

Top Management Leadership meeting

Ervaring van een Voorzitter

Over relaties tussen Bestuur en Directie

Bruxelles

17 novembre 2011

De rol van de voorzitter

Herman Daems

Voorzitter BNP Paribas Fortis

Voorzitter Barco

Deze presentatie is onvolledig zonder de mondelinge toelichting. Gelieve niet te citeren zonder overleg met de auteur. Verdere informatie op Herman.Daems@bnpparibasfortis.com

Top Management Leadership

Bruxelles

17 novembre 2011

Le rôle du président

Herman Daems

Président BNP Paribas Fortis - Barco

Cette présentation est incomplète sans explications verbales. Veuillez ne pas citer sans concerter l'auteur. Vous trouverez de plus amples informations sur Herman.Daems@bnpparibasfortis.com

Portretten van voorzitters

- Oppervlakkige kennis van het bedrijf
- Weinig kennis van het bedrijf
- Heeft bedrijfservaring
- Heeft bestuurs- en vergaderervaring
- Kent het bedrijf en de sector zeer goed
- Kent het bedrijf vooral financieel goed



Ambassadeur

- Neemt contact op met overheden, vakbonden, klanten
- Zorgt voor relaties met referentie-aandeelhouder
- Zorgt dat er vrede is tussen de families en met het management
- Doet vooral extern lobbywerk
- Vooral aangetrokken wegens naam, faam en netwerk

Ceremoniemeester

- Treedt alleen op bij de "grote gelegenheden"
- Heeft een "goed gezicht"

Coach

- Is een klankbord voor het management, meestal de CEO
- Is een ervaren manager en leider
- Hoeft het bedrijf niet heel goed te kennen maar kan wel snel toestanden en uitdagingen inschatten
- Meestal wel ervaren met sector

Moderator

- Leidt de vergaderingen van de raad, sommige comités en de AV
- Heeft daarin grote ervaring
- Maar geeft geen sturing of leiding
- Meer procedure en proces gedreven dan inhoudelijk

Staatsman

- Geeft sturing aan bedrijf, via strategie, heeft daarover een eigen visie die uitgewerkt wordt door het management

Vertrouwensman

- Klankbord voor sommige sleutel aandeelhouders
- Zorgt ervoor dat zij geïnformeerd zijn en weet wat zij wensen van het management
- Zorgt voor controle en toezicht

Portraits de présidents

- Connaissance superficielle de l'entreprise



Ambassadeur

- Prend contact avec les autorités, les syndicats, les clients
- Se charge des relations avec l'actionnaire de référence
- Veille à ce qu'il y ait la paix entre les familles et avec le management
- Fait surtout du travail de lobbying externe
- Surtout attiré pour le nom, la renommée et le réseau

- Peu de connaissance de l'entreprise



Maître de cérémonie

- N'intervient que dans les 'grandes occasions'
- A une 'bonne tête'

- A l'expérience de l'entreprise



Coach

- Est une 'caisse de résonance' pour le management, généralement le CEO
- Est un manager et un leader expérimenté
- N'a pas besoin de connaître très bien l'entreprise mais peut assez rapidement évaluer les situations et les défis
- En général, a une bonne expérience du secteur

- A l'expérience de la direction et des réunions



Modérateur

- Dirige les réunions du conseil, de certains comités et des AG
- A une grande expérience en la matière
- Mais ne donne aucune conduite ni direction
- Plus axé sur les procédures et les processus que sur le contenu

- Connaît très bien l'entreprise et le secteur



Personnalité d'Etat

- Donne une conduite à l'entreprise, via la stratégie, a, à ce sujet, une vision personnelle qui est élaborée par le management

- Connaît surtout l'entreprise financièrement



Personnalité de confiance

- 'Caisse de résonance' pour certains actionnaires clés
- Veille à ce qu'ils soient informés et sait ce qu'ils attendent du management
- Veille au contrôle et à la surveillance

