



Leiden in een woelige wereld

De moderne governance-aanpak



Diligent

Inhoudstafel

Inleiding	P. 2
Interview met Claude Rapoport (Beltug)	P. 3
Negen stappen naar een betere raad van bestuur	P. 4
Interview met Anne Bataillie (Deceuninck)	P. 5 - 6
Secure File Sharing	P. 7
Panelgesprek: Digitale transformatie	P. 8 - 9
Entity Management	P. 9
Interview met Thierry François (Econopolis)	P. 10 - 11
Moderne governance : conclusie	P. 12



Inleiding

Een 360° aanpak om een betere bestuurder te worden

De Covid-19-pandemie is het meest recente en meteen meest duidelijke voorbeeld van hoe de wereld is veranderd: meer globaal, meer gevaren en meer mogelijkheden, meer disruptie. Meer dan ooit is het belangrijk dat bedrijven het inzicht en de strategie hebben om de risico's te beheersen en de kansen te grijpen.

Raden van bestuur spelen een belangrijke rol in de strategie en dus in de toekomst van een bedrijf. Daarom: hoe beter de ploeg bestuurders, hoe beter die toekomst eruit ziet. Deze whitepaper geeft tips, biedt inspiratie en reikt hulpmiddelen aan om dit te verwezenlijken.

Diligent is wereldleider in de markt van board portals, digitale portalen die raden van bestuur helpen bij al hun taken. Aan het brede platform zijn specifieke oplossingen toegevoegd voor de belangrijkste taken van bestuurders. Recent heeft Diligent de volgende stap gezet, de stap naar een echte kennispartner, met de lancering van het concept **'moderne governance'**. Dit is het helpen van leiders, door ervoor te zorgen dat zij beschikken over technologieën, inzichten en processen die nodig zijn om goede governance te realiseren, die nodig is om tot bloei te komen en stand te houden in de hectische wereld van vandaag en morgen.

Een raad van bestuur kan alleen maar dé best mogelijke raad van bestuur zijn indien:

- een ploeg wordt samengesteld met complementaire talenten
- goede afspraken worden gemaakt en procedures worden uitgestippeld
- de nodige technologie wordt aangeboden om efficiënt en veilig te werken
- evaluaties worden gemaakt en bijstellingen worden doorgevoerd
- steeds op zoek wordt gegaan naar relevante kennis en nieuwe ontwikkelingen
- verandering wordt omarmd.

Deze whitepaper is een handleiding, een soort best practices. Zo kan u op elk onderdeel kijken waar de raad van bestuur van uw organisatie nog doelgerichter kan gemaakt kan worden. Wat kan er beter, wat kan er extra, en welke keuzes moeten we eens opnieuw tegen het licht houden?

Via een panelgesprek en drie individuele interviews geven we u een kijk op de ervaringen en adviezen van diverse bestuurders. Stuk voor stuk mensen met een toekomstgerichte visie en oog voor noodzakelijke veranderingen.

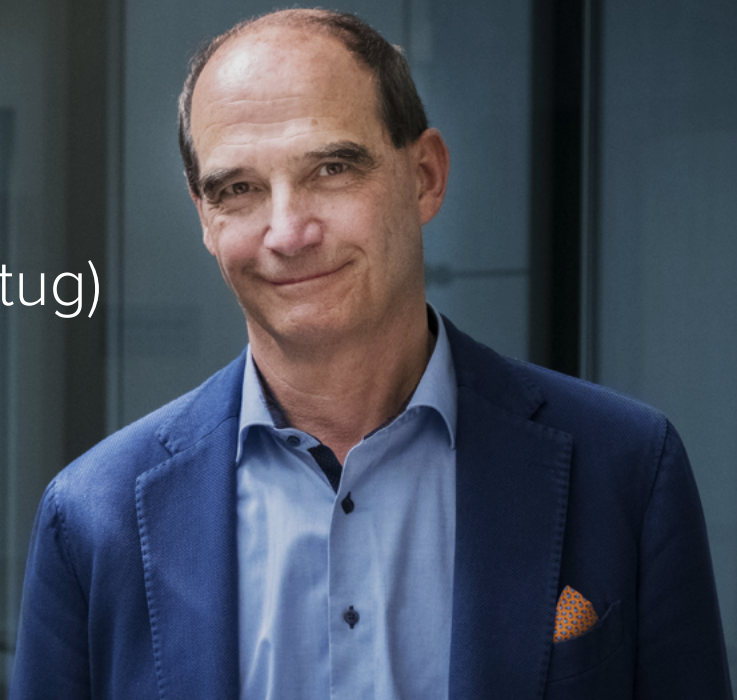
Een algemeen artikel biedt u negen tips waarmee u snel de kwaliteit van uw bestuursraden naar een hoger peil kan tillen.

