

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés



Verslag nr. BCTE 1 (ref. APIA 24)

**Hoe stelt u uw Raad open voor een
onafhankelijke bestuurder?**



Inhoudsopgave

Inleiding

1. **Het proces in gang zetten**
2. **Het vereiste profiel opstellen**
 - 2.1 Vaardigheden
 - 2.2 Persoonlijke kwaliteiten
 - 2.3 Netwerk
 - 2.4 Pluspunten
 - 2.5 Vergoeding
3. **Kandidaten zoeken en benaderen: voor- en nadelen**
4. **Kandidaten selecteren**
5. **De nieuwe bestuurder in de Raad opnemen**
 - 5.1 Ontmoetingen met sleutelfiguren en bezoek aan vestigingen
 - 5.2 Begeleiding door een interne mentor
 - 5.3 Integratie na voltooiing van een opdracht binnen de onderneming
 - 5.4 Informatieverstrekking
 - 5.5 Kwaliteit van de vergaderingen van de Raad
 - 5.6 Opleiding van de nieuwe bestuurder voor zijn rol

Conclusie

Inleiding

Iedere onderneming moet zich afvragen in hoeverre haar Raad van Bestuur (RvB of Raad) is afgestemd op haar ontwikkelingsfase. Wanneer er nieuwe uitdagingen opduiken of nieuwe leden hun intrede doen (vanwege een verlopen mandaatstermijn of bereikte leeftijdsgrens) wordt de mogelijkheid overwogen om beroep te doen op een onafhankelijke bestuurder, of 'externe bestuurder', zoals dit in de 'Code Buysse'¹ wordt genoemd.

Maar hoe vindt men de geschikte persoon?

Om de meest gangbare praktijken te verzamelen, baseert BCTE zich op de praktische feedback van haar leden, en steunt ze zich op de 'Code Buysse' en de adviezen van haar partner APIA, een Franse vereniging met 150 leden – allen voormalige of huidige bestuurders van ondernemingen – die het goed ondernemingsbestuur ('corporate governance') van kleine en middelgrote ondernemingen bevordert middels de benoeming van onafhankelijke bestuurders.

Gezien het gebrek aan structuur op de 'markt' van externe bestuurders, helpt dit rapport bij de afstemming van een vaak slecht geformuleerde vraag op het aanbod. BCTE heeft een wervingshandleiding voor externe bestuurders ontwikkeld gebaseerd op de informatie van APIA en afgestemd op de Belgische situatie. Aan de hand van dit document wordt het profiel opgesteld, worden de zoekkanalen voor kandidaten omschreven, wordt een besluitvormingsmethode gekozen en wordt vormgegeven aan de integratie van de nieuwe bestuurder in de Raad.

We streven ernaar Belgische bedrijfsleiders en Franse bedrijfsleiders die zich in België vestigen ertoe te bewegen om een externe bestuurder te benoemen, om zo het bestuur van hun onderneming te verbeteren.

1. Het proces in gang zetten

Het voorstel, en later het idee, om de Raad van Bestuur open te stellen voor een externe bestuurder (EB) kan uit verschillende hoeken komen:

- Een aandeelhouder die de Raad wenst uit te breiden met een 'neutrale' bestuurder of een bestuurder die nuttige ervaring heeft met betrekking tot de situatie van de onderneming (internationale ontwikkeling, externe groei, ...).
- Aanbevelingen door raadsliden van de onderneming (bijvoorbeeld advocaten, commissieleden, accountants, ...).
- De bestuurders zelf, hetzij door het benoemingscomité indien deze bestaat, hetzij de voorzitter, kunnen hun wens duidelijk maken om een aanvullend profiel aan de Raad toe te voegen.
- De voorzitter van de Raad om een evenwicht onder de leden te creëren.
- Een aanbeveling van een bevriend bedrijfsleider.
- Een positief voorbeeld bij een andere onderneming

¹ De 'Code Buysse' is een gedragscode voor behoorlijk bestuur van KMO's, dat zich in tegenstelling tot de voormalige 'Code Lippens' niet alleen tot beursgenoteerde bedrijven richt. In 2009 werd de tweede editie gepubliceerd.

In 80% van de gevallen zijn het factoren van buitenaf, bijvoorbeeld raadgevers van de onderneming of verenigingen zoals BCTE, Women on Board, Guberna, ..., die de voorzitter van de RvB ertoe bewegen een externe bestuurder aan te nemen.

De voorzitter van de RvB staat in voor het wervingsproces van de externe bestuurder. Hij kan zich hiervoor beroepen op een benoemingscomité of externe raadslieden.

Zodra de externe bestuurder is gekozen en deze het mandaat aanvaardt, wordt de definitieve beslissing tijdens de Algemene Vergadering goedgekeurd, op voorstel van de Raad van Bestuur.

In de praktijk kan dit proces enige tijd duren. De kandidaat zal toetreden tot de Raad van Bestuur tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering (AV) (aanvaarding van de rekeningen en verlenen van kwijting aan bestuurders).

In tussentijd wordt hij mogelijk uitgenodigd op de raadsvergaderingen (hetgeen ten zeerste is aanbevolen alvorens het mandaat aan te nemen) en in sommige gevallen zelfs gecoöpteerd.

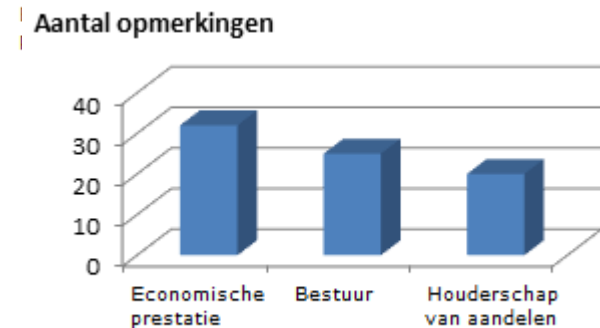


2. Het vereiste profiel opstellen

Het profiel van de externe bestuurder is afhankelijk van de reden waarom op deze persoon een beroep wordt gedaan. Hoewel het om meerdere redenen kan gaan, kunnen deze naargelang de doelen die worden nagestreefd in drie brede categorieën worden onderverdeeld:

Economische prestatie	<ul style="list-style-type: none"> • De onderneming begeleiden bij een nieuwe fase • Een start-up lanceren, een onderneming stimuleren door middel van externe groei • De onderneming opnieuw winstgevend maken • Herstructureringen
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit binnen de Raad waarborgen • Een audit- of vergoedingscomité in het leven roepen • Op professionelere wijze debatten voeren
Houderschap van aandelen	<ul style="list-style-type: none"> • Het kapitaal openstellen voor nieuwe beleggers • Opvolging van de meerderheidsaandeelhouder verzekeren • Een nieuwe generatie aandeelhouders introduceren • Andere belanghebbenden beter vertegenwoordigen

In een onderzoek van APIA bij een zestigtal bedrijfsleiders, financiële beleggers en bestuurders, werden economische prestatiedoelen het vaakst aangehaald². Van de 59 antwoorden hebben er 3 betrekking op operationele doelen, waarvan de helft op de strategische visie en een derde op een nieuwe fase die voor de onderneming wordt ingeluid.



