

# Onafhankelijke bestuurders houden bedrijf een spiegel voor

**Vreemde ogen zien meer. Dat argument gebruikt Jos Deslee onder meer om bedrijven te overtuigen om te professionaliseren. “Door je open te stellen en onafhankelijke bestuurders binnen te halen, bied je beter het hoofd aan crisissen”, zegt de gewezen topman van de textielgroep BekaertDeslee.**

De huidige crisis is voor veel bedrijven ongekend terrein. Externe bestuurders brengen hun eigen ervaring mee van eerdere crisissituaties alsook beproefde recepten van andere bedrijven waar ze bestuurder zijn. Hoewel het de evidentie lijkt dat vreemde ogen meer zien, is de typisch Vlaamse aard het grootste obstakel om te professionaliseren. “Het gaat tegen de cultuur in van Vlamingen, die alles binnenshuis willen houden”, zegt Jos Deslee. “Door hard te werken, koppig hun ding te doen en goed te luisteren naar hun klanten, hebben ze in het verleden al getoond dat ze het verschil kunnen maken. Maar dit is het moment om het anders aan te pakken en je open te stellen voor mensen in wie je vertrouwen hebt en die weten waarover het gaat.”

## **Weg met de oogkleppen**

Jos Deslee verwijst naar zijn eigen historiek als topman van de fusie- en textielgroep BekaertDeslee. “Externe adviseurs waren heel belangrijk ten

opzichte van de stille vennoten en de familie omdat ze de meningen open-trokken. De familie kende die mensen vooraf niet. Door neutraal hun mening te geven, waren ze heel waardevol. Dat is zeker het geval in een familiebedrijf, want je wordt uitgedaagd om alles objectief en met argumenten aan te tonen.”

Door onafhankelijke bestuurders toe te laten, beschikt het bedrijf over externe informatie die het anders niet zou krijgen. “Iedere bedrijfsleider is in zijn eigen cocon bezig, wat een groot nadeel is. En ook al doet hij nog zijn best om rond zich heen te kijken, hij heeft altijd oogkleppen op. De ervaring van externe bestuurders is goud waard, zeker in deze COVID-19-tijden, want ze bestoken je met heldere en verrijkende vragen.”

## **Complementaire competenties**

Om te bepalen welke onafhankelijke bestuurder je het best binnenhaalt, is het belangrijk om eerst de eigen strategie, de missie en de markten waarin

je sterk wil zijn, te bepalen. “Daarna is het tijd om naar jezelf te kijken”, legt Jos Deslee uit. “Welke competenties heb je in huis en welke heb je nog nodig om je strategie uit te voeren? Dat kan bijvoorbeeld internationale ervaring zijn, productinnovatie of digitalisering.”

Als dat eenmaal vastligt, is het tijd om de ethische waarden te beschrijven waaraan de bestuurders moeten voldoen. Die waarden van de bedrijfscultuur, denk maar aan transparantie en eerlijkheid, toets je aan een lijst met kandidaten. Jos Deslee vond het niet zo moeilijk om onafhankelijke bestuurders te zoeken of hen te overtuigen om in zijn raad van bestuur te zitten. “Maar het neemt wel veel tijd in beslag. Je hebt





Jos Deslee (gewezen topman van de textielgroep BekaertDeslee)

toch een zestal maanden tot een jaar nodig om de functie publiek te stellen en kandidaturen binnen te krijgen.”

### Digitalisatie meer dan technologie

COVID-19 heeft heel wat bedrijven doen inzien dat ze moeten digitaliseren. “Vele zijn in een nieuwe wereld wakker geworden”, zegt Jos Deslee. “Bedrijven die al vijf jaar bezig zijn met digitalisering weten welke valkuilen en hindernissen ze moeten vermijden. Voor wie er nu nog mee moet beginnen, ontbreekt vaak de nieuwe logica. Want het gaat over meer dan de technologie. Door digitalisering ga je bijvoorbeeld het bedrijf op een andere manier leiden, omdat de informatie van de top naar de vloer en omgekeerd transparanter is. Bedrijven bereiken de consument nu ook op een veel directere manier.”

Die kennis ontbreekt bij veel raden van bestuur, vindt Jos Deslee. “Vaak denken ze dat het voldoende is om er een IT’er of een digitaal expert bij te halen, maar daar slaan ze de bal mis. Het gaat niet over het installeren van die ene app, maar

---

**“Ook al doet de bedrijfsleider nog zijn best om rond zich te kijken, hij heeft altijd oogkleppen op.”**

---

over een visie op de businessontwikkeling. Die ziet er helemaal anders uit dan een jaar geleden.”

### Geen echo van jezelf

Open en transparant communiceren is een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende raad van bestuur. Wanneer de directie niet alles vertelt uit vrees dat de bestuurders hen het leven moeilijk zullen maken, is dat een teken aan de wand. “Het management moet — bij manier van spreken — met de ‘billen bloot’”, zegt Jos Deslee. “Ik heb in een aantal raden van bestuur gezeteld als investeerder. Wanneer het management zijn uiterste best doet om een goednieuwsshow te brengen, komt er geen waarde uit die meetings. Het bedrijf heeft er wel alle baat bij om zich transparant op te stellen. Dan is het helder waar de prioriteiten liggen en welke ervaring je kunt binnenbrengen in het bedrijf. Geven ze niet alle informatie, dan is het onmogelijk om de juiste keuzes te maken en moet je ook niet intekenen als onafhankelijk bestuurder.”

Jos Deslee maakte het ooit mee toen hij in de raad van bestuur van een familiebedrijf zat. De familie ging akkoord met alle beslissingen, maar de uitvoering kwam er niet. “Het ging over heel ingrijpende beslissingen, zoals de verkoop van een aantal afdelingen. Maar daar stopte het voor mij als bestuurder. Het familiebedrijf had begrip voor mijn standpunt. De volgende acht maanden hebben ze toch alle beslissingen uitgevoerd, zoals eerder afgesproken. Ze waren me dankbaar voor dit signaal. Als de transparantie er niet is, moet je het bedrijf een spiegel voorhouden en consequent zijn. Dat toont de meerwaarde van een onafhankelijk bestuurder.”

Tekst: Melanie De Vrieze | Foto: Henri Deslee [www.pixel360.be](http://www.pixel360.be)