En we stellen ook twee Diligent producten voor, om efficiënt en veilig informatie te delen, én om een goed beeld te krijgen op alle onderdelen van uw bedrijf. **Secure File Sharing** en **Entities**. Want moderne governance is de combinatie van inzicht, processen en technologie: ■



Interview met Claude Rapoport (Beltug)

‘Visie en positiviteit zijn cruciaal
voor nieuwe leiders’



CV: Claude Rapoport was jarenlang CEO van Portima, dat de verzekeringssector voorziet van moderne software-platformen. Sinds 2010 is hij ook voorzitter van Beltug, de vereniging van IT-beslissers van grote bedrijven, dat ondertussen de grootste associatie voor digitale technologie-leiders is geworden.

De leiders van morgen moeten in de eerste plaats een visie hebben over waar ze heen willen, zegt Claude Rapoport van Beltug. Ze moeten een positieve mindset hebben, en durven.

Claude Rapoport is een ingenieur die zijn visie graag uitdraagt met gebruik van beelden. Digitale technologie staat centraal in het professionele leven van Rapoport, als CEO van Portima tot 2017, de leverancier van informaticadiensten aan de verzekeringssector, en nog steeds als voorzitter van Beltug, de vereniging van IT-beslissers van grote bedrijven. Ook hij kan niet voorspellen hoe de wereld er exact zal uitzien over enkele jaren, maar toch is een toekomstvisie de belangrijkste eigenschap van een leider in de nieuwe generatie.

Zo'n visie komt er niet vanzelf. Een leider moet die ontwikkelen, opbouwen met naaste medewerkers. Het streefdoel moet zo duidelijk mogelijk worden omschreven. Daarna volgt een stappenplan, om geleidelijk tot dat doel te komen en obstakels van de baan te ruimen.

En belangrijk is ook het uitdragen van die visie. De hele organisatie en alle betrokkenen moet worden duidelijk gemaakt wat de visie inhoudt, hoe de toekomst zal zijn en welke voordelen die zal brengen. Concrete voorbeelden moeten een beeld scheppen waarin mensen zich herkennen.

Mis-lukken

Het opbouwen en uitdragen van een visie vraagt onderling vertrouwen en samenwerking, en vraagt bovenal een 'positive mindset', aldus Claude Rapoport. Wie alleen maar oog heeft voor de problemen, zal niet veel vorderen. 'Als je iets probeert en het lukt niet, moet je dat niet zien als een mislukking, maar als R&D. Je trekt er de lessen uit en dan probeer je opnieuw.'

Hoe kan een leider nog het verschil maken? Door te durven. Durf zit onvoldoende in het Belgische DNA, aldus Rapoport. Belgen hebben de neiging te bescheiden te zijn, te weinig ambitieus. Onvoldoende durf om de concurrentie aan te gaan met andere landen, zelfs als ze beschikken over uitzonderlijke nieuwe producten.

Inspiratie

Als voorzitter van Beltug, wil Rapoport vooral inspiratie leveren. Het gezegde bepaalt dat 'you can lead a horse to water, but you can't make him drink'. Rapoport voegt daaraan toe dat je het paard wel kan tonen hoe andere paarden drinken. Getuigenissen van ondernemingen die konden genieten van technologische innovaties, kunnen anderen aanzetten om ook de sprong te wagen. Die uitwisseling van ideeën en ervaringen is ook een weg naar de toekomst. ■

Negen stappen naar een nog betere raad van bestuur

De meeste ondernemingen hebben een degelijke raad van bestuur, met slimme, gedreven mensen. Maar in een steeds competitiever economie moet ook de raad almaar beter worden. Met deze negen stappen, **gebaseerd op een rapport van PwC**, gaat u van degelijk naar top:

1. Zoek de competenties en kennis die nog ontbreken Een raad van bestuur moet een goede verscheidenheid kennen: diverse kennis, verschillende ervaringen, andere netwerken. Werk aan een meerjarenplanning om zo de samenstelling te laten evolueren en de gewenste profielen binnen te halen.

2. Installeer relevante comités De meeste grote bedrijven hebben comités voor audit, verloning, benoeming en governance. Andere 'onderwerpen' zijn risico, technologie, financiering. Kies hoeveel en welke comités voor u nuttig kunnen zijn. Zorg voor goede informatiedoorstroming naar de volledige raad.

3. Zorg voor sterke voorzitters van raad en comités Goede voorzitters zorgen voor efficiënte vergaderingen en een goed contact met het management. Een voorzitter mag niet aarzelen om moeilijke boodschappen te brengen en moet kunnen communiceren met de algemene vergadering.

4. Een goede vergadering begint bij een goede agenda Leden van de raad van bestuur spenderen niet zo veel uren samen, efficiëntie is dus de boodschap. Enkele voorbereidende telefoongesprekken kunnen bijvoorbeeld de discussies al een eind op weg helpen. Zorg voor een goede volgorde van de agendapunten.