De doelstelling inzake bestuur om de Raad efficiënter te maken staan op de tweede plaats, met 25 antwoorden.

Tot slot geldt voor de aandeelhoudersdoelstelling dat een derde van de ondernemingen een scheidsrechter zoekt om spanningen tussen aandeelhouders te verlichten, en een derde om een nieuwe generatie aandeelhouders te verwelkomen.

Vaak is er gelijktijdig sprake van meerdere doelen. Het is echter wenselijk het voornaamste doel te onderstrepen waarvoor de externe bestuurder wordt aangenomen. Deze beweegredenen moeten duidelijk worden benadrukt in de Raad en kunnen van pas komen om de functionele doelen en routekaart van de bestuurder te bepalen.

Er bestaat een wisselwerking tussen deze doelen en de kenmerken van het profiel. Voor een succesvolle integratie dient de externe bestuurder alleszins legitiem over te komen, de debatten te verrijken, zijn eigen mening in de verf te zetten en de finale beslissingen te onderschrijven. Zijn profiel bestaat uit vaardigheden, persoonlijke kwaliteiten en een netwerk.

2.1 Vaardigheden

In KMO's hechten aandeelhouders er groot belang aan om tegenover de operationele manager een voormalige **bedrijfsleider** te plaatsen die al heel wat ervaring als externe bestuurder heeft opgedaan. Deze vereiste vormt de sleutel tot succes, want er ontstaat een collegiaal klimaat waarin de manager kan worden ondersteund en uitgedaagd.

Uit het brede scala aan geformuleerde vereisten blijkt dat kennis van de **sector** van de onderneming niet noodzakelijk is. Een persoon uit een andere activiteitensector en met een externe blik kan evengoed een nieuwe bestuurs- en strategische visie aanbrengen. Als de bestuurder over een minimaal netwerk beschikt is de Raad verzekerd van een snelle efficiëntie.

Ervaring wat de **situatie** van het bedrijf betreft blijkt echter zeker zo belangrijk wanneer er een plotselinge verandering optreedt. Als het bedrijf zware verliezen lijdt komt kennis van herstructureringen en collectieve procedures beter van pas dan kennis van de sector. Wanneer aandeelhouders openlijk met elkaar in conflict liggen zijn bemiddeling en onderhandeling doorslaggevend.

Als de kandidaat deskundigheid in het **mandaat van bestuurder** kan aantonen, toont hij aan dat hij zijn mandaat zal uitzetten met gedegen kennis van zijn verantwoordelijkheden en dat hij een bijdrage zal leveren aan de professionalisering van de Raad. Dergelijke ervaring kan worden opgedaan tijdens eerdere mandaten, door het lidmaatschap van een vereniging voor externe bestuurders, zoals APIA of BCTE, of in het kader van een door erkende instellingen gegeven vakopleiding, ...

² Het is belangrijk te bemerken dat het ene doel het andere niet uitsluit in dit onderzoek.

Onderstaande vaardigheden zijn wenselijk opdat externe bestuurders hun rechten en plichten – die in de ‘Code Buysse’ staan omschreven – ten volle kunnen uitoefenen:

- *Van een bestuurder wordt op elk ogenblik een ethische instelling verwacht.*
- *Bij zijn handelen dient hij op elk ogenblik het belang van de vennootschap voorop te stellen.*
- *Vooraleer een mandaat als bestuurder te aanvaarden, dient de kandidaat-bestuurder na te gaan of hij over voldoende competentie en voldoende tijd beschikt om dit mandaat naar behoren te vervullen.*
- *Van een bestuurder wordt verwacht dat hij actief deelneemt aan de vergaderingen van de raad van bestuur. Dat houdt in dat hij zich goed voorbereidt op de vergaderingen van de raad van bestuur, op de vergaderingen aanwezig is en actief participeert in de beraadslaging en de besluitvorming.*
- *Indien een bestuurder een belangenconflict met de vennootschap heeft, dient de toepasselijke wetgeving te worden nageleefd. In ieder geval dient de bestuurder aan de raad van bestuur volledige transparantie te verlenen met betrekking tot de verrichtingen waarbij een tegenstrijdig belang tussen hem en de vennootschap bestaat.*
- *Zowel tijdens als na de beëindiging van hun mandaat zijn bestuurders tot geheimhouding verplicht met betrekking tot de informatie die zij uit hoofde van de uitoefening van hun mandaat als bestuurder hebben verworven.*
- *Bestuurders dienen met kennis van zaken deel te nemen aan de beraadslaging en de besluitvorming. Om dit mogelijk te maken beschikken de bestuurders over een recht op informatie. Dit recht komt aan iedere bestuurder individueel toe. De vraag tot informatie moet aan de raad van bestuur of bij voorkeur aan de voorzitter van de raad van bestuur worden gesteld.*

2.2 Persoonlijke kwaliteiten

De keuze van de bestuurder hangt uiteindelijk af van diens **persoonlijkheid**. Hij moet over de relationele kwaliteiten beschikken om vlot te kunnen omgaan met andere leden van de Raad, met wie hij solidair is, en moet op gelijke voet kunnen omgaan met de operationele manager. Hij moet bereid zijn zich kritisch op te stellen door vragen te stellen, hetgeen veel eenvoudiger is voor een externe bestuurder die niets te bewijzen heeft.

De bestuurder moet de essentiële **waarden** van de onderneming delen met de voorzitter of de operationele manager, echter zonder dat hij persé altijd op dezelfde lijn hoeft te zitten. Deze waarden zijn niet altijd expliciet uitgeschreven als ze unaniem worden gedeeld. Een gedeeld begrip van deze waarden is een garantie voor succes op lange termijn.

Het charter van de ‘erkende bestuurder’ dat door GUBERNA³ is opgesteld heeft tot doel bestuurders van een onderneming te helpen om hun opdracht op professionele wijze te vervullen. Hierin staat duidelijk vermeld welke persoonlijke kwaliteiten een bestuurder behoort te hebben op het vlak van integriteit, onafhankelijkheid, betrokkenheid en ethiek:

³ Voor meer informatie over deze organisatie, raadpleeg hun website: www.guberna.be

