

Wim Voordeckers Jelle Schepers Ine Umans Laura Hoekx

Tussen keukentafel en raad van bestuur

Hoe governance families én
hun bedrijven sterker maakt

**Lannoo
Campus**

Dit boek is mede mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van de provincie Limburg.



D/2026/45/214 - ISBN 978 90 599 6705 2 - NUR 800

Vormgeving omslag en fotografie (AI): Catharina Veder | Ensemble Studio

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Eindredactie: Raf Sluismans (VKW), Koen Hendrix (VKW, Expertisecentrum Familiebedrijven)

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2026.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Tekst- en datamining is niet toegestaan.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.com

Inhoud

Voorwoord	9
Ten geleide	11

HOOFDSTUK 1

Corporate governance: doel of middel?	15
Back to basics: waarom ondernemen we?	16
Staan alle neuzen in dezelfde richting?	22
Klaar voor duurzame groei?	27

HOOFDSTUK 2

Duurzame groei en het belang van strategisch ondernemerschap	33
Strategisch ondernemerschap: contradictio in terminis?	34
Uitdagingen op bedrijfsniveau: het belang van de levensfase?	38
De governancestructuur van het familiebedrijf: een levenscyclusbenadering	50
Conclusie	61

HOOFDSTUK 3**Het managementteam van het familiebedrijf 63**

Welke types van teamsamenstelling zijn te onderscheiden?	65
Het managementteam opereert als een (h)echt team	68
Wanneer zijn de effecten van diversiteit het meest uitgesproken?	70
Implicaties voor het aanstellingsbeleid van het managementteam in familiebedrijven	71
De emotionele dynamieken binnen een managementteam	73
De rol van de CEO	78
Conclusie	82

HOOFDSTUK 4**De raad van bestuur 85**

Taken van de raad van bestuur	86
Samenstelling van de raad van bestuur	100
De rol van de voorzitter van de raad van bestuur	114
Werking van de raad van bestuur	118

HOOFDSTUK 5**Familiale governance 147**

De essentiële elementen van een goede familiale governance	149
Familiale governance versus de governance van het bedrijf	158
Het Fredo-effect in familiebedrijven	166
Leidraad voor het omgaan met conflicten binnen de familie	167

HOOFDSTUK 6

Slotbeschouwing 173

Samenstelling en samenwerking van bestuursorganen 174

Nawoord 177

De PRISMA-scan 179

Over de auteurs 181

Literatuurlijst 183

Eindnoten 193

Voorwoord

Corporate governance in de familiale KMO is in twee decennia uitgegroeid van een onbekend begrip tot een essentieel thema binnen het familiebedrijf. Waar men vroeger slechts sporadisch sprak over professionalisering van bestuur en besluitvorming, beseft men vandaag dat een doordachte governance-structuur een fundament vormt voor continuïteit en duurzame groei. Toch stellen we vast dat men soms al te licht over dit thema heen gaat. Governance is immers geen formaliteit, maar een manier van denken en handelen die transparantie, gedragenheid en verantwoordelijkheidszin centraal stelt.

In een familiebedrijf betekent dit dat eigenaars, familieleden, bestuurders en eventuele externe adviseurs helder inzicht moeten hebben in hun rol, bevoegdheden en impact. Een degelijk familieforum, een goed functionerende raad van bestuur of adviesraad, en een duidelijk verankerde eigenaarsvisie vormen de bouwstenen waarop een toekomstbestendig bedrijf rust. Externe bestuurders spelen hierin een bijzondere rol: hun bijdrage overstijgt het innemen van een 'postje'. Zij brengen expertise, externe blik en eerlijkheid aan tafel, steeds in het belang van het bedrijf.