5. Voorbereidende documentatie moet to the point zijn Niemand is gebaat met bergen papier. Voorbereidende documenten moeten de aandacht trekken naar wat relevant is en welke knopen doorgelicht moeten worden. Met goede feedback kan de voorbereiding iedere vergadering verbeterd worden. Gebruik moderne technologie.

6. Bouw een constructieve relatie met het management De omgeving moet gebouwd worden om bestuurders en management zo goed mogelijk te laten samenwerken. De contacten moeten breder gaan dan enkel die leden van het topmanagement die deel uitmaken van de raad. De raad kan bijvoorbeeld de vergaderplaats laten variëren om het bedrijf beter te leren kennen..

7. Vergader ook eens zonder het management Soms moeten bestuurders ook eens onder elkaar kunnen praten. Zo kunnen de onafhankelijke bestuurders van gedachten wisselen en de violen stemmen. Hun bevindingen delen ze nadien met het management.

8. Wees in alle uitdagingen up to date De wereld verandert snel, en dat geldt zeker voor de bedrijfswereld. Een raad van bestuur moet er dus goed over waken steeds mee te zijn met de laatste ontwikkelingen: technologie, governance vereisten, relevante belastingregels, eisen van stakeholders. Nodig experts of andere interessante stemmen uit.

9. Trek juiste conclusies uit de evaluatie van de raad Er leeft binnen raden van bestuur dikwijls ongenoegen over de kwaliteit van het werk, van de volledige raad of van deze of gene bestuurder. Er wordt wel geëvalueerd maar daaruit worden geen conclusies getrokken. Wat meer transparantie over de werking van de raad, kan ook al helpen. ■



Interview met Ann Bataillie (Deceuninck)

**‘Bedrijfsleiding moet visie
uitdragen en beleven’**



CV: Ann Bataillie begon in 2002 te werken als juriste voor Deceuninck. In 2008 werd ze benoemd tot company secretary, een job die ze vandaag combineert met de functie van general counsel.

‘Het management en het bestuur van een onderneming moeten duidelijk maken in en aan de organisatie: dit is onze missie, dit is ons ambitie, dit is onze strategie’. Dit is leiderschap voor Ann Bataillie, general counsel en company secretary van Deceuninck, wereldbekend van de wielerploeg Deceuninck – Quick Step en van de profielen voor ramen en deuren in kunststof en aluminium.

Als het gaat over leiderschap en hoe de raad van bestuur van ondernemingen dat kan helpen invullen, vertrekt Bataillie bij de snelle en diepgaande veranderingen in de wereld. ‘De mensen en de maatschappij zijn daar niet op voorbereid. Een bedrijf moet daarom zijn mensen voorbereiden op die verandering, op de cultuuromslag.’

Het begint natuurlijk bij het bepalen van een strategie en een visie, een rol weggelegd voor de raad van bestuur, samen met het executive team van Deceuninck. Het executive team toetst die strategie tweemaal per jaar en stuurt bij waar nodig. Daarna moet die strategie worden uitgedragen. Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn wat de strategie is en hoe iedere beslissing past binnen die toekomstvisie. ‘Leiders moeten deze visie ook ‘(be)leven’, de waarden van het bedrijf uitdragen en respecteren en ze hebben in die zin een voorbeeldrol.’

Verjonging

In de veranderende wereld, met een snelle opmars van de digitalisering, is een verjonging van raden van bestuur een goed idee. Maar volgens Ann Bataillie moet men beginnen bij het management. Als jongeren geen managementervaring opdoen, kunnen ze weinig aanvangen in een bestuur.

De jongeren zelf moeten meer dan vandaag bereid zijn om andere rollen op te nemen in het bedrijf, aan jobrotatie doen. En ze moeten internationale ervaring opdoen. Wie in andere landen werkt, leert anderen te begrijpen, leert open te staan, leert beter anticiperen.

Het bedrijf moet dat faciliteren, ook al is er een groter risico dat de jongere werknemer van werkgever verandert.

Company secretary

Als secretaris van de raad van bestuur ziet Bataillie het (onder meer) als haar rol de belangen van alle stakeholders te beschermen. Dit betekent dat de secretaris ervoor moet zorgen dat de bestuurders op het juiste moment de juiste informatie ontvangen, zowel voor vergaderingen van de raad van bestuur als voor de vergaderingen van de comités.

Informatie is voor bestuurders van cruciaal belang en dus moet de secretaris er ook voor zorgen dat de niet-uitvoerende bestuurders, op de hoogte blijven van alle activiteiten van het bedrijf, de strategie en de uitdagingen waarmee het te maken heeft.