- **De bestuurder informeert zich** grondig alvorens een mandaat te aanvaarden. De aanvaarding van een bestuursmandaat is geen lichtzinnige beslissing. Alvorens een mandaat te aanvaarden moet de kandidaat zich uitgebreid informeren.
- De bestuurder is zich goed **bewust** van de taken die hij als bestuurder moet opnemen tijdens de uitoefening van zijn mandaat. De bestuurder neemt de taken die hij in zijn hoedanigheid van bestuurder moet vervullen, zowel als deze die de raad van bestuur moet vervullen, ter harte. Hij bereidt met toewijding de vergaderingen voor en neemt actief deel aan de debatten met de wil om bij te dragen aan de performantie en de continue en evenwichtige ontwikkeling van de vennootschap.
- De bestuurder kent en respecteert het **wettelijk kader**, de governance codes en de statuten van de onderneming. De bestuurder is zich bewust van zijn rechten, alsook van zijn plichten. De bestuurder zorgt ervoor dat hij de statuten van de onderneming kent en begrijpt, alsook de belangrijkste van kracht zijnde procedures, de relevante governance code en de charters. Hij ondersteunt de naleving ervan in de raad van bestuur. De bestuurder kan zich voor het begrip en de toepassing van deze bepalingen laten bijstaan door experts.
- De bestuurder gedraagt zich **integer**. De bestuurder bezit de persoonlijke en professionele kwaliteiten die beantwoorden aan de hoogste normen van integriteit, eerlijkheid⁴ en loyaliteit. De bestuurder behartigt, vanuit een lange termijn visie en met het oog op continuïteit, het belang van de onderneming.
- De bestuurder streeft voortdurend naar een **onafhankelijke opstelling**. De 'onafhankelijkheid' van de bestuurder is in de eerste plaats een ingesteldheid. De bestuurder laat zich in zijn analyse of beslissingen niet beïnvloeden door persoonlijke (financiële of andere) belangen noch door eventuele relaties met bepaalde aandeelhouders of bepaalde belanghebbenden.
- De bestuurder maakt deel uit van een **collegiaal orgaan**. Het bestuurscollege draagt bij tot de ontwikkeling van de onderneming en neemt daartoe, na grondige beraadslaging, de nodige beslissingen. De bestuurder streeft naar consensus en steunt, behalve in uitzonderlijke gevallen, de beslissingen door het college genomen.
- De bestuurder is zich bewust van het grote belang van een goede samenwerking met een wederzijds **respect voor het topmanagement**, de aandeelhouders en andere belanghebbenden. Voorkeur dient gegeven aan een continue dialoog en informatie-uitwisseling tussen de raad van bestuur, het topmanagement, de aandeelhouders en de belangrijkste betrokken partijen.
- De bestuurder moet goed, tijdig en volledig **geïnformeerd zijn**. De bestuurder moet op een permanente wijze waakzaam zijn. Elke bestuurder, en in het bijzonder de niet-uitvoerende bestuurder, moet een strategie ontwikkelen om tijdig, correct, efficiënt en volledig geïnformeerd te zijn teneinde met kennis van zaken te kunnen beraadslagen en beslissen.
- De bestuurder gaat in alle omstandigheden **discreet** om met vertrouwelijke informatie. De bestuurder zal de informatie met betrekking tot de onderneming waarvan hij weet of kan vermoeden dat deze vertrouwelijk is, als zodanig behandelen en enkel gebruiken bij de uitoefening van zijn mandaat.

⁴ Raadpleeg voor de definitie van het maatschappelijk belang van de onderneming de praktische APIA-handleiding « Gouvernance pour les PME/ETI performantes » ('Bestuur voor succesvolle kmo's'), pagina

- De bestuurder **onderhoudt en versterkt zijn expertise**. De bestuurder dient steeds over de nodige competenties en voldoende kennis te beschikken m.b.t. de sector en de onderneming.
- De bestuurder **steunt en neemt actief deel aan de evaluatie** van de raad van bestuur. De bestuurder is zich ervan bewust dat zowel een collectieve evaluatie van de werking van de raad van bestuur als de individuele evaluatie van de raad van bestuur als een individuele evaluatie van zijn functioneren als bestuurder bijdraagt tot een voortdurende verbetering van de werking van de raad van bestuur waarvan hij deel uitmaakt. Bijgevolg aanvaardt hij dat een hernieuwing van zijn mandaat geen automatisch gegeven is.

2.3 Netwerk

Het professionele **netwerk** van de bestuurder speelt een bepalende rol bij diens keuze. Het is immers een hefboom om de bedrijfsstrategie uit te voeren, door het inzetten van de juiste mensen, de juiste partners en het juiste advies.

De professionele **reputatie** van de bestuurder is het laatste onderdeel van zijn netwerk. Het stelt hem in staat het bedrijfsproject meer geloofwaardig te maken, talent aan te trekken en beleggers gerust te stellen. De professionele reputatie van de bestuurder zal deel uitmaken van het immateriële vermogen van de onderneming.

2.4 Managementervaring

De externe bestuurder behoort over een expertise te beschikken in meerdere van de onderstaande gebieden:

- Conflictoplossing
- 'Helikoptervisie'
- De cultuur van familiebedrijven
- Ervaring op het gebied van strategie op korte, middellange en lange termijn
- Beheerproces
- Besluitvorming
- Financiële analyse
- Begrotingen opstellen
- Kasmiddelenbeheer
- ...

2.5 Pluspunten

Andere kwaliteiten vormen een natuurlijke aanvulling op dit profiel.

Ervaring wordt enorm gewaardeerd door jonge ondernemers van *startups*. Het is vaak zelfs een must om het nodige overzicht te behouden en in staat te zijn te kunnen omgaan met de complexe organisatie en de betrekkingen met alle belanghebbenden.

Alumni van ICHEC hebben ontdekt dat *startups* die over externe bestuurders beschikken een sterkere groei kennen en meer winstgevend zijn dan andere *startups*.

Dixit een Franse manager, zoals geciteerd door APIA:

'Startups worden vaak geleid door tamelijk jonge bedrijfsleiders. Hun verwachtingen en hun gedrag hebben een aantal specifieke kenmerken:

- Hun vrienden hebben meer invloed dan hun familieleden.*
- De senioriteit van bestuurders wordt op prijs gesteld.*
- Openstelling voor de internationale markt is vaak bepalend voor hun businessplan.*
- Ze gaan gemakkelijk akkoord met externe bestuurders die door beleggers worden voorgesteld, omdat ze hen dankbaar zijn de meerderheid van de geïnvesteerde middelen in contanten te hebben belegd.*
- Ze zijn bereid hun bestuurders aandelen te bieden.*
- Ze staan soepel tegenover alle plannen die winst kunnen genereren.'*

Beheerder van beleggingsfondsen

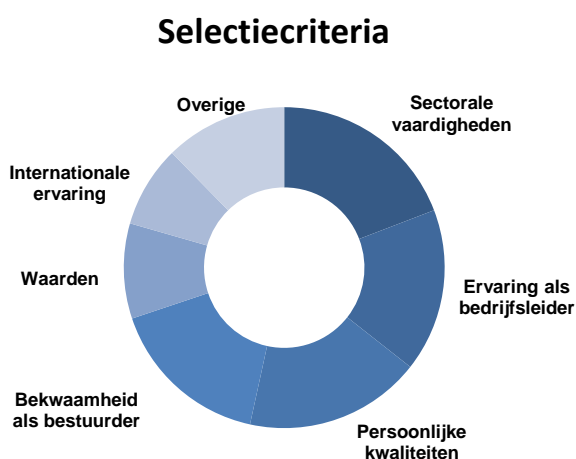
De verwachte **beschikbaarheid** van de bestuurder is een belangrijk punt waarop nader moet worden ingegaan, met name wanneer hij operationele functies bij andere ondernemingen bekleedt. De vergaderingen van de Raad moeten worden voorbereid, dus vinden er regelmatig informele gesprekken plaats tussen bestuurders onderling of met het management om de gang van zaken binnen de onderneming in goede banen te leiden.

Diversiteit op het vlak van oorsprong zorgt voor rijkere uitwisselingen en een krachtiger ondernemingsbestuur. Dit komt tot uiting in een gelijkheid van het aantal mannen en vrouwen en een verscheidenheid in opleidingen, professionele of sociale afkomst en nationaliteiten onder de leden van de Raad.