Binnen het Expertisecentrum Familiebedrijven van werkgeversorganisatie VKW ondersteunen wij al meer dan twintig jaar familiale ondernemingen in hun professionalisering. Familiebedrijven zijn voor ons niet alleen een belangrijke economische kracht, maar ook een maatschappelijke pijler. De grotere openheid die we vandaag zien binnen bedrijfsfamilies laat toe om gevoelige thema's bespreekbaar te maken en zo de continuïteit te versterken. Wanneer de ondergrond gezond is, kan het gras vanzelf groeien—zo is het ook met governance: sterke fundamenten creëren ruimte voor duurzame ontwikkeling.

Onze jarenlange samenwerking met het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de UHasselt heeft geleid tot tal van publicaties die diverse facetten van het familiebedrijf belichten. Dit nieuwe boek en de bijbehorende scan bouwen voort op ons eerste werk rond corporate governance en brengen nieuwe inzichten, accenten en handvaten. We zien governance niet als een doel op zich, maar als een middel om bedrijfsfamilies te helpen de juiste keuzes te maken, op het juiste moment, en met de juiste intenties.

Wij zijn alle auteurs, partners en betrokkenen bijzonder dankbaar voor hun bijdrage aan deze uitgave. Met dit boek willen we opnieuw een betekenisvolle bouwsteen leggen voor de toekomst van familiale ondernemingen. Dit boek is mede mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van de provincie Limburg.

Wij wensen je niet alleen veel leesplezier, maar vooral veel inspiratie én actie.

Koen Hendrix

**Directeur werkgeversorganisatie VKW en
het Expertisecentrum Familiebedrijven**



Ten geleide

Familiebedrijven zijn al decennialang een van de krachtigste motoren van onze Vlaamse en Belgische economie. Ze zijn talrijk, ze creëren waarde en werkgelegenheid, en ze bouwen geduldig aan groei over generaties heen. Maar elke dag opnieuw worden deze bedrijven geconfronteerd met uitdagingen die hun toekomst en groeipotentieel op de proef stellen. De wereld verandert snel: crisissen volgen elkaar sneller op, internationale concurrentie neemt toe en professionalisering wordt steeds belangrijker. In zo'n omgeving wordt het voor familiebedrijven cruciaal om de juiste expertise te verzamelen, zowel binnen als buiten de familie.

Daar ligt meteen één van de grootste uitdagingen: hoe zorg je ervoor dat je als familiebedrijf de juiste mensen rond de tafel krijgt – in het managementteam én in de raad van bestuur – zonder de eigenheid, harmonie en identiteit van het bedrijf uit het oog te verliezen? Want expertise is nodig, maar samenwerking is onmisbaar. Een sterke werking binnen elk bestuursorgaan én een goede samenwerking tussen deze organen zijn daarbij essentieel. En die samenwerking steunt op twee pijlers die voor familiebedrijven bijzonder belangrijk zijn: vertrouwen en eenheid.

Naast de externe druk spelen ook de familiale dynamieken een grote rol. Veel familiebedrijven halen hun kracht uit waarden zoals vertrouwen, harmonie en continuïteit. Die waarden vormen vaak het cement dat generaties verbindt. Maar ze kunnen ook een valkuil worden wanneer het streven naar eensgezindheid verhindert dat nieuwe kennis en talent worden binnengebracht. Of wanneer het in latere generaties moeilijker wordt om tot een gedeelde visie te komen. Investeren in familiale governance en het helder organiseren van overleg en besluitvorming binnen de familie wordt dan een sleutel voor de

continuïteit. Het helpt om samen de richting te bepalen en om de langetermijnvisie levend te houden.

Met dit boek willen we familiebedrijven helpen om die uitdagingen aan te pakken. We bouwen op inzichten uit jarenlang wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap, corporate governance en familiale governance, maar vertalen die in heldere adviezen en een concreet plan van aanpak. We beseffen daarbij dat geen enkel familiebedrijf hetzelfde is. De diversiteit aan governance-noden is groot, en die realiteit nemen we expliciet mee in onze benadering.