Bij Deceuninck is er een grondig opleidingsprogramma voor de nieuwe niet-uitvoerende bestuurders. Op geregelde tijdstippen worden senior executives uitgenodigd naar de raad van bestuur. Er zijn ook geregeld bezoeken aan de lokale vestigingen waardoor de raad de kans heeft om te spreken met het lokale management. Deceuninck zorgt er aldus voor dat de bestuurders weten wat er leeft op het terrein en wat de uitdagingen zijn.

Al die informatie wordt nadien besproken in de board, die zo'n 6 à 7 maal per jaar vergadert. De informatie wordt omgezet in inzichten, wat wordt omgezet in actie. 'Beleid is vooral anticiperen. Zaken zien aankomen.' Een bedrijf mag nooit denken dat een bepaald probleem hem niet kan overkomen.

De secretaris dient eveneens aanbevelingen te doen en erover te waken dat het bedrijf voldoet aan de vereisten van corporate governance.

Bataillie pleit voor een betere ondersteuning voor company secretaries en general counsels. Ook in de juridische wereld is er een snelle evolutie aan de gang, maar in veel bedrijven hinkt het juridisch departement achterop in de informatisering. De budgetten en middelen zijn vaak te beperkt om te beantwoorden aan de toegenomen eisen en noden.

Om de veranderingen te doorgronden en de eisen beter te beantwoorden, zoekt Bataillie overleg met andere company secretaries. Door samen de gemeenschappelijk uitdagingen en vragen te bespreken, kan de rol van company secretary verder worden geprofessionaliseerd. ■



Secure File Sharing

Wat met bedrijfsgegevens die zelfs eigen IT-mensen niet mogen zien?

Belangrijke informatie is dikwijls informatie die maar bekend mag zijn bij een zeer beperkt aantal mensen. Wat doet u als bedrijf met cruciale bedrijfsgegevens die zelfs niet door uw eigen IT-mensen mogen gezien worden? Terwijl u er natuurlijk wel zo efficiënt mogelijk wil mee werken.

Bescherming bedrijfsgegevens

De voorbeelden zijn legio. Het management werkt op een aantal reorganisatieplannen, met bijhorende afvloeiingen. Het onderzoeksdepartement wisselt gegevens uit over de allerlaatste testen en de afspraken inzake intellectuele eigendomsrechten. Meerdere directeurs werken samen een crisisplan uit met diverse antwoorden in alle mogelijke rampscenario's.

Een raad van bestuur werkt ook veel met dit soort gevoelige informatie: plannen voor fusie, overname of herstructurering, financiële of commerciële gegevens, informatie over verloning, ... Bovendien stapelt dit soort informatie zich op in de loop der jaren. Wie herinnert zich nog de beslissingen van drie jaar terug die nu opnieuw actueel zijn?

Technologie

Vroeger was het eenvoudig. Dat soort informatie werd opgeslagen achter slot en grendel in kasten. Enkel bevoegde mensen mochten de kamer betreden en de papieren lezen.

Eenvoudig maar niet echt efficiënt. Belangrijke informatie is informatie waar aan gewerkt moet worden. Diegenen die met de informatie aan de slag moeten, willen steeds de meest actuele versie. Ze willen overleggen met andere betrokkenen, intern en extern. Ze willen een volledig, en volledig accuraat archief.

Omdat het ook uiterst veilig en discreet moet, zijn traditionele oplossingen meestal niet geschikt. Klassieke cloud-oplossingen bieden niet de nodige garanties. En evenmin is een eigen intern computernetwerk voldoende. Zelfs met een systeem van autorisaties zijn de mensen die het computersysteem draaiende houden, in staat informatie te zien die ze niet mogen zien.

File sharing

Diligent heeft om deze reden oplossing '**Secure File Sharing**' ontwikkeld. Deze software draait volkomen autonoom en laat toe zowel volledig beveiligd als zeer efficiënt te werken. Alle informatie wordt bijgehouden in een goed georganiseerd archief.

De mensen met een machtiging kunnen steeds de informatie opvragen en bijwerken. Wanneer informatie wordt toegevoegd of gewijzigd, worden de nodige mensen daarvan verwittigd. Zo kunnen komende vergaderingen van de raad van bestuur beter voorbereid worden en kunnen de oude beslissingen steeds geraadpleegd worden.

Bestuurders kunnen daarvoor eender welk toestel (smartphone, portable, pc) gebruiken. Zou zo'n toestel verloren gaan, dan kan de gevoelige informatie op dit apparaat op afstand gewist worden met deze oplossing. Alles wordt centraal bijgehouden en beveiligd.

Als bedrijf kiest u zelf wie toegang krijgt tot welke gegevens, en voor hoe lang. Dat is niet beperkt tot enkele interne managers en bestuurders, ook externen kunnen een machtiging krijgen. Bijvoorbeeld een advocaat die juridisch advies moet geven over een bepaald dossier. Of een revisor die oude en nieuwe financiële gegevens moet controleren. Gegevens die aan overheden moeten verstrekt worden in verband met compliance, kunnen uit het systeem vertrekken.

