

COACH BEHOORLIJK BESTUUR

HANDLEIDING DE ADVIESRAAD

KMO



MIDDE
ADVIESRAAD

DIVERSITEIT

ADVIESRAAD

TRANSPARANTIE

KMO

CODE BUYSSSE

DIVERO

IN SAMENWERKING MET:



unizo - partners in ondernemen

DE INITIATIEFNEMER



KMO CONTACT

Deze handleiding is een uitgave van KMO Contact, de UNIZO-werking voor groei-KMO's, en maakt deel uit van de Coach Behoorlijk Bestuur.

 WWW.BEHOORLIJKBESTUUR.BE

Hoofdredactie:

Benoît Hovelaque (UNIZO)

Redactie:

Jos Billen (Adoria), Jerry Crombez (UNIZO), Marnix Demasure (UNIZO), Paul De Hondt (SERV), Frank Haemers (BIBF), Jos Heiremans (UNIZO), Cindy Laureys (UNIZO), Ingrid Mees (a2o-architecten), Peter Pelgrims (Somati), Inge Saeys (IBR), Roland Smets (BIBF), Sebastien Roeland (KFBN), Eric Spruyt (notaris), Bernard Thuysbaert (Deminor), Jos Thys (Integor), Erwin Vanderstappen (IBR), Stéphane Vanden Broeck (UNIZO), Felix Van der Steichel (UNIZO) en Karl Verlinden (Qualiphar).

Met dank aan alle KMO's voor hun getuigenis.

Projectcoördinatie

Hovelaque Benoît (UNIZO)

Grafische vormgeving :

Absoluut

Fotografie:

Fotografisch Atelier, Marco Mertens

Copyright 2008

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Datum:

15 april 2008

Verantwoordelijke uitgever:

Marnix Demasure
UNIZO,
Unie van Zelfstandige Ondernemers
Spastraat 8
1000 Brussel

Tel: 02/238 07 63

Fax: 02/230 93 54

info@kmocontact.be

www.kmocontact.be

INHOUDSTAFEL

- 5** VOORWOORD (BARON BUYSSE – KAREL VAN EETVELT)
- 7** WAT IS EEN ADVIESRAAD?
GETUIGENIS HOUTTEQUIET
- 9** HOE SITUEREN DE BESTUURSORGANEN
VAN DE KMO ZICH TOT DE ADVIESRAAD?
GETUIGENIS A20-ARCHITECTEN
- 11** HEEFT MIJN KMO BEHOEFTE AAN EEN ADVIESRAAD?
GETUIGENIS TRAPPEN TECK
- 13** WIE MAAKT DEEL UIT VAN DE ADVIESRAAD?
GETUIGENIS PIROUETTE KIDS
- 15** DIEN IK DE EXTERNE ADVISEURS TE VERGOEDEN?
GETUIGENIS TEGELS LEMMENS
- 17** HOE VERLOOPT DE ADVIESRAAD?
GETUIGENIS COMBELL
- 19** WELKE ZIJN DE SUCCESFACTOREN VOOR
DE GOEDE WERKING VAN DE ADVIESRAAD?
GETUIGENIS PLASTIC DEKEYSER
- 21** WANNEER EN HOE EVALUEER IK DE ADVIESRAAD?
GETUIGENIS JONA
- 23** SYNTHESSETABEL
GETUIGENIS LAVETAN

VOORWOORD

Beste collega-ondernemers,

Met de **Code Buysse** introduceerde UNIZO in september 2005 **behoorlijk bestuur in de KMO's**. Behoorlijk bestuur gaat over de structuren en processen die ervoor zorgen dat de onderneming op een goede en transparante manier wordt bestuurd. In het corporategovernancedenken staan de begrippen "**verantwoord ondernemen**" en "**verantwoording**" centraal.

KMO's hebben, meer nog dan grote ondernemingen, nood aan **ervaringsgericht advies**. Naast de inbreng van vaste adviseurs heeft de KMO-bedrijfsleiding meer en meer nood aan een sterk betrokken **advies op strategisch niveau vanuit een degelijke ondernemerservaring**. Maar in de praktijk ligt het voor KMO's niet altijd voor de hand om hun bestuursorgaan uit te breiden met externe bestuurders. Als aanloop naar een actieve raad van bestuur kan het volgens de Code Buysse nuttig zijn om een **adviesraad** op te richten die dient als **klankbord voor de ondernemer**.

De adviesraad biedt een **platform aan KMO-bedrijfsleiders** die op zoek zijn naar praktisch advies en bijstand op maat van hun onderneming. Aan de andere kant biedt ze ervaren ondernemers de kans om hun kennis, inzicht en ervaring ter beschikking te stellen.

Met de steun van het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Gemeenschap heeft UNIZO een tiental KMO's begeleid bij de oprichting van een adviesraad. In deze handleiding vindt u een antwoord op **de belangrijkste vragen over de adviesraad** met telkens een **getuigenis** van de KMO waar een adviesraad werd opgericht.

In een adviesraad reflecteren over **de strategische richting die de KMO uitgaat**, kan voor elke KMO een meerwaarde opleveren. Zoals blijkt uit de getuigenissen hebben **kleine en middelgrote bedrijven** uit zeer **uiteenlopende sectoren** en met **verschillende vennootschapsvormen** de stap gezet naar een adviesraad.

De "**Handleiding de Adviesraad**" wil u vooral informeren en goede praktijken tonen. U kan uiteraard verder rekenen op UNIZO voor een optimale begeleiding bij de oprichting en werking van een adviesraad in uw KMO.

Wij wensen u van harte heel veel succes.