De opbouw van dit boek volgt de realiteit van het familiebedrijf. In de eerste twee hoofdstukken bespreken we wat goede governance betekent, hoe duurzame groei tot stand komt en waarom strategisch ondernemerschap zo belangrijk is in familiebedrijven. Vervolgens kijken we naar de bestuursorganen die deze strategie moeten waarmaken. Hoofdstuk drie focust op het managementteam, hoofdstuk vier op de raad van bestuur en hoofdstuk vijf op de familiale governance-mechanismen die alles met elkaar verbinden.

Dit boek levert geen kant-en-klare recepten. Elk familiebedrijf blijft uniek. Wel geven we je een stevig kader en praktische handvatten om zelf aan de slag te gaan. Ons doel is je te inspireren, te prikkelen en te ondersteunen op weg naar wat wij 'groots bestuur van het familiebedrijf' noemen. De bijbehorende tool en de hoofdstukken in dit boek helpen je om die stap te zetten en om het governance-verhaal in je eigen familiebedrijf verder te versterken.

Tot slot wensen we onze oud collega's Frank Lambrechts, Walter Hendriks en Maarten Vandewaerde te bedanken voor hun gewaardeerde bijdrage bij het totstandkomen van dit boek.

De auteurs





HOOFDSTUK 1

Corporate governance: doel of middel?

De laatste jaren verschijnen meer en meer boeken, opleidingen, trajecten en studies rond corporate governance. We juichen dit absoluut toe, maar we mogen niet vergeten dat corporate governance **geen doel** op zich is, maar eerder **een middel** om een doel (of meerdere doelen) te bereiken. In dit hoofdstuk zoomen we dus even uit alvorens in te zoomen op het belang van corporate governance.

*'De belangrijkste doelstelling van corporate governance is **duurzame waardecreatie**, waarbij "duurzaam" verwijst naar (i) de lange termijn én (ii) de verantwoordelijkheid die de onderneming draagt ten aanzien van stakeholders.'*

Uit bovenstaande quote blijkt dat corporate governance een belangrijke rol kan en móét spelen in 'duurzame waardecreatie'. Maar wat betekent dit precies? Het antwoord op deze vraag kan voor elk bedrijf verschillen. Daarom staan we even stil bij enkele eenvoudige vragen die voor elke ondernemer relevant zijn. Je zal merken dat het antwoord op deze vragen in de praktijk minder simpel blijkt dan de vraag doet vermoeden.

Back to basics: waarom ondernemen we?

Voor we kunnen bepalen hoe de optimale raad van bestuur of management-team eruitziet, is het dus belangrijk om stil te staan bij de vraag: 'Waarom ondernemen we?' Deze vraag lijkt voor veel ondernemers evident, tot je begint door te vragen. Goed nadenken over deze '**waarom?**-vraag' is cruciaal, omdat het antwoord **consequenties** zal hebben voor de volgende hoofdstukken van dit boek.

Corporate governance is niet zozeer een doel op zich, maar eerder een middel om de integriteit, efficiëntie en duurzaamheid van de organisatie te waarborgen. Corporate governance draagt bij aan het vertrouwen van investeerders en andere belanghebbenden, bevordert de naleving van wet- en regelgeving, minimaliseert risico's en ondersteunt het behalen van **strategische doelstellingen**. Het uiteindelijke doel van corporate governance is het **creëren**

van waarde op lange termijn, door te garanderen dat de organisatie op een verantwoorde en transparante manier wordt beheerd. Om goed te begrijpen **welke** strategische doelstellingen belangrijk zijn voor een organisatie en **hoe** de organisatie waarde kan creëren op lange termijn, is het belangrijk om een antwoord te formuleren op de vraag: 'Waarom ondernemen we?'

Als ondernemers zich die vraag al stellen, komen vaak dezelfde antwoorden terug:

'Omdat ik het graag doe.'

'Om mijn boterham te verdienen.'

'Omdat ik niet graag voor een baas werk.'