Moderne governance is slechts mogelijk met zo goed mogelijk geïnformeerde bestuurders. Dit combineren met de absolute nood aan discretie is de hoofddoelstelling van **Secure File Sharing**. De technologie draagt bij tot de beste inzichten, informatie wordt snel en efficiënt gedeeld onder diegenen die de verantwoordelijkheid dragen. ■

Panelgesprek: Digitale transformatie

'De digitale transformatie moet nog beginnen'

'Wanneer gesproken wordt over digitale transformatie, denkt 80 procent van de mensen aan technologie, robots, drones,... maar het gaat veel meer om leiderschap dan om technologie', aldus Saskia Van Uffelen, CEO Ericsson Belux en Digital Champion. 'En', voegt ze toe, 'aan die digitale transformatie moeten we nog beginnen'. Techondernemer Jürgen Ingels valt haar bij: 'wij hebben nog niets gezien'.

Fly-over

'De digitale transformatie gaat in essentie niet om technologie, maar om een transformatie van hoe toegevoegde waarde gecreëerd wordt', aldus Van Uffelen. 'Er moet een nieuwe klantensegmentatie komen. De concurrentie zal niet langer alleen uit dezelfde sector komen. Bedrijven moeten hun aanbod herformuleren en tonen waar voortaan hun toegevoegde waarde zit.'

Dit vraagt zeer wendbare organisaties, die op korte termijn kunnen omschakelen. Werknemers én managers moeten andere competenties hebben, 65 procent van de jobs vandaag zal er over drie jaar totaal anders uitzien. Voor Saskia Van Uffelen gaat het om veel meer dan technologie, hoewel iedereen daarop gefocust is.

Ingels en Van Uffelen waren beide deelnemers aan een debat georganiseerd door netwerkorganisatie Lead-In en mede mogelijk gemaakt door Diligent, over de kracht van Europa in de digitale omwenteling. Er is zeker nog hoop van Europa, mits voldoende focus op de digitale omwenteling en op vernieuwd leiderschap.

Ecosystemen

Vroeger Jürgen Ingels (serieel ondernemer, momenteel CEO van Smartfin Capital) ziet de wereld veranderen, van de oude verticale structuren van bedrijven naar horizontale structuren, of ecosystemen waarin specialisten samenwerken.

Dé vraag voor de toekomst, volgens Ingels, is dan ook hoe men zich inpast in dergelijke ecosystemen. Mensen moeten zich focussen op datgene waar ze goed in zijn, daarin de beste proberen zijn. En zo samenwerken met anderen. Ook bedrijven en zelfs regio's moeten deze logica hanteren.

Regio's in Europa zouden zich moeten specialiseren in specifieke activiteiten en zo een cluster van bedrijven en specialisten opbouwen. Voor Europa ziet hij bijvoorbeeld grote mogelijkheden in alles wat met gezondheidszorg te maken heeft.

Leonard Schrank, voormalig CEO van Swift en nu bestuurder van diverse vennootschappen, stelt vast dat er in de VS een explosie is van tech-giganten, maar dat die nog niet of niet meer aanwezig zijn in Europa. Een regio als Benelux heeft nochtans potentieel, bekwame mensen, goed onderwijs.

Maar blijkbaar ontbreekt de juiste omgeving. Eén van de grote problemen, volgens Schrank, is overdreven regulering. 'Je moet eerst innoveren, dan pas reguleren'. Stilaan zijn er wel meer en meer start-ups, dus er is zeker vooruitgang.

Peter De Keyser, voormalig hoofdeconoom van BNP Paribas Fortis, is pessimistisch, door het gebrek aan slagkracht in Europa. 'We dreigen een fly-over-continent te worden, tussen de VS en Azië.'

Kansen

Techondernemers Van Uffelen en Ingels zien het minder somber in. Voor Ingels zullen niet de Googles en Facebooks de wereld van morgen regeren, maar wel de creativiteit, de mensen die met de beste oplossingen komen. Daarom moeten mensen de kans krijgen om zich constant bij te scholen. Voor Ingels moeten we overstappen van serieel naar parallel werk: in plaats van over te stappen van de ene werkgever naar de andere in de loop der jaren, tegelijk voor meerdere bedrijven werken, binnen dezelfde specialiteit. Op die manier word je echt de beste, meest creatieve in je vak.

Ook Van Uffelen ziet kansen voor Europa, bijvoorbeeld in de blockchain-technologie, die een decentrale aanpak voorstaat, ideaal voor een continent verdeeld over 28 lidstaten. Ook het optimaal gebruik van data biedt veel kansen, in een wereld waarin tientallen miljarden objecten met het internet zullen geconnecteerd zijn.

