.aspx?bookid=102958>



Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be

5 Barrières die Rvb in een KMO bemoeilijken

03-10-2014 pag. 5