Hoewel deze antwoorden allemaal valabele motieven zijn om te ondernemen, geven ze zelden de essentie van ondernemerschap weer. Waarom sta je nu echt elke dag vroeg op om te ondernemen? Waarom werk je vaak tot 's avonds laat, óók in het weekend? Wat drijft je als ondernemer om bepaalde zaken wél en andere zaken níét te doen?

Waarden, missie, visie en strategie kunnen ondernemers helpen om te achterhalen waarom ze ondernemen. Ze bieden een duidelijk kader dat de drijfveren, doelen en richting van het ondernemerschap verduidelijkt.

- **Waarden** bepalen de kernprincipes en ethische normen die het gedrag van de organisatie sturen.
- De **missie** geeft de huidige doelstellingen en de *raison d'être* van de organisatie weer.
- De **visie** schetst de langetermijnaspiraties en de gewenste toekomstige positie van de organisatie.
- De **strategie** definieert de plannen en acties om de missie en visie te realiseren en om concurrentievoordelen te behalen.

Door deze vier elementen samen te brengen, krijgen ondernemers een volledig en geïntegreerd beeld van *waarom* ze ondernemen. Dat beeld helpt om hun activiteiten in lijn te brengen met hun fundamentele overtuigingen en ambities.

WAARDEN: Waar staan we voor?

De kernwaarden en overtuigingen van je organisatie geven richting aan alle activiteiten en beslissingen. Ze helpen bij het opbouwen van een sterke bedrijfscultuur en reputatie.

Enkele vragen ter inspiratie:

- Wat zijn de belangrijkste waarden die onze beslissingen en acties leiden?
- Hoe onderscheiden onze kernwaarden ons van onze concurrenten?
- Op welke manieren integreren we onze kernwaarden in onze bedrijfsvoering en klantinteracties?
- Hoe meten en evalueren we of onze activiteiten en beslissingen in lijn zijn met onze kernwaarden?
- Hoe communiceren we onze kernwaarden aan onze medewerkers, klanten en andere belanghebbenden?

De antwoorden op deze vragen vormen de basis voor strategische beslissingen, operationeel beleid en gedrag van medewerkers binnen je organisatie. Omdat de waarden de bouwstenen zijn voor het opstellen van je missie, visie en strategie, is het cruciaal om bij deze essentiële vragen stil te staan.

MISSIE: Waarom bestaan we?

Het begrijpen van het bestaansrecht van je bedrijf helpt bij het formuleren van een duidelijke missie. Die missie zorgt ervoor dat alle belanghebbenden weten wat het uiteindelijke doel is en wat het bedrijf uniek maakt.

Enkele vragen ter inspiratie:

- Hoe draagt ons bedrijf bij aan het welzijn van de gemeenschap waar het deel van uitmaakt?
- Wat inspireerde ons om het bedrijf op te richten en hoe blijft deze inspiratie ons leiden?
- Welke problemen of behoeften van onze doelgroep lossen wij op?
- Welke unieke waarde bieden we aan onze klanten die ze nergens anders kunnen vinden?
- In hoeverre zijn onze kernwaarden verweven met ons bestaansrecht, en hoe beïnvloeden ze onze strategische beslissingen?

Een missie is van essentieel belang voor elke organisatie omdat ze richting geeft, medewerkers motiveert, talent aantrekt en behoudt, de communicatie verbetert en als leidraad dient bij de besluitvorming. De missie creëert een duidelijk hoger doel (en dus geen pure winstmaximalisatie), waardoor medewerkers zich geïnspireerd voelen en betrokken zijn bij het werk dat ze doen. Bovendien fungeert een missie als een krachtig communicatiemiddel en biedt ze een kader om op alle niveaus van de organisatie beslissingen te nemen. Kortom, een missie speelt een cruciale rol bij het definiëren van de identiteit en het sturen van de activiteiten van een organisatie.

VISIE: Waar willen we binnen tien jaar staan?

