



PMP SUPERVISOR
PEOPLE MEET PEOPLE

The background of the entire page is a silhouette of three hikers on a mountain peak against a bright, orange and yellow sunset sky. One hiker is standing on the right, another is climbing up the center, and a third is assisting from the left. The scene is backlit by the sun, creating a strong glow around the figures.

.....

Hoe richt je een RvA op?

Weten wat te doen

.....

.....

**Je bent op zoek naar een groep vertrouwens-
personen waarmee je regelmatig een goed
gesprek kunt voeren, los van je accountant
of bank. Een Raad van Advies (RvA) kan die
rol vervullen, door de inbreng van waarde-
volle kennis en ervaring. Maar hoe ga je nu
precies te werk als je een RvA wilt oprichten?
Wat zijn de eerste stappen en hoe bereik je
het beste resultaat?**

.....

Als MKB-groeibedrijf ben je gebaat bij een goede Raad van Advies. De voordelen zijn legio. Zo kan een RvA een goed middel zijn om een indirecte bijdrage te leveren aan het succes van je bedrijf. Het helpt je om nog beter je doelstellingen te bereiken, zowel extern als intern, door naar je te luisteren en met je te praten. Een RvA voelt zich tenslotte verbonden met het succes van de onderneming en heeft daar iets voor over. Daarnaast helpt hij je om structuur te vormen, rust te creëren en om aan de lange termijn te denken. Het is een 'hechtmiddel' tussen directie(leden) en aandeelhouders. Kortom: met een RvA kun je nog meer bereiken dan je met elkaar – zonder RvA – kunt bereiken.

AFSTEMMEN VAN DE WENSEN

Tegelijkertijd is het oprichten van een RvA niet iets dat je zomaar even in je eentje beslist. Het begint allemaal met het goed afstemmen van de wensen. Bespreek met directie, aandeelhouders en eventuele andere financiers wat van een RvA wordt verwacht.



.....

Met een RvA kun je nog meer bereiken dan je met elkaar - zonder RvA - kunt bereiken

.....

Vragen die kunnen helpen bij het helder krijgen van de wensen:

- Waar is een RvA een antwoord op?
- Als je een toverstaf had en een RvA kan toveren wat je nodig hebt: wat doet hij dan?
- Wanneer vind je dat ze het goed hebben gedaan?
- Waarom een Raad en niet een stel losse adviseurs?
- Hoe verhoudt de Raad zich tot de directie? En tot de aandeelhouders?

LEG HET VAST

Stel vervolgens aan de hand van de verzamelde informatie een document samen waarin je zaken meeneemt zoals het doel van de raad (klankbord, strategie, tactische hulp intern, commercie, Finance, etc.), de verwachting van de intensiteit (aantal contactmomenten, bijv. 4 keer per jaar), concrete competentieterreinen waarop de raad toegevoegde waarde levert en tot slot een vergoedingsindicatie. Stuur dit naar de betrokkenen voor een laatste check en goedkeuring. Door dit vooraf bespreekbaar te maken voorkom je onnodig gedoe achteraf en kun je een raad oprichten waar de hele organisatie blij van wordt.

WAT IS ER NODIG?

In de situatie van een MKB-groeibedrijf, met in de praktijk een kleine directie en een overzichtelijk aantal medewerkers, is een RvA van drie leden doorgaans passend. De inbreng van verschillende gezichtspunten, variëteit in kennis en ervaring en capaciteit om ook wat te dóen, zijn dan voldoende geborgd. Een voorzitter is strikt genomen niet nodig, maar dit neemt niet weg dat de agendavoorbereiding en informatievoorziening goed moeten zijn. Het is wel verstandig om een gespreksvoorzitter te benoemen, die zoveel mogelijk uit de bijeenkomsten kan halen.

WAT MOETEN ZE KUNNEN EN KENNEN?

Natuurlijk wil je dat de RvA over voldoende competenties beschikt op het gebied van de voor jou belangrijke vraagstukken. Kijk hierbij naar wat voor de organisatie specifiek van belang is. En dat is niet alleen wat je al kent en in huis hebt, maar vooral ook wat je lastig vindt. Kijk hierbij kritisch naar waar de directie wel en niet goed in is, ga te rade bij je directe werkomgeving en gebruik deze informatie bij het opstellen van de gewenste competentieterreinen.

Vragen die in dit traject helpen zijn:

- Voor welke vraagstukken komt je organisatie de komende tijd te staan?
- Wat vind je nu moeilijk in (het leiden van) je bedrijf?
- Over welke ‘hobbel’ kun je niet heen kijken? Wat is een onduidelijk gebied voor je?
- Waar ben je goed in?
- Waar zitten je blinde vlekken?