Baron Buysse



Voorzitter Commissie Corporate Governance
voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

Karel Van Eetvelt



Gedelegeerd bestuurder UNIZO



HOUTTEQUIET NV

ACTIVITEIT: multimerkengarage voor Honda, Opel en Chevrolet

PERSONEEL: 56

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Dirk Houttequiet, gedelegeerd bestuurder (naverkoop en IT)
- Geert Houttequiet, gedelegeerd bestuurder (financieel, investeringen en strategie)
- Peter Houttequiet, gedelegeerd bestuurder (verkoop)

Externe leden:

- Johan Mattheus, gedelegeerd bestuurder Benjo groep nv (totaalinrichting)
- Peter Pelgrims, gedelegeerd bestuurder Somati nv (integrale brandbeveiliging)
- Johan Lemmens, zaakvoerder Alaska Antwerpen Waasland bvba (accountancy, audit en advies)

VESTIGINGEN: gevestigd te Temse en Beveren, opgericht in 1927

WEBSITE: www.houttequiet.be

GETUIGENIS DIRK HOUTTEQUIET

Houttequiet is een **familiebedrijf** van de derde generatie. Zakendoen wordt steeds complexer en ons bedrijf is in constante groei. Met mijn neven staan we samen aan het roer. Een externe kijk werkt **verhelderend**.

De **missie van de adviesraad** bij Houttequiet is duidelijk. Wij verwachten **ervaringsgericht advies** van collega-ondernemers. We spreken weinig over wagens maar wel over interne en externe communicatie, kwaliteitsprocessen, innovatieve ideeën rond personeelsbeleid, klantenbinding,...

Onze KMO telt vandaag drie vestigingen en 56 werknemers. Het is ook één van de taken van de adviesraad om ons te helpen **meer aandacht te hebben voor strategie** naast uitvoerend management.

Ten slotte verwachten we van de adviesraad raad bij **interne en familiale kwesties**. Benjo, Somati en Alaska zijn ook familiebedrijven. Wij willen horen hoe zij de familiale opvolging aanpakten en hoe de familie wordt betrokken bij de onderneming.



WAT IS EEN ADVIESRAAD?

Een adviesraad is een adviserende vergadering, opgericht op initiatief van de KMO en samengesteld uit externen aangevuld met vertegenwoordigers van de onderneming zelf, die op regelmatige basis wordt georganiseerd om met volledige kennis van zaken en in alle vertrouwelijkheid advies te verlenen omtrent de strategische bedrijfsvoering.

- **Adviserende vergadering:** De adviesraad is een denktank ter ondersteuning van het bestuur van de KMO. Er worden geen beslissingen genomen, er worden hoogstens aanbevelingen geformuleerd.
- **Opgericht op initiatief van de KMO:** De adviesraad kan worden opgericht op initiatief van het bestuur van de onderneming. De zaakvoerder of de raad van bestuur kan hiertoe de beslissing nemen, al dan niet op vraag van de aandeelhouders.
- **Gemengde samenstelling:** De adviesraad bestaat uit enerzijds externen en anderzijds vertegenwoordigers van de onderneming. De externen zijn andere ondernemers en ervaringsdeskundigen. Zij worden aangeduid door het bestuursorgaan van de onderneming. De vertegenwoordigers van de KMO kunnen leden zijn van het bestuursorgaan, de gedelegeerd bestuurder of leden van het management.
- **Op regelmatige basis georganiseerd:** De adviesraad wordt met voldoende regelmaat samengeroepen om de betrokkenheid van de adviseurs en de continuïteit te garanderen.
- **Advies met volledige kennis van zaken:** De KMO zal over de geagendeerde thematiek relevante en correcte informatie bezorgen aan de leden van de adviesraad.
- **Vertrouwelijk advies:** De adviezen, het voorafgaand overleg en alle informatie uitgewisseld in de uitvoering van de adviesopdracht zijn vertrouwelijk.
- **Advies over de strategie:** De adviesraad is een denktank voor de uitdagingen van de KMO. De aandacht gaat vooral naar het bespreken van de strategie.



A20-ARCHITECTEN CVBA

ACTIVITEIT: atelier voor architectuur en omgeving

PERSONEEL: 26

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Jo Berben, architect, vennoot en bestuurder
- Luc Vanmuysen, architect, vennoot en bestuurder
- Ingrid Mees, architect, bestuurder
- Dimitri Minten, architect, lid van het managementteam
- Tim Vekemans, architect, lid van het managementteam

Extern lid:

- Rony Vanlee, bestuurder Extra Muros nv (marketingbureau voor de bouwsector), bestuurder Ipas nv (ingenieursbureau)

VESTIGING: gevestigd te Hasselt, opgericht in 2000

WEBSITE: www.a20-architecten.be

GETUIGENIS INGRID MEES

Bij a20-architecten hebben we een managementteam, een raad van bestuur en een adviesraad opgericht. We hebben deze drie vergaderingen goed op elkaar afgestemd en een duidelijke plaats en functie gegeven binnen ons bureau.

Het **managementteam** verzorgt de operationele leiding en meer bepaald de uitwerking van het businessplan, het budget, de investeringen en het personeelsbeleid. Het managementteam maakt voorstellen aan de raad van bestuur in verband met de doelstellingen op korte en lange termijn. Er wordt om de twee weken vergaderd.

Onze **raad van bestuur** bestaat uit vijf bestuurders waaronder twee onafhankelijke adviseurs. De raad van bestuur is het centraal beslissingsorgaan. De raad van bestuur dient het evenwicht en een flexibele wisselwerking te bewaken tussen eigenaars, management en medewerkers. Er wordt viermaal per jaar vergaderd.