Een visie wordt vaak verward met een missie, maar het zijn twee verschillende zaken. Een visie richt zich op de langetermijndoelen en de gewenste toekomstige situatie van een organisatie. Een missie concentreert zich meer op het huidige doel en de kernactiviteiten die het bedrijf uitvoert om dat doel te bereiken. Een gemeenschappelijk beeld van de ideale toekomst focust alle inspanningen op het bereiken van een gemeenschappelijke visie. Wat is het ultieme langetermijndoel voor het bedrijf?

Enkele vragen ter inspiratie:

- Hoe ziet onze ideale toekomst eruit?
- Hoe zien we ons bedrijf evolueren en groeien de komende tien jaar?
- Hoe anders ziet de wereld eruit als we onze missie effectief realiseren?
- Wat is onze droom voor deze organisatie?
- Hoe willen we dat onze (klein)kinderen de organisatie beschrijven als onze taak erop zit?

Een visie fungeert als een bron van motivatie en betrokkenheid voor medewerkers. Ze creëert een kader voor concrete doelen en strategieën op lange termijn. Een heldere visie is essentieel voor het succes en de groei van een organisatie.

STRATEGIE: Hoe geraken we daar?

Om de visie te realiseren, zal je bedrijf een aantal belangrijke keuzes moeten maken. Deze keuzes vertalen zich in het ontwikkelen van een strategie om de langetermijndoelen te bereiken. De strategie bundelt de middelen, processen

en tussentijdse mijlpalen die nodig zijn om de vooruitgang te meten en op tijd bij te sturen.

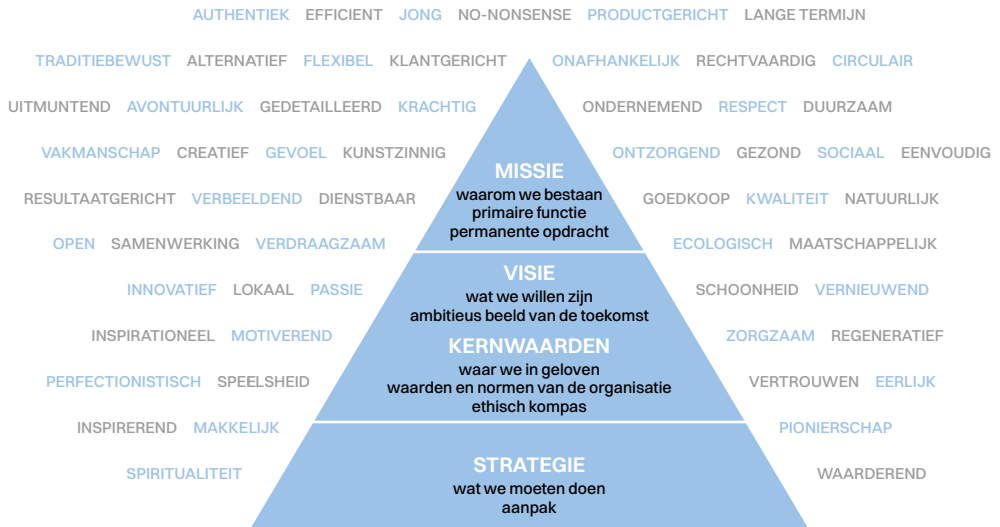
Enkele vragen ter inspiratie:²

- Wat betekent winnen voor ons?
- Wat is ons speelveld als organisatie?
- Hoe gaan we ons in dit speelveld onderscheiden?
- Welke capaciteiten hebben we nodig om die onderscheidende ambitie te realiseren?
- Welke managementsystemen zijn hiervoor nodig?

Samengevat kunnen we stellen dat de waarden, missie, visie en strategie van cruciaal belang zijn voor corporate governance. Ze vormen de basis voor de richtlijnen en doelstellingen van de organisatie. Al deze elementen zorgen er samen voor dat de organisatie niet alleen op een transparante en verantwoorde manier wordt beheerd, maar ook gericht is op het maximaliseren van waardecreatie op de lange termijn.