Portretten van voorzitters



Ambassadeur



Ceremonie-
meester



Coach



Moderator



Staatsman



Vertrouwensman

- **Voorzitters kunnen vele rollen vervullen**
- **Meestal is het vervullen van één rol niet voldoende om een goede voorzitter te zijn**
- **De combinatie van rollen zal wisselen naar gelang de rol wordt uitgeoefend in: een beursgenoteerde onderneming, een familiale onderneming, een onderneming met één of meerdere aandeelhouders of een private equity onderneming**
- **Goede voorzitters zullen verschillende rollen vervullen**

Portraits de présidents



Ambassadeur



Maître de
cérémonie



Coach



Modérateur



Homme
d'Etat

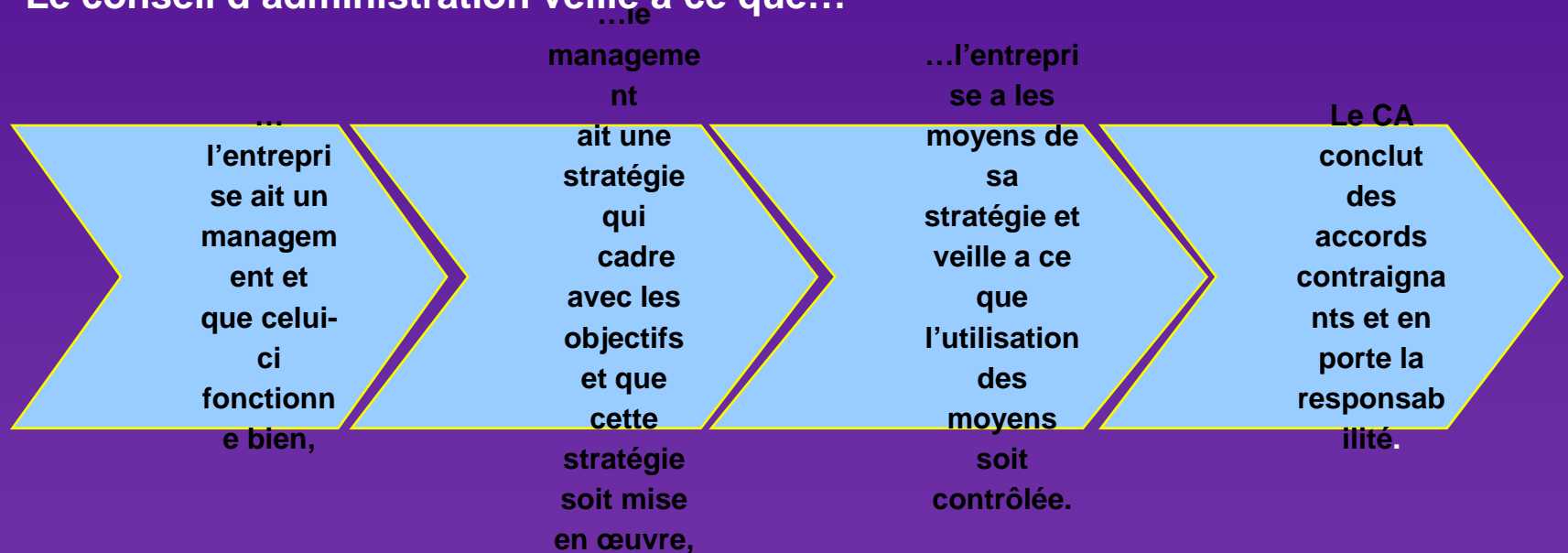


Homme de
confiance

- Les présidents peuvent remplir de nombreux rôles
- Généralement, le fait de ne remplir qu'un seul rôle n'est pas suffisant pour être un bon président
- La combinaison des rôles va changer en fonction de l'entreprise dans laquelle le rôle est exercé: une entreprise cotée en bourse, une entreprise familiale, une entreprise avec un seul ou plusieurs actionnaires ou une entreprise de private equity
- Les bons présidents vont remplir différents rôles

Le rôle du président est lié au rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration veille à ce que...



Rol van voorzitter is gekoppeld aan rol van raad van bestuur

De raad van bestuur zorgt ervoor dat de onderneming...