De **adviesraad** is ons **klankbord**. Wij organiseren viermaal per jaar een thematisch klankbordmoment. Naast onze vaste externe adviseur nodigen we voor onze adviesraden telkens een externe gast uit die specialist is in het besproken thema. Op de adviesraad confronteren we vooral **onze architecturale ideeën met een externe** kijk evenals onze **strategische opties waar een externe kijkt op a20-architecten een meerwaarde kan betekenen**. De adviesraad neemt geen beslissingen maar formuleert aanbevelingen naar het managementteam en de raad van bestuur.

Deze drie overlegorganen hebben allemaal tot doel de communicatie en transparantie van het kantoor te verhogen.



HOE SITUEREN DE BESTUURSORGANEN VAN DE KMO ZICH TOT DE ADVIESRAAD?

Met bestuursorgaan wordt hier bedoeld de **raad van bestuur** in een naamloze vennootschap (nv) of een coöperatieve vennootschap (cv). De aanbevelingen zijn ook van toepassing op ondernemingen met een andere rechtsvorm. Het bestuur in de andere vennootschapsvormen wordt waargenomen door de **zaakvoerder of het college van zaakvoerders**.

De taak van de adviesraad dient duidelijk onderscheiden te zijn van deze van:

- De **bedrijfsleiding** die instaat voor de operationele leiding van de KMO en de uitvoering van de strategie.
- De **raad van bestuur** die de beslissingen neemt inzake strategische zaken en die de belangen van de vennootschap vrijwaart in geval van conflicten.
- De **algemene vergadering** die bevoegd is voor de wijziging van de kapitaalstructuur, de benoeming en herroeping van de bestuurders, de goedkeuring van de jaarrekeningen, de vaststelling van het dividend, ...

Enkele verschillen tussen de adviesraad en de raad van bestuur:

- De vennootschapswetgeving geeft een wettelijk omschreven taak aan de raad van bestuur en de bestuurders. De adviesraad heeft geen bevoegdheden die bij wet zijn vastgesteld. Het is een contractuele verbintenis tussen partijen. De oprichting van een adviesraad houdt vanwege de raad van bestuur geen (feitelijke) delegatie van bevoegdheid in.
- De bestuurders worden benoemd en afgezet door de algemene vergadering. De adviseurs worden door het bestuursorgaan aangezocht om deel uit te maken van de adviesraad. Adviseurs kunnen op elk moment hun samenwerking stopzetten.
- De bestuurders hebben een wettelijk vraag- en inzage-recht om informatie. Externe adviseurs ontvangen volledige en relevante informatie van de bedrijfsleiding over het te formuleren advies.
- De bestuurders kunnen aansprakelijk worden gesteld voor hun bestuursdaden. De leden van de

adviesraad zijn geen (feitelijke) bestuurders en kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor de werking van de adviesraad en de geformuleerde adviezen.

- De raad van bestuur is niet gebonden door de inhoud van de voorstellen van de adviesraad.
- De raad van bestuur blijft het enige juridisch orgaan dat door alle stakeholders ter verantwoording kan worden geroepen en aan wie rekenschap wordt gegeven. De adviesraad heeft geen bevoegdheid tegenover derden en kan als dusdanig niet aansprakelijk worden gesteld.

Enkele tips om de adviesraad duidelijk te onderscheiden van de raad van bestuur:

- De bestuursvergaderingen en de bijeenkomsten van de adviesraad duidelijk van elkaar onderscheiden.
- Twee aparte verslagen opstellen.
- De adviezen agenderen en daadwerkelijk bespreken op het bestuursorgaan. De inhoud van het advies kan na debat eventueel worden aangenomen door het bestuursorgaan.
- Duidelijke afspraken maken omtrent de werking en de takenafbakening van de adviesraad.

Kan de adviesraad bestaan naast een raad van bestuur met onafhankelijke bestuurders?

Dit is mogelijk hoewel dit in de praktijk zelden gebeurt. Deze adviesraad concentreert zich dan vooral op creatieve opdrachten en technische kwesties van belang voor de KMO. De strategische richting behoort dan tot de bevoegdheid van de raad van bestuur.



TRAPPEN TECK BVBA

ACTIVITEIT: vervaardigen van trappen op maat en binnenhuisinrichting

PERSONEEL: 6

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Monique Teck, zaakvoerder, algemene leiding en verantwoordelijke financieel beleid
- Christaan Teck, zaakvoerder, verantwoordelijke productie
- Edwige Teck, zaakvoerder, verantwoordelijke administratie

Externe leden:

- Frederik Moortgat, gedelegeerd bestuurder Establis nv (stabiliteitsbureau)
- Hubert De Graeve, voormalig kwaliteitsverantwoordelijke Sidmar nv (staalproductie)

VESTIGING: gevestigd te Puurs, opgericht in 1932

WEBSITE: www.trappenteck.be

GETUIGENIS MONIQUE TECK

Met de drie vennoten komen we maandelijks samen. Het **college van vennoten** is het centraal beslissingsorgaan van onze KMO. We bespreken er de dagelijkse bedrijfsvoering en de financiële resultaten.

Toch hebben we nood aan een externe kijk op onze zaken. Onze **adviesraad** komt elk kwartaal samen en staat volledig los van de vergaderingen met de vennoten. De adviesraad bestaat vooral uit **ervaringsuitwisseling**. We bespreken de uitdagingen waarvoor we staan: voorbereiding van de opvolging naar de volgende generatie, taakverdeling van de zaakvoerders en personeelsbeleid.