Weerstand

Voor Van Uffelen zetten wel nog te veel mensen de hakken in het zand: politici, de academische wereld, en ook de top van de economische wereld. Aan de top van al te veel bedrijven stelt men dat 'het wel zo'n vaart niet zal lopen', of vindt de CEO dat dit 'iets voor mijn opvolger' is. Een visie die wordt ondersteund door de ervaring van Diligent: 'met de consument wordt vaak al via Twitter en Facebook gecommuniceerd terwijl men in de bestuurskamers nog steeds met papier schuift', zegt Jesse Thiel, Diligent's Country Manager voor de Benelux. Los van de beveiligingsvraagstukken die dit met zich meebrengt, is natuurlijk de vraag: wanneer men in de boardroom nog steeds zo'n afstand heeft tot de 'digitalisering', hoe en vooral wanneer dan die omslag kan plaatsvinden?

Ook de financiële markten moeten veranderen, zegt Van Uffelen, zij moeten bedrijven waarderen op basis van hun innovatie, in plaats van op de kwartaalcijfers. Alleen zo is langetermijnperspectief mogelijk.

Ingels ziet twee problemen in Europa. Eén, een gebrek aan 'tweede generatie ondernemers', die geld en ervaring kunnen investeren, en zo bedrijven sneller tot succes kunnen brengen. Twee, het gebrek aan durfkapitaal en grote fondsen die scale-ups kunnen financieren.

In een snel veranderende wereld moeten leiders een visie kunnen opbouwen en uitdragen. Zonder vrees de vinger op de wonde leggen. Niet vluchten voor 'disruptie'. Technologie is een deel van het verhaal, een breed inzicht in wat de toekomst brengen kan, ook. ■

Entity management steeds meer nodig om alle regels te respecteren

Bedrijven worden steeds groter, en omvatten almaar meer afdelingen en (buitenlandse) dochters. Tegelijk legt de wetgever steeds meer regels op om zeker te zijn dat ondernemingen zich gedragen. Daarom is het van cruciaal belang over goede en goed georganiseerde informatie te beschikken.

Entity management

De financieel-economische crisis van goed tien jaar geleden toonde aan dat er heel wat misliep met de controle op de ondernemingen. Zowel interne als externe controlesystemen waren slapende honden geworden.

Op diverse politieke en economische niveaus is daarom de afgelopen jaren gewerkt aan betere controle en meer regels. Of u daar fan van bent of niet, doet hier weinig ter zake. Uw bedrijf moet zich houden aan alle wettelijke voorschriften, aan alle fiscale verplichtingen, aan alle financiële normen, aan alle richtlijnen inzake bestuur en beheer.

En ook intern heeft een bedrijf nood aan de nodige afspraken en controles op die afspraken.

Het gevolg laat zich raden: de noodzakelijke informatie zit verspreid over diverse afdelingen en vele mensen. En dus is het nodig – voor zowel de goede werking van het management als van die van de raad van bestuur – dat de informatie goed georganiseerd wordt.

Voor het gehele bedrijf en de verschillende afdelingen in verschillende landen moet duidelijk zijn aan welke verplichtingen moet worden beantwoord. Welke informatie moet tegen welke datum verschaft worden aan welke overheidsdienst? Bijvoorbeeld.

Automatiseren

Hoe complexer het bedrijf en hoe meer verschillende regels die gerespecteerd moeten worden, hoe hoger de nood om dit proces te automatiseren. Binnen de board portal van Diligent is een module beschikbaar die deze organisatie verzorgd, in een volledig beveiligde omgeving: **Entities**.

De organisatie van de onderneming wordt in kaart gebracht en de relaties tussen de verschillende afdelingen wordt uitgetekend, bijvoorbeeld: welke instanties zijn verantwoordelijk voor welke regels? Het management heeft alle info over interne processen, over belastingen, over zakencontracten en over fusies. De raad van bestuur moet verslagen bijhouden van alle vergaderingen en beslissingen. De juridische afdeling moet aantonen dat het bedrijf de regels respecteert van onder meer de vennootschapswetgeving of specifieke sectorale wetgeving (in de landen waar het bedrijf aanwezig is). En zo kan nog even doorgedaan worden.

Bevoegde personen

Omdat het over gevoelige informatie gaat, moet die strikt worden voorbehouden voor wie bevoegd is. Die personen moeten dan wel kunnen beschikken over alle info die ze nodig hebben, met een goede archivering die opzoeken makkelijk maakt.

Diligent Entities maakt het mogelijk om elektronisch de officiële toezichhouders te informeren, door het verzenden van de vereiste documenten. Bovendien is de module volledig geïntegreerd in de **Diligent board portal**, zodat het een geheel vormt met de digitale ondersteuning van de raad van bestuur en het topmanagement.