Tâches du président

- ◆ Veille à ce que le conseil d'administration effectue bien ses fonctions
- ◆ Veille à ce que le conseil d'administration soit prompt à prendre ses décisions et les prenne à temps
- ◆ Organise la corporate governance
 - ◆ N'est pas une tâche du CEO!
- ◆ A, lorsque c'est nécessaire, des contacts sur le fond avec les actionnaires, mais laisse le reporting financier au CEO
 - ◆ Le président devrait savoir quel est l'avis des actionnaires
 - ◆ Point de contact pour les actionnaires
- ◆ Sait quel est l'avis des administrateurs
- ◆ Veille à ce qu'il y ait un consensus entre les administrateurs
- ◆ Est familiarisé avec la stratégie et avec les défis stratégiques de l'entreprise
- ◆ Sait ce qui se vit dans l'entreprise et peut apprécier les qualités du management
- ◆ Est le 'dernier recours' pour les lanceurs d'alerte
- ◆ Aide à apporter de la profondeur dans le processus décisionnel
- ◆ Prend rapidement des initiatives avisées lorsque quelque chose va mal au niveau de la stratégie et de la direction de l'entreprise ou de l'indépendance de l'entreprise
 - ◆ Est, lorsque c'est nécessaire, un sapeur-pompier!!!
- ◆ A un bon sens du timing, quand est-ce que quoi est possible avec qui?

Taken van de voorzitter

- ◆ Zorgt ervoor dat de raad van bestuur zijn taken goed uitvoert
- ◆ Waakt erover dat de raad van bestuur besluitvaardig is en tijdig beslissingen neemt
- ◆ Organiseert de corporate governance
 - ◆ Is geen taak van CEO!
- ◆ Heeft wanneer noodzakelijk, inhoudelijke contacten met aandeelhouders, maar laat de financiële rapportering aan CEO
 - ◆ Voorzitter zou moeten weten wat er bij aandeelhouders leeft
 - ◆ Aanspreekpunt voor aandeelhouders
- ◆ Weet wat er leeft bij de bestuurders
- ◆ Zorgt voor consensus tussen bestuurders
- ◆ Is vertrouwd met de strategie en de strategische uitdagingen van de onderneming
- ◆ Weet wat er in de onderneming leeft en kan de kwaliteiten van het management beoordelen
- ◆ Is “last resort” voor klokkenluiders
- ◆ Helpt diepgang te brengen in de besluitvorming
- ◆ Neemt snel deskundige initiatieven wanneer er iets misloopt met de strategie en de leiding van de onderneming of met de zelfstandigheid van de onderneming
 - ◆ Is wanneer nodig een brandweerman!!!
- ◆ Heeft een goed gevoel voor timing, wanneer is wat mogelijk met wie?

Manière dont le président et le CEO peuvent collaborer

- ◆ Le président ne doit pas vouloir être un CEO:
 - ◆ Le président est une 'caisse de résonance' pour tout le monde, il informe le CEO de ce qu'il entend et voit mais laisse au CEO le soin d'en tirer des conclusions et de prendre des décisions
- ◆ Il vaut mieux que le CEO informe le président à temps et complètement
 - ◆ Un CEO qui adhère au principe de ne pas informer le président ('keep him/her dumb') finit dans les problèmes, généralement le président gagne
 - ◆ Le CEO associe de préférence le président à ce qui se passe sur le marché et dans l'entreprise
 - ◆ Le CEO aide le président à exercer sa fonction
- ◆ Le président est transparent en ce qui concerne ce qu'il entend et voit sur le marché, ainsi que ce qu'il pense du management team
 - ◆ Le président aide le CEO à exercer sa fonction et soutient le CEO
- ◆ Le président joue un rôle primordial dans l'évaluation et la détermination du bonus du CEO
- ◆ Le président et le CEO sont régulièrement en contact
- ◆ Le président connaît l'entreprise et le marché et peut vraiment conseiller