**“DE ERVARINGS-
UITWISSELINGEN
BETEKENEN ZONDER
TWIJFEL EEN ABSOLUTE
MEERWAARDE”**

Het klopt dat de adviezen **niet bindend** zijn. Als bedrijfsleiding gaan we **na grondige interne bespreking** echter meestal in op de aanbevelingen van onze adviesraad.



HEEFT MIJN KMO BEHOEFTE AAN EEN ADVIESRAAD?

Met een adviesraad kan men:

- De eenzaamheid van de bedrijfsleiding overstijgen.
- Meer systematisch aandacht hebben voor de langetermijnvisie en de strategie van de KMO.
- De transparantie en de continuïteit van de besluitvorming bevorderen.
- Het evenwicht tussen het ondernemingsbelang en het ondernemersbelang of familiaal belang helpen bewaken.
- Een klankbord en denktank voor de ondernemer vormen.

De adviesraad neemt bovendien geen eindbeslissingen en heeft geen invloed op de eigendomsstructuur van de KMO.

Het bestuur van de onderneming doet er echter goed aan zich volgende drie vragen te stellen alvorens een adviesraad op te richten:

1. Wie zijn de huidige adviseurs van de KMO?
2. Welke meerwaarde wil de KMO realiseren met een adviesraad?
3. Ben ik als bedrijfsleider klaar en bereid om te werken met een adviesraad?

1. Wie zijn de huidige adviseurs van de KMO?

De KMO kan beroep doen op volgende adviseurs:

- **De economische beroepen:** de accountants, bedrijfsrevisoren, boekhouders en fiscalisten zijn de economische adviesverleners bij uitstek van de KMO.
- **De juridische beroepen:** de notaris en de advocaat zijn de begeleiders en bewakers van een correcte toepassing van de wetgeving.
- **De consultants:** talrijke KMO's huren de diensten in van specialisten voor de begeleiding van specifieke processen in de KMO. Deze consultants krijgen als opdracht om een afgebakend managementgebied aan te pakken of om dieper in te grijpen in de missie en strategie.
- **De familie:** de families van de bedrijfsleiding en de aandeelhouders spelen vaak een belangrijke rol bij de beslissingen die worden genomen in de KMO.
- **De netwerkgroepen:** ook de netwerkgroepen die UNIZO opricht, hebben tot doel ervaringsgericht advies te bieden.

De oprichting van een adviesraad kan niet als doel hebben de huidige adviseurs van de KMO te vervangen. Al deze adviseurs verrichten een zeer specifieke taak voor de KMO die soms bij wet of reglement is vastgelegd. Hun opdrachten verschillen naar inhoud en tijdsbesteding van de taak van de leden van de adviesraad.

2. Welke meerwaarde wil de KMO realiseren met een adviesraad?

De meerwaarde van een adviesraad bestaat erin dat mensen met verschillende profielen op geregelde tijdstippen samenkomen om na te denken over de strategie van het bedrijf.

De economische en juridische beroepen alsook de consultants blijven de vaste partners voor de uitvoering van beslissingen van het bestuur van de onderneming al dan niet op voorstel van de adviesraad.

De vaste adviseurs van de KMO kunnen de bedrijfsleider bijstaan bij de afweging om een adviesraad op te richten. In functie van de situatie van de KMO kan dan blijken dat het beter is om externe bestuurders te betrekken bij de raad van bestuur of om een beroep te doen op extern management.

3. Ben ik als bedrijfsleider klaar en bereid om te werken met een adviesraad?

De oprichting van een adviesraad is vrijwillig maar niet vrijblijvend. Het engagement van de bedrijfsleider is van essentieel belang voor de goede werking van de adviesraad. Hij/zij moet bereid zijn om volledige informatie te verschaffen, de eigen werking in vraag te stellen en verantwoording af te leggen.



PIROUETTE KIDS BVBA

ACTIVITEIT: ontwerp, confectie en verkoop van kinderkleding

PERSONEEL: 13

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Wouter Schoovaerts, zaakvoerder, algemeen management
- Annick Peeters, zaakvoerder, management development en design

Externe leden:

- Ronny Schildermans, gedelegeerd bestuurder Absoluut nv (communicatiebureau)
- Jozef Schoonjans, financieel directeur VPK Packaging Group nv (verpakkingsgroep)

VESTIGING: gevestigd te Putte, opgericht in 1991

WEBSITE: www.pirouette-kids.be

GETUIGENIS WOUTER SCHOOVAERTS

Pirouette is een kledingmerk in volle groei. Wij zochten in eerste instantie **versterking voor onze financiering**. Wij werken internationaal zowel wat betreft de confectie als de verkoop en zitten bovendien met grote stocks. Dit vereist een nauwe opvolging van de financiering en stevig onderbouwde dossiers voor de banken.

Om onze groei te versterken, zochten we ook een **frisse kijk voor onze marketing, publiciteit en ons imago**. We zochten iemand die ook de **trends opvolgt** en hierop kan anticiperen.

Samen met UNIZO hebben we de gezochte profielen gedefinieerd. UNIZO bracht ons in contact met ondernemers. Samen organiseerden wij dan een **verkennende vergadering** met de externe adviseurs in aanwezigheid van de UNIZO-adviseur.

Ronny Schildermans en Jozef Schoonjans geven geen pasklare antwoorden, dat verwachten we ook niet. Ze slagen erin hun specialisme te overstijgen om **mee te werken aan onze toekomst en strategie**. In een ongedwongen sfeer komen we elk kwartaal samen. Tussendoor hebben we ook regelmatig contact.