Van al deze criteria citeert het APIA-panel als de voornaamste:

- Ervaring als bedrijfsleider
- Bekwaamheid als bestuurder
- Persoonlijke kwaliteiten

Waarden, internationale ervaring en netwerk staan op de tweede plaats.



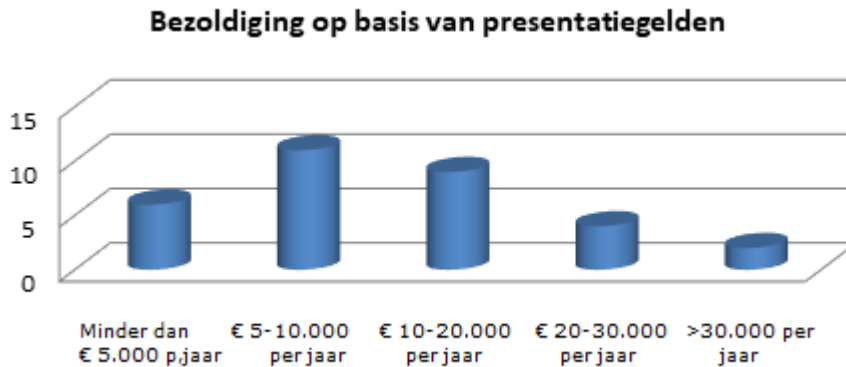
'Een onafhankelijke visie is van cruciaal belang voor een bestuurder van een patrimoniale onderneming, maar de gehechtheid aan familiewaarden is dat nog sterker.'

Manager van een familiebedrijf

2.6 Vergoeding

Nu we deze kernfactoren hebben besproken moet er nog een vergoedingsniveau voor de bestuurder worden bepaald. De Raad beslist over de toekenning van presentiegelden waarvoor het budget door de Algemene Vergadering werd goedgekeurd.

Onderstaande grafiek illustreert de onderverdeling van de presentiegelden in onze steekproef van 32 bruikbare antwoorden in het door APIA uitgevoerde onderzoek:



Het vergoedingsniveau van de externe bestuurder moet overeenstemmen met de vaste praktijk in vergelijkbare ondernemingen, maar er moet ook rekening worden gehouden met de doelstellingen van het mandaat en de noodzakelijke betrokkenheid. Tot slot hangt aan de bekendheid van de bestuurder een prijskaartje dat moet worden getoetst aan het rendement van de investering.

‘De beslissing om een beroep te doen op een EB blijft een moeilijke beslissing voor bedrijfsleiders - leiders van KMO’s die vaak als enige aan het roer willen blijven en niet graag verantwoording afleggen. De voornaamste succescriteria van een externe bestuurder in zijn mandaat zijn volgens ons:

- *kennis van de werking van een bedrijf van dezelfde omvang..., meer nog dan kennis van de sector of het beroep*
- *opleiding in de functie van bestuurder*
- *zijn bereidheid om betrokken te zijn, los van de vergoeding die hij ontvangt.’*

Een manager tevens bestuurder

Onze aanbevelingen op basis van de ‘Code Buysse’ en Guberna

- 1. Het is aanbevolen om wel degelijk een vergoeding te betalen aan de externe bestuurder voor diens bestuurdersmandaat. Deze maatregel wordt al toegepast in de meeste ondernemingen en ook in KMO’s.*
- 2. Het vergoedingspakket dient grondig te worden bestudeerd en er moet in een rechtvaardige vergoeding worden voorzien voor de professionele betrokkenheid van de bestuurder. Het is aanbevolen te werken met een vast jaarlijks bedrag en een ‘prestatie gebonden’ vergoeding naargelang de door de bestuurder geïnvesteerde tijd. De investering in tijd (vergadertijd en voorbereidingstijd) is meetbaar aan de hand van de effectieve aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad. Waar het een voorzitter betreft (extern/niet betrokken bij het dagelijks bestuur) zal de investering in tijd veel groter zijn dan wanneer het een gewoon bestuursmandaat betreft. Een voorzitter moet immers veel meer voorbereidende*

vergaderingen bijwonen om bij zijn taken de vereiste mate van professionalisme aan de dag te leggen. De algemene vuistregel is dat een voorzitter het dubbele wordt betaald dan een gewone externe bestuurder.

Een andere factor die de investering in tijd kan beïnvloeden is de deelname aan eventuele gespecialiseerde commissies. In dergelijk geval verdient een aanvullende vergoeding de voorkeur (opnieuw al dan niet gekoppeld aan het daadwerkelijke aantal vergaderingen van de commissie). Er moet rekening worden gehouden met gemiddeld 4 vergaderingen van de Raad van Bestuur per jaar. Deze vergaderingen duren gemiddeld 3 tot 4 uur en iedere vergadering vraagt 2 tot 4 uur voorbereidingstijd. Ook hier geldt de regel van dubbele vergoeding voor de voorzitter ten opzichte van een gewoon lid.

3. Wat het vergoedingsniveau van de bestuurder betreft ligt het voor de hand dat de omvang van de onderneming in de praktijk bepalend is. Dit kan meer betrekking hebben op de 'middelen' van de onderneming dan op de vereiste persoonlijke investering en de complexiteit van de opdracht. We zouden echter willen pleiten voor een ruimere visie dan louter de omvang van de onderneming om de vergoeding van de bestuurder te bepalen. Een onderscheid naargelang de persoonlijke investering is van belang en kan – zoals onder het vorige punt werd aangehaald – worden uitgedrukt in een prestatie gebonden vergoeding naargelang de investering in werkelijke tijd. Ook de risicograad van de onderneming dient mee te worden gewogen. De ideale oplossing hiervoor is het voorzien in een goede aansprakelijkheidsverzekering voor de bestuurders.

Aanbevelingen op basis van de bovengenoemde opmerkingen:

5. Aanbevelingen op basis van de bovengenoemde opmerkingen:

Soort onderneming ²	Vaste jaarlijkse vergoeding voor het bestuursmandaat	Vergoeding naargelang daadwerkelijke aanwezigheid op vergaderingen	TOTALE JAARLIJKSE VERGOEDING (4 vergaderingen)
Micro	€ 2.500	€ 500	€ 4.500
Klein	€ 4.000	€ 750	€ 7.000
Middelgroot	€ 8.000	€ 1.000	€ 12.000
Groot	€ 10.000	€ 1.250	€ 15.000

Rekening houdend met de hierboven gemaakte opmerkingen moeten deze bedragen worden aangepast als er comitévergaderingen plaatsvinden. Hiervoor kan er als presentatiegeld – en in functie van de investeringen in tijd – in een soortgelijk of iets kleiner bedrag worden voorzien. Ook moet de regel van dubbele vergoeding hier worden toegepast voor voorzitters ten opzichte van gewone bestuurders. Deze aanbevelingen stoelen niet alleen op bepalingen uit relevante bestuur voorschriften, maar ook op uitgevoerde praktijkonderzoeken. Ook wordt er rekening gehouden met de huidige marktpraktijken. De aanbevelingen zijn volkomen facultatief.