Ook de Code Buysse IV benadrukt het belang van bovenstaande vragen:³

*‘Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de onderneming, de aandeelhouder(s), het bestuur, het management, de medewerkers en andere stakeholders enerzijds, en een doelgerichte en gepaste bedrijfsvoering anderzijds, is het aangewezen de **missie** en **waarden** van de onderneming duidelijk vast te stellen. De missie en waarden samen vormen een referentiekader voor de beslissingen en handelingen van wie bij de onderneming betrokken is. Ze vormen de basis voor de **langetermijnstrategie** van de onderneming en voor een geëigende bedrijfscultuur.’*



Figuur 1.1: Missie, visie & strategie⁴

Het is cruciaal om **alle stakeholders te aligneren** rond de missie, visie, waarden en strategie van een organisatie (figuur 1.1), omdat dit de basis vormt voor gezamenlijke groei en succes. Wanneer iedereen binnen en buiten de organisatie in dezelfde richting kijkt en dezelfde kernprincipes deelt, ontstaat er een gedeeld begrip en een grotere betrokkenheid. Dit zorgt voor betere samenwerking, verhoogde motivatie en een consistentere besluitvorming.

Een oefening op papier, die deze elementen vastlegt zonder dat er betrokkenheid en actie volgt, heeft weinig impact. *Stakeholder alignment* moet een dynamisch en interactief proces zijn, waarbij dialoog, feedback en voortdurende afstemming centraal staan. Alleen zo kan een organisatie haar strategie effectief implementeren en duurzaam succes realiseren. We verwezen in dit hoofdstuk al naar het doel van corporate governance en het belang van stakeholders hierin. Corporate governance gaat dus véél verder dan het behartigen van de belangen van de aandeelhouders.

Wie zijn die stakeholders nu precies? En waarom is het zo belangrijk om hun belangen mee te nemen wanneer we het hebben over deugdelijk bestuur van een onderneming? In wat volgt staan we even stil bij de belangrijkste stakeholders, met specifieke aandacht voor het unieke karakter van familiebedrijven.

Staan alle neuzen in dezelfde richting?

Het is van essentieel belang dat alle **medewerkers** op de hoogte zijn van de waarden, missie, visie en strategie van het bedrijf. Al die elementen geven hun richting en helpen om doelgericht te werken. Door medewerkers te betrekken bij deze fundamentele aspecten kan de organisatie een cultuur van gedeelde doelstellingen en waarden bevorderen. Hoe hoger de motivatie en betrokkenheid bij het werk, hoe beter de prestaties en productiviteit.

Om te verzekeren dat de kernwaarden en doelstellingen geen abstracte concepten blijven, is het belangrijk om ze te integreren in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Dit vereist:

- een duidelijke communicatie en training over de betekenis en relevantie van deze elementen;
- het creëren van meetbare doelen die aansluiten bij de bredere strategie van het bedrijf;
- het aanmoedigen en belonen van het demonstreren van de waarden en het nastreven van de missie en visie van het bedrijf.

Uiteindelijk zullen een diepgaand begrip en toepassing van de waarden, missie, visie en strategie van het bedrijf bijdragen aan een sterke bedrijfscultuur, een hogere klanttevredenheid en duurzame groei.

Dat iedereen *binnen* het bedrijf op dezelfde golflengte moet zitten, dat spreekt eigenlijk voor zich. Maar ook andere stakeholders spelen een belangrijke rol.⁵

Om een positieve impact te hebben, moet een missie een brede blik op de fundamentele bijdragen van het bedrijf hebben. Winstmaximalisatie alleen komt voornamelijk aandeelhouders ten goede en kan andere belangrijke aspecten minimaliseren, wat uiteindelijk zowel werknemers als klanten schaadt.