WIE MAAKT DEEL UIT VAN DE ADVIESRAAD?

Evenwicht en complementariteit

Heb aandacht voor een **evenwichtige samenstelling** tussen de interne en externe leden zodat iedereen volwaardig aan bod kan komen.

Er moet tussen de leden ook **voldoende complementariteit** zijn. De verscheidenheid aan expertise in de adviesraad bevordert de kwaliteit van het advies.

De adviesraad is **niet te groot**. Zorg ervoor dat de adviesraad niet meer dan 8 personen telt.

De interne leden

Naast **de bedrijfsleider** kan het interessant zijn om **de voornaamste aandeelhouders** te betrekken bij de vaste kern van de adviesraad.

Wanneer specifieke thema's worden behandeld kan de **verantwoordelijke medewerker** ook worden uitgenodigd om het punt toe te lichten.

Bij familiale opvolging in de KMO kan het tevens interessant zijn om de eventuele **familiale opvolgers** uit te nodigen voor één of meerdere adviesraden.

De externe leden van de adviesraad

Dit zijn de adviseurs die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouders. Het is van belang om **minstens twee externe adviseurs** op te nemen in de adviesraad. Op die manier kan een debat tot stand komen.

De adviseur beschikt over volgende competenties:

- Hij/zij is bereid om ervaring en inzichten te delen.
- Hij/zij is in staat om een beleid te evalueren en bij te sturen.
- Hij/zij is in staat om het belang van de onderneming altijd centraal te stellen.
- Hij/zij is in staat om de eigen beroepsachtergrond te overstijgen.
- Hij/zij heeft empathie voor de bedrijfsleiding.

De externe adviseur is onafhankelijk en aanvaardt in principe geen extra opdrachten van de KMO. Hij heeft ook geen belangen in een concurrerend bedrijf.

Wanneer de adviseur niet meer als onafhankelijk kan worden beschouwd ontstaat er een **belangenconflict**. De betrokken adviseur heeft in dat geval een onmiddellijke **meldingsplicht** aan de adviesraad.

Hoe vind ik de externe adviseurs?

De KMO kan de externe adviseurs op verschillende manieren werven:

- De bedrijfsleider kan zelf iemand op het oog hebben die kan deelnemen aan de adviesraad. Meestal gaat het dan om een vertrouwenspersoon die de KMO al enige tijd volgt en reeds informeel adviseert.
- Het UNIZO-netwerk van ondernemers en de adviseur van UNIZO kunnen u ten slotte helpen bij het zoeken van het juiste profiel.



TEGELS LEMMENS NV

ACTIVITEIT: distributie van wand- en vloertegels in klein- en groothandel en plaatsing

PERSONEEL: 10

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Robert Lemmens, gedelegeerd bestuurder (algemeen management, aankoop- en verkoopleiding tegels)
- Staf Lemmens, gedelegeerd bestuurder (logistiek en personeelsbeleid)

Externe leden:

- Benny Moons, gedelegeerd bestuurder B.R.T.M. nv (bedrijfsadvies)
- Jos Thys, zaakvoerder Rijo advies bvba (advies aan familiebedrijven)

VESTIGING: gevestigd te Mechelen-Heffen, opgericht in 1947

WEBSITE: www.lemmenstegels.be



GETUIGENIS ROBERT LEMMENS

Bij Lemmens hebben we ervoor gekozen om de externe leden van de adviesraad te **vergoeden**. Onze adviseurs ontvangen 150 euro voor elke bijgewoonde adviesraad. Deze vergoeding **verhoogt de betrokkenheid** van zowel de externe adviseurs als die van mijn broer en ikzelf.

De beste vergoeding van de adviesraad is de goede werking ervan. Voor Lemmens impliceert dit dat we de vergadering goed voorbereiden en onze adviseurs degelijk en eerlijk informeren.

Wij steken veel op van deze adviesraden. De ervaringsuitwisseling levert **concrete ideeën en advies** op om bestaande **processen te verbeteren** en **nieuwe initiatieven te stimuleren**.

“EEN VERGOEDING VOOR EXTERNE ADVISEURS IS NIET VERPLICHT, MAAR BIJDT WEL ENKELE VOORDELEN”

De adviesraad neemt bij Lemmens ongeveer telkens **drie uur** in beslag. Onze adviseurs nemen bovendien de tijd om de adviesraad goed voor te bereiden. De adviseurs **factureren** hun diensten via hun vennootschap.

Onze adviesraad werd opgericht voor een **bepaalde duur van twee jaar**. Na twee jaar zullen we de adviesraad en de vergoeding **evalueren** en eventueel overgaan tot de oprichting van een raad van bestuur.

DIEN IK DE EXTERNE ADVISEURS TE VERGOEDEN?

De externe adviseurs worden aangetrokken omwille van hun interesse en competenties om op strategisch niveau mee te denken. De ervaring en ideeën die ze opdoen tijdens de ervaringsuitwisseling kunnen worden beschouwd als kwalitatieve vergoeding.

Er is geen verplichting tot financiële vergoeding van de adviseurs. In de praktijk blijkt dat een beperkte en vaste vergoeding volgende voordelen biedt:

- De adviesraad wordt erkend als belangrijk orgaan voor zowel de leiding van de KMO als de externe adviseurs.
- De inzet van de adviseurs wordt beloond en aangemoedigd.