Met **Entities** zet Diligent een stap verder in het streefdoel van 'moderne governance'. Dit is het ondersteunen van leiders, door te zorgen voor de technologieën, inzichten en processen nodig om een bedrijf goed te besturen en om op duurzame wijze het maximum te halen uit de mogelijkheden van vandaag. Een complete technologische infrastructuur biedt raden van bestuur veiligheid, flexibiliteit en snelheid. ■



Interview met Thierry François

**‘Samenstelling raad van bestuur
moet regelmatig aangepast worden’**

‘Op regelmatige tijdstippen moet je je raad van bestuur evalueren: wie zit er in, wie brengt toegevoegde waarde, hebben we wel de juiste bestuurders? Dat is heel belangrijk.’

Dat zegt Thierry François, die 15 jaar ervaring als bestuurder op de teller staan, ook al is hij nog geen vijftig. Hij heeft dan ook een duidelijke visie over hoe raden van bestuur moeten werken. ‘Het moet meer zijn dan netwerken.’ Thierry François startte na zijn studies bij de toenmalige Generale Bank. Sinds 2004 is hij actief in private equity, wealth management en investeringsadvies. Sinds 2010 is hij partner bij Econopolis. François is bestuurder bij diverse vennootschappen, voorzitter van de Belgian Venture Capital & Private Equity Association. Hij is lid van Guberna en volgde er diverse opleidingen.

Wie het cv van Thierry François, momenteel partner bij Econopolis, leest, ziet bovenaan het zinnetje staan: ‘high standards of ethics, integrity and professional excellence’. Is dat dan niet evident?

‘Ik kom uit de financiële wereld en ben in 2004 overgestapt naar private equity. Met de crisis van 2008 heb ik gemerkt dat niet overal in de financiële wereld gestreefd werd naar ethiek en integriteit, ik wil daar geen herhaling van.’ En die professional excellence? ‘Soms merk je op raden van bestuur dat bestuurders zich weinig voorbereid hebben, niet altijd de documenten hebben gelezen.

Met sommige moderne digitale tools kan je merken wie welke documenten gelezen heeft, voor hoe lang,...’

Goede voorbereiding

Voor François is een goede voorbereiding cruciaal om een goed resultaat te halen uit vergaderingen. Raden van bestuur duren vaak maar enkele uren en een hele reeks punten moet op die tijd aan bod komen.

De eerste stap in de voorbereiding is open staan, open minded zijn, mee zijn met de nieuwe trends en technologieën. De tweede stap is aftoetsen of het management van het bedrijf zich bewust is van die nieuwe invloeden.

Raden van bestuur moeten efficiënt werken. Meestal zijn er maar een zestal vergaderingen per jaar, van drie-vier uur. Een deel van die tijd gaat sowieso naar controle van de cijfers, compliance, andere formele agendapunten. Maar het mag geen ‘check the box-oefening’ zijn, volgens François moet vooral worden nagedacht over de toekomst, over waar een bedrijf waarde creëert: wat is de value chain, waar wordt waarde gecreëerd en waar zitten de risico’s, welke waarden worden nagestreefd?

Alignment is een must

Daartoe moet er binnen de raad van bestuur voldoende alignment zijn, moeten de neuzen van bestuurders, management en aandeelhouders in dezelfde richting staan. En moet het managementteam de toegevoegde waarde van de raad van bestuur erkennen. Dit is makkelijker in familiebedrijven of bedrijven met een referentie-aandeelhouder.

Wanneer dit er niet is, is alignment veel moeilijker te bereiken, zo herinnert Thierry François zich nog van zijn beginjaren in de bankensector.

Raden van bestuur moeten niet langer duren, maar moeten vooral goed gestructureerd zijn. Dit kan vandaag een stuk beter dankzij digitale oplossingen als Diligent. Mits een goede voorbereiding kunnen de formele punten snel afgehandeld worden, waarna op regelmatige basis specifieke onderwerpen aan bod kunnen komen, zoals de strategie of het HR-beleid. Belangrijk zijn ook de rol van de voorzitter en de samenstelling van de raad. Die raad moet bovenal divers zijn: geslacht, leeftijd, competenties... Mensen met een verschillend profiel die naargelang het agendepunt meer of minder inbreng kunnen hebben.