Het wordt aanbevolen – doch is niet verplicht – om aan alle bestuurders dezelfde presentatiegelden te betalen. Een vaak geaccepteerde uitzondering hierop zijn familieleden van meerderheidsaandeelhouders zoals bedrijfsleiders die niet worden vergoed voor hun lidmaatschap van de Raad van Bestuur. Deze flexibiliteit is belangrijk voor kleine ondernemingen die daar geen aanzienlijke bedragen aan kunnen besteden.

Ook moet erover worden gewaakt dat de vergoeding van de bestuurder geen noodzakelijk aspect van diens persoonlijke financiële situatie wordt, opdat zijn onafhankelijke ingesteldheid behouden blijft.

3. Kandidaten zoeken en benaderen: voor- en nadelen

Het zoeken en benaderen van kandidaten is van essentieel belang. Het is belangrijk om via verschillende kanalen en dus naar uiteenlopende profielen te zoeken om de persoon te vinden die het best aansluit bij het vereiste profiel.

Er bestaan verschillende kanalen om kandidaten op te sporen en te benaderen:

- De talentenpool die prospectief werd aangelegd: ideaal, maar bestaat niet altijd
- Het persoonlijke en professionele netwerk van de leden van de Raad, zoals: beroepsorganisaties, federaties, alumniverenigingen van scholen of bedrijven, clubs van Business Angels
- Sociale netwerken (LinkedIn, ...), gespecialiseerde websites, fora, blogs, ... en invloedssferen
- Algemene human resources-firma's
- Wervingskantoren voor leidinggevenden
- Vakverenigingen en onafhankelijke specialisten betreffende het behoorlijk bestuur door RvB's zoals Guberna, WOB, BCTE, ...

Voordat u begint te zoeken raadt BCTE aan om met grote zorg het vereiste profiel op te stellen. In het bijzonder een evaluatie van de vaardigheden die al binnen de Raad aanwezig zijn, evenals eventuele hiaten (gebrek aan internationale ervaring, beperkte kennis van de gevolgen van de digitale evolutie, ...) maakt het mogelijk een doeltreffende, door alle leden van de Raad gedeelde 'vacature' op te stellen.

Bij de zoektocht naar kandidaten wordt gelet op de ervaring van externe bestuurders in andere RvB's of op relevante opleidingen die door hen gevolgd werden.

Het is dus aangewezen om:

- Voortdurend waakzaam te zijn en de preventieve zoekmethode toe te passen (met bepaling van het profiel en zoekcriteria), niet te wachten op het ontslag of op de beslissing om een mandaat 'aan de vooravond van de vergadering' te verlengen.
- De collectieve aanpak binnen de Raad te stimuleren, belangenconflicten uit de weg te gaan en te voorkomen dat er een 'club van specialisten' zonder multidisciplinaire vaardigheden zou ontstaan.
- Gebruik te maken van verschillende kanalen om het zoekproces kwalitatiever te maken en de regelmatige opvolging te structureren.

4. Kandidaten selecteren

Het selectieproces varieert van toevallige ontmoetingen tot gestructureerde trajecten die – naargelang het geval – de volgende stappen omvatten:

1. Het ad hoc-comité van de Raad ontmoet een aantal kandidaten van een samengestelde lijst.
2. Een shortlist van de kandidaten wordt gekozen.
3. De onderneming wordt meer in detail aan de finalisten voorgesteld en zij ontmoeten de directie en de voornaamste leden van de Raad opdat ze zich een oordeel kunnen vormen en hun betrokkenheid kunnen tonen.
4. De referenties worden geverifieerd en eventuele belangenconflicten worden uitgesloten.

5. De Raad neemt haar beslissing.
6. De aandeelhouders worden ingelicht over de voorgedragen kandidaat.
7. Benoeming door de Algemene Vergadering.

Uit vrijwel alle antwoorden die in het kader van het door APIA uitgevoerde onderzoek werden verzameld blijkt dat de externe bestuurder gesprekken heeft gevoerd met een representatief panel van sleutelfiguren van de onderneming en op voorhand de verschillende bedrijfsvestigingen heeft bezocht.

Dankzij een collectieve aanpak kan iedereen met kennis van zaken deelnemen en van de uitdagingen en risico's van het mandaat kennismaken, want een bestuursmandaat is van lange duur. In onze steekproef duurt een mandaat meestal zes jaar.

De keuze van de kandidaat is representatief voor het bestuur van de onderneming. Het toegepaste besluitvormingsproces hangt af van de bedrijfscultuur en de openheid van de onderneming en weerspiegelt het machtsevenwicht: de soevereine macht van de aandeelhouders, het toezicht door de bestuurders en de uitvoering door het bestuur.

De vaststellingen die uit het onderzoek van APIA voortvloeien kunnen worden geïllustreerd aan de hand van de hieronder beschreven veelvoorkomende situaties:

1. **Als de manager tevens de 'enige' aandeelhouder is, met een dominant karakter,** beschikt hij over alle bevoegdheden (soevereine, toezichthoudende en uitvoerende machten). De externe bestuurder moet hem in staat stellen uit zijn rol als aandeelhouder te stappen en met hem bedrijfservaringen uit te wisselen. Aangezien de keuze volledig bij hem ligt, vloeit de keuze vaak voort uit een affiniteit met een bepaalde persoon. Nadat hij de externe bestuurder aan de Raad heeft voorgesteld benoemt hij deze in de Algemene Vergadering, die in voorkomende gevallen zelfs niet fysiek wordt bijeengeroepen.

⇒ Ondanks het overwicht van de manager zal de Raad de kandidaat goedkeuren.

2. **Als de Raad actieve minderheidsaandeelhouders telt (financiële aandeelhouders of fysieke investeerders),** dan moet de manager de controle over de Raad behouden. Hij, dan wel de voorzitter van de Raad van Bestuur, is betrokken bij het proces en de finalisten kiezen en een persoon aan de Raad zal voorstellen die dezelfde visie en waarden deelt en gelijkaardige belangen behartigt als hijzelf. Een vaak voorkomend geval is dat de verschillende aandeelhoudersgroepen het met elkaar eens worden om ieder een externe bestuurder voor te stellen. De sectorale bevoegdheid is in dit geval een objectief criterium om de legitimiteit van deze bestuurder aan de andere partij te verantwoorden.

⇒ De Raad zal erop toezien dat iedere voorgestelde bestuurder de belangen van de manager of de aandeelhoudersgroep kan overstijgen in het belang van het voortbestaan van de onderneming.

'De onafhankelijkheid tegenover de oprichters en de investeerder moet hem in staat stellen tussen hen te kiezen wanneer de situatie zou vastlopen.'

Beleggingsfonds

3. **Als de meerderheidsaandeelhouders niet de uitvoerende bevoegdheid hebben, wordt deze aan managers toevertrouwd.** De standpunten van beide partijen worden formeel uitgewisseld binnen de vergaderingen van de Raad en de externe bestuurder speelt hierbij

de rol van verkenner en gespreksleider. Zijn persoonlijkheid en relationele intelligentie zijn kerncriteria om zich te kunnen aanpassen aan de bedrijfscultuur.

⇒ De Raad zal erop toezien dat de beslissing allereerst wordt aanvaard door de leden van de Raad en dan pas door de meerderheid van de aandeelhouders.