Enkele tips bij het toekennen van een vergoeding:

- De vergoeding is gekoppeld aan de aanwezigheid in de adviesraad.
- De vergoeding dekt de tijd die werd gespendeerd aan de voorbereiding en de vergadering zelf.
- De vergoeding kan worden aangevuld met dekking van de verplaatsingskosten.
- De vergoeding is in elk geval een vaste vergoeding. Vormen van variabele vergoedingen zoals een bonus afhankelijk van de bedrijfsresultaten zijn niet aan te raden.
- De vergoeding is gelijk voor alle leden van de adviesraad.
- De hoogte van de vergoeding wordt bepaald door verschillende factoren: de omvang van de KMO, haar activiteitensector en afzetmarkt. Algemeen kan worden gesteld dat een vergoeding tussen de 100 € en 300 € per bijgewoonde adviesraad momenteel realistisch is.



COMBELL NV

ACTIVITEIT: domeinnaamregistraties, website hosting en beheer van servers

PERSONEEL: 25

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Jonas Dhaenens, gedelegeerd bestuurder
- Frederik Poelman, technisch directeur

Externe leden:

- Bert Van Dessel, vennoot Helios IT nv (informaticabedrijf)
- Bernard Thuysbaert, vennoot Deminor International cvba (advieskantoor voor aandeelhouders)

VESTIGING: gevestigd te Gent, opgericht in 1999

WEBSITE: www.combell.be

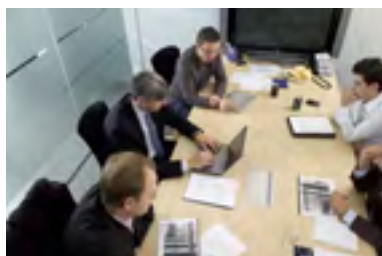
GETUIGENIS JONAS DHAENENS

Onze adviesraad vergadert in het **midden van elk kwartaal** en verloopt volgens een strikt opgestelde agenda. Elke adviesraad neemt **2 à 3 uur** in beslag **en minstens evenveel voorbereiding**, zowel voor het management als onze adviseurs.

Op elke vergadering bespreken we de **'achievements'** van de laatste drie maanden. Wat heeft Combell gerealiseerd? Zijn er evoluties waar te nemen binnen de IT-sector waarop Combell moet anticiperen? Nadien bespreken we telkens de **bedrijfsresultaten** aan de hand van onze **boordtabel**.

Elke adviesraad gaat in op **één thematisch punt**. Volgende thema's komen aan bod: personeelsbeleid, evaluatie- en remuneratiepolitiek, overnames, uitbreiding van onze vestiging,...

Het succes van de adviesraad hangt grotendeels af van **de voorbereiding**. De **agenda** wordt samen met de nodige **documenten twee weken vóór de adviesraad** opgestuurd. Onze adviseurs vragen hier uitdrukkelijk om. De adviesraad verloopt dan efficiënter en onze **'return on investment'** is **groter**.



HOE VERLOOPT DE ADVIESRAAD? *

Enkele tips om de adviesraad goed te laten verlopen:

- **Vergaderfrequentie:** De adviesraad vergadert minstens 4 maal per jaar dit om de betrokkenheid van de leden en de continuïteit van de besproken thema's te garanderen.
- **Jaarplanning:** De bedrijfsleider stelt jaarlijks samen met de leden van de adviesraad een planning op en bepaalt tevens welke agendapunten zullen worden behandeld.
- **Agenda:** Elke adviesraad verloopt volgens een agenda. Deze agenda wordt 14 dagen op voorhand opgestuurd. De agenda heeft ook aandacht voor de feedback over eerder besproken onderwerpen.
- **Documentatie:** Samen met de agenda wordt de relevante documentatie opgestuurd naar alle leden van de adviesraad. Op die manier kan iedereen zich degelijk voorbereiden op de adviesraad.
- **Boordtabel:** De boordtabel is een instrument om een aantal financiële, operationele en commerciële indicatoren te registreren. Het is interessant om een boordtabel op te stellen die op elke adviesraad wordt besproken. De sleutelindicatoren worden samen bepaald en laten toe om de evolutie van de KMO duidelijk in kaart te brengen.
- **Leiding van de adviesraad:** De adviesraad wordt bij voorkeur voorgezeten door de bedrijfsleider die de agendapunten inleidt en de vergadering modereert.
- **Collegiaal overleg:** In de adviesraad heerst een open debatcultuur. De adviezen worden geformuleerd na overleg. Indien onder de leden van de adviesraad geen eensgezindheid wordt bereikt herneemt het advies de verschillende standpunten.
- **Verslag:** Van elke adviesraad wordt een verslag opgemaakt. Dit verslag hoeft niet uitgebreid te zijn en rapporteert op een beknopte wijze de geformuleerde adviezen en de gesuggereerde acties.

* Zie Fiche 7: De vergadering als klankbord voor de KMO



PLASTIC DEKEYSER BVBA

ACTIVITEIT: kunststofproducten voor de bouwnijverheid

PERSONEEL: 42

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Johan Dekeyser, zaakvoerder, algemene leiding
- Kathleen Bouquelloen, zaakvoerder, financieel beheer

Externe leden:

- Gerard De Bonte, gedelegeerd bestuurder Betonfabriek De Bonte nv
- Jos Billen, zaakvoerder Agoria bvba (advies personeelszaken)
- Ignace Schram, managing director Building & Engineering nv (bouwbedrijf)

VESTIGINGEN: gevestigd te Zonnebeke en Langemark, opgericht in 1960

WEBSITE: www.plasticdekeyser.be

GETUIGENIS JOHAN DEKEYSER

Samen met de UNIZO-adviseur definieerden we de juiste profielen voor onze adviesraad. Het **succes van de adviesraad** hangt in grote mate af van de **samenstelling** ervan.