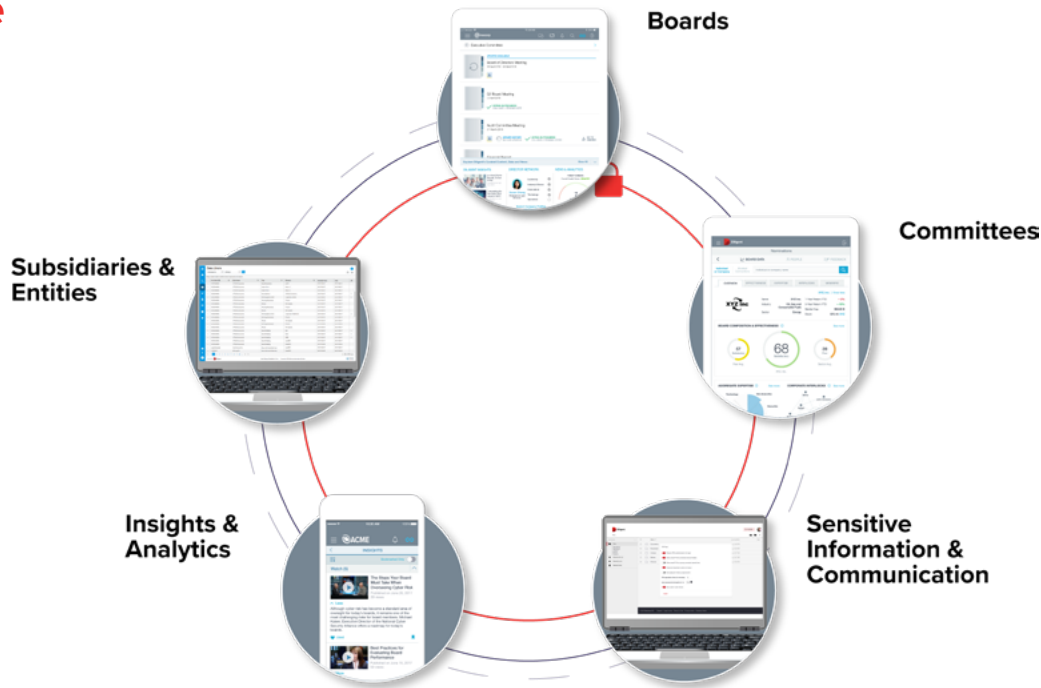
Gestructureerde informatie

Gezien het belang van een goede voorbereiding is ook een goed secretariaat belangrijk. Technologie kan heel wat steun brengen, en vermijden dat bestuurders met kilo's papier naar de vergadering moeten stappen of verdwalen in informatie vervat in PDF-documenten. Maar die technologie moet gestuurd worden.

Private equity spelers bijvoorbeeld hebben veel ervaring in het werken met data-rooms. Van bij de start zorgen ze voor goed gestructureerde en relevante informatie, ten behoeve van (externe) investeerders. Zij zijn het namelijk gewoon participaties te kopen en te verkopen, fondsen te starten en op te doeken. Goed documenteren is daar dagelijkse kost. ■



Conclusie



Wat moeten we onthouden uit deze whitepaper om beter voorbereid te zijn op de toekomst? Dit zijn de vijf belangrijkste lessen.

- 1. Het belang van een duidelijke en eenduidige visie.** De raad van bestuur en management moeten weten waar het bedrijf heen moet. Er moet eensgezindheid zijn over die doelstellingen. Met duidelijke communicatie moet het voor het personeel duidelijk zijn wat verwacht wordt.
- 2. Meer dan ooit moet een bedrijf durven veranderen, voorop lopen in de huidige disruptie.** De uitdaging is dan natuurlijk hoe u de ontwikkelingen voor kan zijn. Hoe ontdekt u wat er verandert in economie in economie en maatschappij, en hoe anticipeert u daarop?
- 3. Durven veranderen wil niet zeggen roekeloos zijn.** Beslissingen moeten worden genomen om basis van de best mogelijke informatie. Data zijn een cruciaal onderdeel van de toekomst. Bedrijven hebben nood aan relevante data, waar ze veilig en efficiënt mee kunnen werken.

4. Technologie is slechts een deel van de huidige transformatie.

Het gaat ook om nieuwe businessmodellen en om nieuwe concurrenten. **Moderne governance** biedt een bedrijf een concurrentieel voordeel; een bedrijf dat er geen oog voor heeft, kan minder kansen grijpen en zal harder getroffen worden door tegenslagen.

- 5. Moderne governance is een coherent geheel van technologie, inzicht en procedures.** Dit geheel moet geschreven zijn op maat van uw bedrijf. En het hele pakket moet steeds up-to-date zijn. In een snel wijzigende economie komt het er op aan waakzaam te blijven over ieder aspect van uw bedrijfsvoering.

Diligent wil een kennispartner én een technologiepartner zijn voor alle bestuurders. Deze whitepaper was een aanzet, meer informatie vindt u op de **website van Diligent** en van ons kenniscentrum, **Diligent Institute**. Moderne governance is een jong concept, een concept dat we nog alle dagen verfijnen en concrete inhoud geven.



Diligent is a trademark of Diligent Corporation, registered in the United States.
All third-party trademarks are the property of their respective owners.
©2019 Diligent Corporation. All rights reserved.

Voor meer informatie:

Email: info@diligent.com
Bezoek: diligent.com/nl
Bezoek: diligentinstitute.com