4. **Als de meerderheid van de aandeelhouders verwaterd of slapende is** sturen managers de beslissingen van de Raad aan door haar zeer gemotiveerde dossiers te verstrekken. Het toezicht van bestuurders is in dit geval doorslaggevend om mogelijke misverstanden te voorkomen waar de aandeelhouders afstand hebben genomen. De voorzitter van de Raad van Bestuur streeft ernaar een bekwaam bestuur samen te stellen, dat wordt aangevuld met externe bestuurders. Zij leggen beroepsbekwaamheid/functionele bekwaamheid en inzicht in bepaalde situaties aan de dag.

⇒ De Raad zal er in het bijzonder op toezien dat externe bestuurders geen potentiële belangenconflicten hebben waardoor zij in hun bestuur zouden kunnen worden beïnvloed (zij doen dit door de referenties zorgvuldig te controleren).

Een goed evenwicht tussen de soevereine, toezichts- en uitvoerende bevoegdheden maakt een uitgebreid selectieproces mogelijk, waardoor de beste talenten kunnen worden aangetrokken en externe bestuurders gemakkelijk in de Raad kunnen integreren.

5. De nieuwe bestuurder in de Raad opnemen

5.1 Ontmoetingen met sleutelfiguren en bezoek aan vestigingen

Naargelang het hierboven omschreven wervingstraject heeft de externe bestuurder al kennisgemaakt met een of meerdere leden van de Raad. Als het alleen de voorzitter van de Raad betrof is het nu belangrijk dat hij ook kennismaakt met de overige leden, door er zoveel mogelijk te ontmoeten.

Tijdens deze ontmoetingen kan de bestuurder informatie over de onderneming, de organisatie, de uitdagingen en waarden verzamelen en dusdanig zijn aanpak concretiseren. Ook moet hij de persoonlijkheid van de leden van de Raad trachten te begrijpen en inzicht verwerven in hun rol, hun historiek en hun standpunt om het onuitgesproken tussen personen en hun stellingnames aan te voelen. Een dergelijke analyse is des te meer onontbeerlijk als de bedrijfssituatie gespannen, conflictueus of riskant is.

Deze ontmoetingen met leden van de Raad zijn een uitgelezen kans om een bezoek te brengen aan de infrastructuur, werkplaatsen, fabriek en kantoren van de onderneming om een eerste contact te leggen met de medewerkers, het klimaat op de werkplek te observeren en de bedrijfsactiviteiten beter te begrijpen.

5.2 Begeleiding door een interne mentor

Om de integratie van de nieuwe bestuurder te vergemakkelijken is het soms wenselijk een sponsor of mentor aan te stellen. Het gaat om een persoon met een zekere anciënniteit die de nieuwkomer tijdens de eerste maanden zal begeleiden. Deze begeleiding kan bijvoorbeeld

bestaan uit regelmatige maandelijkse bijeenkomsten waarbij activiteitenverslagen of situatieoverzichten kunnen worden geanalyseerd en ontcijferd.

Naast de analyse van de cijfers en de bedrijfsdocumenten zijn het opnieuw de historiek, de bedrijfscultuur en de gedeelde waarden die moeten worden aangehaald om de nieuwe bestuurder de nodige middelen te verstrekken om deze vaak grote hoeveelheid informatie te kunnen begrijpen en interpreteren.

5.3 Integratie na voltooiing van een opdracht binnen het bedrijf

Het komt soms voor dat de bestuurder wordt gekozen nadat hij een adviserende opdracht binnen het bedrijf heeft verricht. Hoewel deze opdracht een ideale en snelle manier is om kennis van het bedrijf te verwerven en de bestuurder nadien gemakkelijker te laten integreren, mogen beide zaken niet door elkaar worden gehaald eens de bestuurder is aangesteld.

De rol van bestuurder staat los van die van consultant en het zou ongepast zijn om beide rollen tegelijkertijd te vervullen.

5.4 Informatieverstrekking

De bestuurder staan talloze informatiebronnen ter beschikking. Als er een bedrijfswebsite bestaat is dit een eerste, vaak zeer rijke informatiebron die kan worden benut. Ook boekhoudkundige en financiële documenten (jaarverslagen, financiële berichten) zijn natuurlijk interessant.

Deze informatie kan echter worden uitgebreid zonder daar al te veel operationele details bij te betrekken:

- Maandelijkse activiteitenrapporten waarbij erop moet worden gelet dat ze leesbaar zijn voor een externe persoon: ze zijn vaak doorspekt met acroniemen of technische begrippen die slechts in beperkte kringen worden begrepen.
- Deelname aan de jaarlijkse bijeenkomst waar het strategische plan wordt voorgesteld: als een dergelijke bijeenkomst bestaat, geldt ook hier dat het interessant kan zijn om niet-operationele leden van de Raad te laten deelnemen.
- De externe bestuurder moet vertrouwd zijn met de bedrijfscultuur en de langetermijnstrategie van de aandeelhouders.

Ook kan de bestuurder zich informeren of marktstudies over de sector lezen of op internet een permanente zoekopdracht instellen om informatie over de activiteit en de concurrenten te verzamelen, des te meer als hij op voorhand de sector niet kent. Zonder expert te worden (dat is niet zijn taak), moet hij de problematiek kennen en voldoende kennis verzamelen om een kritisch standpunt in te nemen over de strategische keuzes van de onderneming.

De onderneming dient hem alle beschikbare informatie te verstrekken zodat hij hierin kan slagen. Zo niet is het de taak van de bestuurder om deze informatiebronnen op te zoeken en te benutten.

5.5 Kwaliteit van de vergaderingen van de Raad

Een degelijke voorbereiding van de vergaderingen van de Raad maakt het voor alle leden mogelijk er actiever aan deel te nemen:

- Vroegtijdige verspreiding van de agendapunten en werkdocumenten, zodat ze kunnen worden bestudeerd en er eventueel analytische vragen aan de mentor kunnen worden gericht.
- Regelmatige vergaderingen met een agenda die maanden op voorhand wordt vrijgegeven om de participatiegraad zo groot mogelijk te maken.
- Mogelijkheid om voor of na de vergaderingen op informele wijze ideeën uit te wisselen.
- Welwillendheid tijdens vergaderingen en beraadslagingen zodat de door de externe bestuurder – die zijn rol ter harte neemt – gestelde vragen op constructieve en niet op indringende wijze worden beschouwd.