Ik geloof in de concrete meerwaarde van een adviesraad. Als KMO moet je echter **bewust tijd investeren in de voorbereiding en de opvolging** van de besprekingen in de adviesraad. Als je de adviezen naast je laat liggen zonder er iets mee aan te vangen draag je als bedrijfsleider de verantwoordelijkheid voor het niet functioneren van de adviesraad.

De adviseurs brengen vooral ervaring mee uit hun eigen beroepsachtergrond. Zij vragen mij dan ook om de **informatie en adviezen** die ze meedelen **vertrouwelijk** te behandelen.

Naast openheid en vertrouwelijkheid noem ik ook **goede communicatie** en **betrokkenheid** een sleutel tot succes van de adviesraad. Mijn personeelsleden weten dat we een adviesraad hebben. Ik betrek ook de adviseurs bij de evenementen waarop het personeel aanwezig is.

“GOEDE COMMUNICATIE,
OPENHEID EN
VERTROUWELIJKHEID
ZIJN SLEUTELWOORDEN
VOOR EEN SUCCESVOLLE
ADVIESRAAD”



WELKE ZIJN DE SUCCESFACTOREN VOOR DE GOEDE WERKING VAN DE ADVIESRAAD?

Bezint vooraleer u begint

De oprichting van een adviesraad is vrijwillig maar niet vrijblijvend. De bedrijfsleider moet bereid zijn reukenschap te geven over zijn bedrijfsaanpak. Hoewel het slechts om advies gaat zal hij ook verantwoording moeten geven over de opvolging van de voorstellen.

Volledige informatie en vertrouwelijkheid

De leden van de adviesraad beschikken over volledige en betrouwbare bedrijfsinformatie om hun advies met kennis van zaken uit te brengen. De adviezen, het voorafgaand overleg en alle informatie ontvangen in de uitvoering van de adviesopdracht betreffen vertrouwelijke informatie in hoofde van alle leden van de adviesraad.

Maak goede afspraken

UNIZO ontwikkelde een modelovereenkomst* die bij de oprichting van een adviesraad kan worden ondertekend. Dit contract verbindt de leden van de adviesraad tot de naleving van de essentiële voorwaarden van de adviesraad.

Geef de adviesraad een plaats in uw organisatie

Het is raadzaam om de plaats en de functie van de adviesraad in uw KMO bekend te maken. Het bestuur van de KMO beslist op welke wijze de oprichting en werking van de adviesraad worden gecommuniceerd met de aandeelhouders, de stakeholders en andere belanghebbenden. De afspraken in verband met communicatie over de adviesraad worden ook besproken met de externe leden van de adviesraad.

Richt de adviesraad voor een bepaalde tijd op en evalueer

De adviesraad wordt het best voor een bepaalde tijd opgericht. Een periode van twee jaar en ongeveer acht bijeenkomsten van de adviesraad bieden voldoende stabiliteit. Na elke periode van twee jaar kan dan een evaluatie plaatsvinden.

* Zie www.behoorlijkbestuur.be: Modelovereenkomst Adviesraad



JONA NV

ACTIVITEIT: communicatiebureau

PERSONEEL: 25

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Johan Van de Velde, gedelegeerd bestuurder

Externe leden:

- Peter Pelgrims, gedelegeerd bestuurder Somati nv (integrale brandbeveiliging)
- Jan Callebaut, gedelegeerd bestuurder Why5research nv (marktstudies)
- Phillipe De Vicq, managing director KBC Private Equity nv

VESTIGING: gevestigd te Affligem, opgericht in 1997

WEBSITE: www.jona.be

GETUIGENIS JONA NV

Wij hebben **geen formeel evaluatiesysteem** voor onze adviesraad. In feite **evalueer ik spontaan na elke adviesraad** wat ik eraan heb gehad als bedrijfsleider.

Met de leden van de adviesraad heb ik ook veel contact buiten de adviesraden. We bespreken dan regelmatig de werking van de adviesraden en de opvolging van bepaalde adviezen.

Het is **gezond** dat de **samenstelling na enige tijd verandert**. De adviesraad bij Jona bestaat sinds 2000 en de **samenstelling is voortdurend aangepast aan de groei en de nieuwe noden van ons communicatiebureau**.

In het begin had ik vooral nood aan bijstand rond de profilering van ons bedrijf en rond klantenbinding. Vandaag staan we verder en werken we vooral rond financiën, personeelsbeleid en toekomststrategie.



WANNEER EN HOE EVALUEER IK DE ADVIESRAAD?

Meestal zal elk lid na elke adviesraad stilstaan bij de werking en meerwaarde van de adviesraad. Aanvullend op deze spontane evaluatie is het aangewezen om de adviesraad te bevragen over de werking, de samenstelling en de behaalde resultaten in functie van de vooropgestelde doelstellingen.

Het verdient aanbeveling om de adviesraad op te richten voor een beperkte tijd. Na afloop van die periode kan het opportuun zijn alle leden van de adviesraad te betrekken bij de evaluatie. Op basis hiervan kan de samenstelling van de adviesraad, indien nodig, worden aangepast.

UNIZO kan tevens hulp bieden bij de evaluatie en eventuele nieuwe samenstelling van de adviesraad.

Evaluatie van de werking van de adviesraad:

- Schenkt de adviesraad voldoende aandacht aan de langetermijnvisie van de onderneming?
- Biedt de adviesraad daadwerkelijk een klankbord aan de bedrijfsleider?
- Volgt de adviesraad de prestaties van de onderneming voldoende op? Zijn de indicatoren van de boordtabel doeltreffend om een goed beeld te krijgen van de KMO?
- Geeft de KMO voldoende en betrouwbare informatie aan de adviesraad?
- Worden de besprekingen van de adviesraad voldoende opgevolgd? Is er voldoende feedback?
- Vergadert de adviesraad voldoende?