Hoe Voorzitter en CEO kunnen samenwerken

- ◆ Voorzitter moet geen CEO willen zijn:
 - ◆ Voorzitter is klankbord voor iedereen, informeert de CEO over wat hij hoort en ziet maar laat conclusies en beslissingen over aan CEO
- ◆ CEO informeert de voorzitter best tijdig en volledig
 - ◆ Een CEO die het principe huldigt “ keep him/her dumb” eindigt in de problemen, doorgaans wint voorzitter
 - ◆ CEO betreft voorzitter liefst bij wat er aan de gang is in de markt en bij de onderneming
 - ◆ CEO helpt voorzitter zijn functie uit te oefenen
- ◆ Voorzitter is transparant over wat hij in de markt hoort en ziet en over wat hij denkt van het management team
 - ◆ Voorzitter helpt CEO functie uit te oefenen en steunt CEO
- ◆ Voorzitter speelt cruciale rol bij beoordeling en bonusbepaling CEO
- ◆ Voorzitter en CEO houden regelmatig contact
- ◆ Voorzitter kent het bedrijf en de markt en kan echt adviseren

Ce qu'un président doit faire...

- ◆ Comprendre le marché et l'entreprise et être prêt à élargir ses connaissances à propos des changements qui se présentent
 - ◆ Pas...de mon temps
- ◆ Être disponible et pouvoir libérer suffisamment de temps
 - ◆ Savoir mais pas faire
- ◆ Pouvoir laisser une marche de manœuvre
- ◆ Avoir le courage de prendre des décisions difficiles ou de poser des questions à ce sujet
- ◆ Veiller à ce que tous les administrateurs puissent remplir leur rôle, mais qu'il y ait tout de même des décisions collectives qui soient prises dans l'intérêt de l'entreprise
- ◆ Penser à l'avance à la future composition du conseil d'administration
 - ◆ Associer le CEO lors de la constitution du conseil d'administration
- ◆ Prendre des initiatives pour l'évaluation du conseil d'administration

Wat een voorzitter moet doen...

- ◆ Moet de markt en het bedrijf begrijpen en bereid zijn bij te leren over de veranderingen die zich voordoen
 - ◆ Niet...in mijn tijd
- ◆ Bereikbaar zijn en voldoende tijd kunnen vrij maken
 - ◆ Weten maar niet doen
- ◆ Ruimte kunnen laten
- ◆ Moedig zijn om moeilijke beslissingen te nemen of er vragen bij te stellen
- ◆ Zorgen dat alle bestuurders hun rol kunnen spelen, maar dat er toch collectieve beslissingen genomen worden in het belang van de onderneming
- ◆ Vooruit denken over de toekomstige samenstelling van de raad van bestuur
 - ◆ Betrekken van CEO bij samenstelling raad van bestuur
- ◆ Initiatieven nemen voor evaluatie raad van bestuur

Quels conflits peuvent se produire?

- ◆ Des caractères incompatibles, qui ne peuvent collaborer
 - ◆ Il vaut mieux que le président et le CEO aient une mentalité différente, un profil différent
- ◆ Le fait de ne pouvoir tolérer que quelqu'un soit trop sous les feux des projecteurs
- ◆ Différences d'opinions concernant les stratégies, les résultats, le leadership, les collaborateurs ou les investissements
- ◆ Mécontentement relatif aux rémunérations

Conclusions

- ◆ Le rôle du président est complexe et multiple
- ◆ Sagesse et autorité sont nécessaires
- ◆ Le rôle du président est autre que celui du CEO
- ◆ Une entreprise ne peut se passer d'un CEO, mais, vraisemblablement, pas non plus d'un président

Conclusies

- ◆ De rol van de voorzitter is complex en meervoudig
- ◆ Wijsheid en gezag zijn nodig
- ◆ De rol van voorzitter is anders dan die van CEO
- ◆ Een onderneming kan niet zonder CEO, maar waarschijnlijk ook niet zonder voorzitter

Welke conflicten kunnen er ontstaan?

- ◆ Karakters kunnen niet met elkaar samenwerken
 - ◆ Voorzitter en CEO hebben best een andere ingesteldheid, een ander profiel
- ◆ Het niet kunnen verdragen dat iemand te veel voor het voetlicht komt
- ◆ Meningsverschillen over strategieën, resultaten, leiderschap, medewerkers of investeringen
- ◆ Ontevredenheid over vergoedingen