Het is belangrijk, zoals ook GUBERNA aanbeveelt, om minstens jaarlijks een vergadering van de RvB over de volgende onderwerpen te houden:

- *Analyse Y-1*
 - *Analyse van de (initiële) prestaties vs. plan/budget van vorig jaar*
 - *Bijkomende onderwerpen:*
 - *Analyse HR-dossier*
 - *Analyse financiële situatie*
- *Vorbereiding van de Algemene Vergadering*
 - *Analyse van het jaarverslag van de RvB en officiële rekeningen van Y-1 ter goedkeuring door de Algemene Vergadering*
 - *Opstelling van de agenda van de Algemene Vergadering*
 - *Bijkomende onderwerpen:*
 - *Analyse van risicobeheerdossiers*
 - *Verband met verzekeringsdossier*
- *Proces van permanente vooruitgang en ontwikkeling*
 - *Analyse van dossiers waarin de activiteiten voor verbetering vatbaar zijn, zoals:*
 - *Juridische aspecten: plichten*
 - *Kwaliteit van dienstverlening*
 - *Analyse van groeikansen en consolidering*
 - *Bijkomende onderwerpen*
 - *Analyse van marktpositie en klantenfeedback*
 - *Analyse van marketing en verkoop*
- *Analyse van plan en visie: lange termijn*
 - *Actualisering visie/missie*
 - *Stilstaan bij en zo nodig aanpassing van strategie*
 - *Investeringsbehoeften en -opties*
 - *Bijkomende onderwerpen:*
 - *Overzicht van ontwikkelingsprojecten*
 - *Optimalisering van structuren*
- *Opstelling van budget voor Y +1*
 - *Op basis van de strategie, ervaringen in het verleden, bepaling van doelen en grenzen voor Y +1*
 - *Opstelling van budget met inbegrip van W&V, prognose van de betalingsbalans en liquide middelen*
 - *Bijkomend onderwerp: fiscale audit, belastingen*
- *Standaardonderwerpen voor iedere vergadering van de Raad van Bestuur*
 - *Analyse van verwezenlijkingen vs. doelen*
 - *Analyse van lopende projecten*
 - *Analyse van financiële aspecten vs. budget*
 - *Overzicht van de lijst met lopende werkzaamheden*

5.6 Training van de nieuwe bestuurder voor zijn rol

De externe bestuurder werd gekozen vanwege zijn kwaliteiten in functie van de verwachtingen van de Raad, maar zal niet altijd vertrouwd zijn met de rol die hij binnen de Raad moet bekleden. Vergeet niet dat deze functie geen beroep op zich is en dat niet alle kandidaten automatisch een opleiding hebben gevolgd, ook al bestaan er een aantal opleidingen.

Het is van belang dat de externe bestuurder niet geïsoleerd is en zijn eigen kennis opbouwt op het vlak van bestuur, de economische achtergrond en de veranderende regelgeving.

Er staan hem verschillende middelen ter beschikking. Zo bestaan er verenigingen, zoals APIA in Frankrijk, die bestuurders de kans bieden zichzelf op te leiden, onder 'collega's' ideeën uit te wisselen rond goede bestuurspraktijken en ervaringen, en een toegevoegde waarde te bieden aan de Raad.

Ook worden er op de Belgische markt opleidingen of certificaten aangeboden. Deze vormen een aanvullende kwalificering en stellen bestuurders in staat op de hoogte te blijven van het laatste nieuws. Zo zijn er de opleidingen van Guberna – 'Board Effectiveness' en 'Director Effectiveness' – alsook ronde tafels en fora van BCTE.

Het netwerk van de bestuurder en de mate waarin hij geïnformeerd is komen van pas om ten volle zijn rol te kunnen uitspelen en zich niet geïsoleerd te voelen, hetgeen soms het geval is.

'Het gewonnen vertrouwen tijdens het integratieproces was van essentieel belang.'

Manager van een familiebedrijf

Conclusie

Uit de verschillende getuigenissen die tijdens het onderzoek van APIA werden verzameld blijkt dat erop heden tal van manieren bestaan waarop ondernemingen externe bestuurders aanwerven. Zijn of haar komst wijzigt de verdeling van de macht binnen de Raad, hetgeen in de praktijk haar oriënterende en bewakende rol onderstreept. Bovendien is het wervingstraject, dat vaak onder toezicht van de voorzitter van de Raad staat, evenzeer afhankelijk van het te bewaren evenwicht als van de uitdagingen die moeten worden aangegaan.

Niettemin blijft een systematisch proces de beste manier om bekwame personen aan te werven wier bijdrage essentieel kan zijn voor het maatschappelijke belang en het voortbestaan van de onderneming, in tegenstelling tot een gewone coöptatie binnen professionele kringen.

In dit proces wordt er in het bijzonder op toegezien dat het vereiste bestuurdersprofiel *a priori* wordt opgesteld, dat er meerdere bekwame kandidaten zijn, dat er een zo collectief mogelijke beslissing wordt genomen en dat de integratie zorgvuldig wordt voorbereid, zodat de bestuurder al snel voeling krijgt met de bedrijfscultuur en uitdagingen van de onderneming.

In dit wervingstraject is er voor de Raad een rol weggelegd. Naargelang de aard en de verdeling van de aandelhouders doen er zich verschillende situaties voor die een weerslag kunnen hebben op de keuze van de bestuurder. Naargelang het geval zal de Raad toezien op de onafhankelijkheid van de bestuurder gezien het overwicht van de manager, op zijn

vermogen om boven de belangen van een manager of groep van aandeelhouders te staan, en natuurlijk over het uitsluiten van belangenconflicten.

BCTE heeft, net als APIA, tot doel het mandaat van externe bestuurder te promoten en te professionaliseren. Ze beschikt over een talentenpool met bedrijfsleiders die tot bestuurder zijn opgeleid en die bekend zijn met de uitdagingen waarmee een bestuurder wordt geconfronteerd. Zo kan zij ondernemingen helpen professionals te vinden die afgestemd zijn op hun bedrijfscultuur, omvang en ontwikkelingsdoelstellingen.

De volgende partijen hebben bijgedragen aan dit rapport

Voor de originele, voor Frankrijk bestemde versie

APIA

31bis-33 rue Daru, 75008 Parijs, Frankrijk

Tel. +33 1 42 27 05 91

contact@apia.asso.fr

Website: www.apia.asso.fr

APIA is eind 2003 opgericht en is een vereniging met als doel het bevorderen en professionaliseren van het mandaat van bestuursleden van ondernemingen. APIA is opgericht door een groep managers van middelgrote ondernemingen en is sindsdien uitgegroeid met andere managers en talrijke partners en erkende deskundigen in gerelateerde beroepen. De leden en partners werken samen rond onderwerpen die betrekking hebben op de taken en verantwoordelijkheden van bestuurders, die hun professionele ervaring willen uitbreiden, bedrijfsleiders beter wensen bij te staan en die willen bijdragen aan het voortbestaan en de ontwikkeling van ondernemingen.

EUROSEARCH & ASSOCIES

152 avenue de Malakoff, 75116 Parijs, Frankrijk

Tel. +33 1 47 03 15 75

Website: www.eurosearch-associes.com

Contact: Géraud Fontanié, vennoot - fontanie@eci-eurosearchassocies.com

ORFIS BAKER TILLY

149 Bd Stalingrad, 69100 Villeurbanne, Frankrijk

Tel. +33 4 72 69 38 88

Website: www.orfisbti.com/

Contact : Jean-Louis Flèche, Associé - jfleche@orfis.fr

Aanpassing van de APIA-rapporten aan de Belgische situatie

BCTE

Kluisstraat 1

1050 Brussel

Contact: info@bcte.be

BCTE is het Belgisch netwerk voor ondernemers en bestuurders die hun ervaringen uitwisselen om de Raden van Bestuur van KMO's efficiënter te laten verlopen.

- Een vertrouwensnetwerk beheren volgens het beginsel: 'bestuurders praten met andere bestuurders'.
- Bestuursvaardigheden voor RvB's in KMO's ontwikkelen door middel van een permanent, pragmatisch en collectief leerproces.
- Concreet ingrijpen in ondernemingen in het kader van individuele opdrachten.
- Onze leden aan een bestuurdersmandaat helpen.