Let er bij het opstellen van je competentie-wensenlijst op dat de RvA geen salesorgaan is. De leden van de RvA zijn er om jouw situatie te belichten vanuit hun kennis en ervaring, zodat je over je eigen schaduw heen kunt kijken. Ze kunnen je in een aantal gevallen prima helpen met hun netwerk, maar de intentie is niet om een ‘saleskanaal’ of een ‘lijntje naar een financier’ te zijn. Daarvoor heb je geen RvA nodig. Wel om je te helpen de zaak verder te professionaliseren, zodat bijvoorbeeld je salesorganisatie beter werkt of dat je betere kaarten hebt richting een financier.

DE JUISTE MENSEN VINDEN

Als je je voorbereidingen tot zover klaar hebt, komt het eropaan de juiste mensen te vinden. Als je naar je wensenlijstje kijkt, zou het verbazend zijn als één van die criteria is ‘het moet een bekende zijn’. Gebruik dit dan ook niet

.....

Bereid je goed voor, stem zaken en wensen met elkaar af en wees niet bang om kritisch te zijn

.....



als startpunt van je zoektocht. Want, vrienden uit je eigen netwerk? Het lijkt erg vertrouwd, maar de sociale en psychologische verbintenis legt een onnodige hypotheek op de relaties – zowel tussen RvA-lid en directielid, als in de groepsdynamiek van de RvA. Zelfs als je vindt dat je onderling alles tegen elkaar moet kunnen zeggen, er is geen onafhankelijkheid.

Bedenk dat je met een RvA een zakelijke relatie aangaat. Naar bekenden ben je 'anders' kritisch dan naar onbekenden; tegen iemand die je 'ns gepolst hebt nee zeggen voelt ongemakkelijk aan; in een vriendschap wordt dat pijnlijk.

Waar moet je dan op letten? Hoe zorg je ervoor dat je de beste raad krijgt?

- Houd zakelijk en privé gescheiden!
- Zorg dat je RvA onafhankelijk is ten opzichte van jou en je bedrijf
- Zorg dat de RvA-leden onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar
- En, bij voorkeur, maak gebruik van een onafhankelijk kanaal voor het vinden van de juiste mensen.

Je vrienden en familie houd je dus het beste buiten de RvA. Niet omdat ze het inhoudelijk niet zouden kunnen, maar omdat je graag vrienden wil blijven en je ook zonder gedoe afscheid moet kunnen nemen.

ROL VAN DE FINANCIER

Vergeet niet dat je ook te maken kunt krijgen met een zeer betrokken financier. Het valt namelijk niet altijd te vermijden dat een financier een zetel in de RvA als voorwaarde stelt voor de te verstrekken financiering. Hoe ga je daarmee om? Wees vasthoudend en toch flexibel

Een nadrukkelijk aanwezige financier? De volgende zaken kunnen helpen:

- Stem goed met elkaar af waarvoor je wilt dat de RvA er komt. De logische achterliggende gedachte van de financier is vaak om de investering goed in de gaten te kunnen houden en eigen expertise en netwerk te kunnen inzetten voor het succes van de onderneming. Dat klinkt erg legitiem, maar probeer - zeker voor het tweede argument - wel goed te kijken naar waar de behoefte van de onderneming ligt. Het is zonde als je er na een tijdje achter moet komen dat wat 'gemakkelijk' voorhanden was, niet het beste aansloot op de behoefte van de onderneming.
- Wees voldoende flexibel: ga niet met de hakken in het zand staan als de financier in de rol van aandeelhouder inbreng wil hebben in het zoekproces.
- Als er dan toch nog iemand 'vanuit' de financier aangesteld dient te worden: blijf erbij dat dit niet de voorzitter mag zijn - als er voor een voorzittersmodel is gekozen. Daarmee kun je het 'evenwicht' in de raad beter borgen dan wanneer de voorzitterspositie bij een dominante partij ligt.

VERGOEDING

Wat is tot slot een redelijke vergoeding? Dat is afhankelijk van de situatie. Stem daarom met de aankomend RvA-leden in overleg af wat een redelijke vergoeding is in jullie situatie. Goede kans dat dit neerkomt op een jaarvergoeding per lid variërend van alleen kilometervergoeding tot een bedrag van een paar duizend euro.

Kortom, bereid je goed voor, stem zaken en wensen met elkaar af en wees niet bang om kritisch naar jezelf te kijken. Hoe beter je dit alles doet, hoe sterker en doeltreffender je RvA en hoe meer je eruit kunt halen.