Evaluatie van de samenstelling van de adviesraad:

- Is er voldoende evenwicht tussen de interne leden en de externe leden?
- Zijn de juiste competenties aanwezig in de adviesraad? Moet de adviesraad worden versterkt met nieuwe competenties?
- Levert elke externe adviseur voldoende meerwaarde voor de KMO?

Evaluatie van de behaalde resultaten van de adviesraad:

- Welke meerwaarde biedt de adviesraad aan de KMO? Welke concrete resultaten werden er geboekt?
- Welke punten gaan we prioritair behandelen de komende jaren?



LAVETAN NV

ACTIVITEIT: onderzoek voor de sector van de dierproductie, de voedings- en farmaceutische industrie

PERSONEEL: 45

LEDEN VAN DE ADVIESRAAD:

Interne leden:

- Marie-José Michiels, directieassistente
- Christel Oostvogels, labmanager
- Jan Robrechts, laboratoriumdirecteur

Externe leden:

- Vic Wouters, vice president Europe Procter & Gamble Health Care Division nv, voorzitter adviesraad
- Henk Coppens, CEO Business Group Special Lighting Applications nv; senior vice president Philips Lighting
- Jean Huybrechts, financieel directeur Group Joos nv (interne en externe communicatie)
- Eric Peeraer, gedelegeerd bestuurder Tandtechnisch Labo Pevo – Dinkels nv
- Inge Van Doorslaer, business excellence facilitator, Philips Innovative Applications nv - General HID

VESTIGING: gevestigd te Vosselaar, opgericht in 1997

WEBSITE: www.lavetan.com

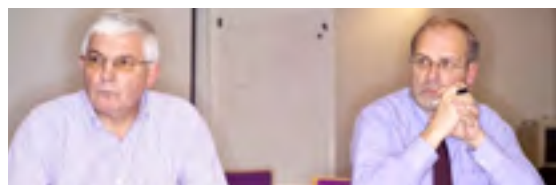
GETUIGENIS JAN ROBRECHTS

Wij zochten een **klankbord** dat ons verplichtte om steeds alert te blijven. **Wij willen groeien** en rekenen hierbij op externe **ondersteuning en betrokkenheid** van onze externe adviseurs. Met de steun van het Strategisch Plan Kempen (SPK vzw) hebben we een aantal kandidaten rond de tafel geroepen.

Tijdens de adviesraad geven we telkens een **stand van zaken van Lavetan** met de laatste resultaten. We hebben een **boordtabel** ontwikkeld die de belangrijkste indicatoren opneemt en die ons toelaat kort op de bal te spelen. Een externe kijk op het bedrijf biedt het voordeel dat we kunnen **anticiperen** op mogelijke problemen en dat er **kritische vragen** worden gesteld die ons verplichten om onze bedrijfsvoering steeds in vraag te stellen.

De adviesraad behandelt vooral **strategische thema's en de visie op lange termijn**. Als ondernemer heb ik nood aan een **onbevangen visie op mijn zaken**. Het managen van een KMO wordt steeds complexer en ik hecht belang aan de expertise van ondernemers uit andere sectoren. De afstand van externe adviseurs verplicht mij om zelf afstand te nemen op bepaalde tijdstippen. Dit helpt mij om een **helikoptervisie** te ontwikkelen op mijn bedrijf.

Het is **de taak van de bedrijfsleider** om de concrete vertaling van de adviezen toe te passen en regelmatig **feedback** te geven aan de leden van de adviesraad.



SYNTHESETABEL

ORIËNTEER U

- Informeer u over de toegevoegde waarde van een adviesraad.

TREF DE NODIGE INTERNE VOORBEREIDINGEN

- Heeft u als bedrijfsleiding behoefte aan een adviesraad?
- Bent u als bedrijfsleiding bereid om rekening te houden met de werking van de adviesraad en rekenschap te geven over de bedrijfsvoering?
- Wat wil de KMO bereiken met de oprichting van een adviesraad?
- Welke competenties zoekt u in uw adviesraad?

STEL DE ADVIESRAAD SAMEN

- Zoek de juiste adviseurs.
- Organiseer een verkennende vergadering.
- Richt de adviesraad op en vul de UNIZO-modelovereenkomst in.

MAAK GOEDE AFSPRAKEN ROND DE WERKING VAN DE ADVIESRAAD

- Roep de adviesraad op regelmatige basis samen.
- Stel een agenda op.
- Hou de belangrijke indicatoren bij in een bordtabel.
- Maak een verslag van de vergadering.
- Doe iets met het advies.

VOORZIE EEN EVALUATIE

- Voorzie een evaluatie van de werking van de adviesraad.

UNIZO KAN VOOR ELK VAN DEZE STAPPEN ASSISTENTIE BIEDEN.

COACH BEHOORLIJK BESTUUR

UNIZO-INSTRUMENTEN VOOR DE KMO

DE INITIATIEFNER



KMO > CONTACT

IN SAMENWERKING MET:



unizo - partners in ondernemen



Met steun van de
Vlaamse overheid



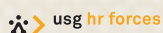
PARTNERS:



RENOLUX-BUREAU
VOOR DE
INTELLECTUELE
EIGENDOM



samen sterk voor werk



WWW.BEHOORLIJKBESTUUR.BE

CODE BUYSSSE

TRANSPARANTIE

STRATEGIE

KMO
ADVIESRAAD

MISSIE