En in het bijzonder:

Chantal Devriendt
Bestuurder BCTE
TEL.: +32 477 38 50 52
Chantal.devriendt@bcte.be

Patrick van Houtryve
Bestuurder BCTE
TEL.: +32 475 26 50 43
Patrick.vanhoutryve@bcte.be

***Met medewerking van
Elegis Advocaten***

Mr Jean Pierre Renard
Jules Cockxstraat 8-10
1160 Brussel
+32 2 240 15 20
jp.renard@elegis.be

APIA-rapporten

Reeds verschenen:

APIA-rapport nr.1: « *Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux* » ('Enkele adviezen betreffende de aansprakelijkheidsverzekering van leiders en maatschappelijke lasthebbers'). In samenwerking met Assurance & Capital Partners.

APIA-rapport nr. 2: « *Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques* » ('Rol van bestuurders op het vlak van interne controle en risicobeheer'). In samenwerking met Ernst & Young Lyon en advocatenkantoor Lamy Lexel.

APIA-rapport nr. 3: « *Un Administrateur Externe dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ?* » ('Een externe bestuurder in vereenvoudigde vennootschappen op aandelen?'). In samenwerking met advocatenkantoor Cabinet Guérin.

APIA-rapport nr. 4: « *L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise* » ('De bedrijfsbestuurder: een succesfactor van een ondernemingsoverdracht'). In samenwerking met CIC, Banque de Vizille, advocatenkantoor Lamy Lexel, MCG Managers, Societex Corporate Finance.

APIA-rapport nr. 5: « *Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante* » ('Bestuurder en bedrijfsleider, een perfecte alchimie'). In samenwerking met Eurosearch & Associés, en ondersteuning door BL Consultants, Remi Huppert-Conseil en Groupe Valori.

APIA-rapport nr. 6: « *Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle* » ('Anticiperen! De traditionele aanpak overtreffen'). In samenwerking met L.E.K. Consulting en TCR Capital.

APIA-rapport nr. 7: « *Un Administrateur Externe dans les entreprises patrimoniales* » ('Een externe bestuurder in patrimoniale ondernemingen'). Deel 1: los van de overdracht van een onderneming. In samenwerking met Aforge Finance en Ernst & Young Lyon, en ondersteuning door Seralia en Groupe Valori.

APIA-rapport nr. 8: « *Un Administrateur Externe dans les entreprises patrimoniales* » ('Een externe bestuurder in patrimoniale ondernemingen'). Deel 2: in geval van de overdracht van een onderneming. In samenwerking met Aforge Finance.

APIA-rapport nr. 9: « *Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance* » ('Bestuursuitdagingen in jonge ondernemingen in volle groei'). In samenwerking met CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, en ondersteuning door advocatenkantoor Lamy Lexel.

APIA-rapport nr. 10: « *Vous avez dit indépendant ?* » ('Zei u onafhankelijk?'). In samenwerking met Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, en ondersteuning door Edward Addey en Sigma Consulting.

APIA-rapport nr. 11 : « *Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès* » ('Human resources: een strategische succesfactor'). In samenwerking met Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, en ondersteuning door BL Consultants, Concordances en MCG Managers.

APIA-rapport nr. 12: « *Repères pour la rémunération des Administrateurs Externes* » ('Indicatoren voor de vergoeding van externe bestuurders'). In samenwerking met Eurosearch & Associés.

APIA-rapport nr. 13: « *La logistique et l'Administrateur* » ('Logistiek en de bestuurder'). In samenwerking met KPMG.

APIA-rapport nr. 14 : « *Les délégations de pouvoirs* » ('Delegatie van bevoegdheden'). In samenwerking met advocatenkantoor Lamy Lexel, en ondersteuning door advocatenkantoor Campbell Philippart Laigo & Associés.

APIA-rapport nr. 15: « *Les procédures amiables* » ('Procedures van onderling overleg'). In samenwerking met advocatenkantoor Campbell Philippart Laigo & Associés, en advocatenkantoor Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral.

APIA-rapport nr. 16: « *Challenger la stratégie ou pourquoi et comment* » ('Challenger de strategie of waarom en hoe').

l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration » ('Het betwisten van de strategie of waarom en hoe de bestuurder ze voortdurend verder moet uitwerken'). In samenwerking met Averroès Développement en FL Partners.

APIA-rapport nr. 17: « *Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention* » ('Het risico op fraude in ondernemingen: de rol van bestuurders bij de preventie ervan'). In samenwerking met KPMG.

APIA-rapport nr. 18: « *Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention* » ('Het risico op fraude in ondernemingen: de rol van bestuurders bij de preventie ervan'). In samenwerking met Mazars, en ondersteuning door Fromont Briens & Associés, KPMG en Orfis Baker Tilly.

APIA-rapport nr. 19: « *Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ?* » ('Het aanstellen in een kmo van een bestuurder uit een kmo of een grote groep?').

APIA-rapport nr. 20: « *L'Administrateur Externe et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI* » ('De externe bestuurder en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in KMO's'). In samenwerking met Eurosearch & Associés en KPMG

Blauwboek APIA : « *Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Externe* » ('Voor een gekozen bedrijfsbestuur is het antwoord van APIA: de externe bestuurder').

APIA nr. 21: « *Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer* » ('Onbeschikbaarheid van de bedrijfsleider én aandeelhouder, de nieuwe instrumenten om zich hierop voor te bereiden'). In samenwerking met FIDAL et ROZÈS FABRE & Associé, Notarissen.

APIA nr. 22: « *Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur* » ('Ontwikkelen of overdragen met een financiële belegger, goede praktijken voor de leider en de bestuurder'). In samenwerking met ARKEA Capital Investissement, Deloitte en TCR Capital.

APIA nr. 23: « *Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire* » ('Het risico op sancties voor de leider en bestuurders in geval van gerechtelijke vereffening'). In samenwerking met Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio en SIACI SAINT HONORE

APIA nr. 24: « *Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ?* » ('Hoe uw raad openstellen voor een onafhankelijke bestuurder?'). In samenwerking met Eurosearch&Associés en Orfis Baker Tilly

APIA nr. 25: « *Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise* » ('Innovatie opnemen in het DNA van de onderneming'). In samenwerking met ALMAcg en DE GAULLE FLEURANCE & Associés

APIA nr.26: « *Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance* » ('Bestuur en digitale breuk, strategische kans en grote risico's: dit is een bestuursthema'). In samenwerking met MAZARS

APIA nr. 27: « *Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque* » ('De rol van de onafhankelijke bestuurder bij risicobeheer'). In samenwerking met GROUPE SATEC, SIACI SAINT-HONORÉ EN advocatenkantoor LAMY.

APIA nr. 28: « *Auto-évaluation des Conseils* » ('Zelfevaluatie van de raden'). In samenwerking met PROMONTOIRES en EUROSEARCH & ASSOCIÉS.

« *Le Guide pratique APIA Gouvernance pour des PME / ETI performantes* » ('Praktische bestuurshandleiding van APIA voor succesvolle KMO's). In samenwerking met FBN

Verkrijgbaar op aanvraag bij:
BCTE: info@bcte.be of bij
Apia: contact@apia.asso.fr