

# Goed bestuur is een dagelijkse werkmethode

Corporate governance of goed bestuur moet zowat het meest gebruikte buzzword van het laatste jaar zijn. Maar wat verstaan we juist onder goed bestuur, is dit voor iedereen hetzelfde en bovenal, wat voor nut heeft het in een familiebedrijf? Dialoog bracht 3 experts van Deloitte Fiduciaire – Henk Hemelaere, Nikolaas Tahon en Dominique Delière - rond de tafel en vroeg hun visie.

## Wat is goed bestuur?

**Henk Hemelaere:** Goed bestuur draait rond het samenbrengen van een groep mensen rond de visie en de uitgestippelde strategie van een bedrijf en rond het stellen van bestuursdaden die ten goede komen aan de strategische bedrijfsvoering. Daarbij moet rekening gehouden worden met de belangen van de verschillende stakeholders van het bedrijf: medewerkers, financiers, aandeelhouders...

## Is dat relevant voor een familiebedrijf?

**Dominique Delière:** De vraag stellen hoe een familiebedrijf goed moet bestuurd worden leidt ons meteen al tot een nieuwe vraag: wat is een familiebedrijf? Want een bedrijf evolueert, en afhankelijk van de structuur van het familiebedrijf en de fase van evolutie waarin het zich bevindt, moet ook bekeken worden wat goed bestuur voor de onderneming kan inhouden en hoe de invulling van goed bestuur mee moet evolueren.

## Dus naarmate een bedrijf groeit of evolueert, verandert ook de invulling van het begrip goed bestuur?

**Henk Hemelaere:** Correct. Deloitte maakt onderscheid tussen 4 vormen van familiebedrijven, gaande van de eenmanszaak over het familiebedrijf 'strictu senso' en het 'next generation' familiebedrijf tot het 'open familiebedrijf', waar naast de familiale aandeelhouders ook externe aandeelhouders in het kapitaal van de onderneming zitten. De Code Buysse is vooral bedoeld voor het grotere 'open

familiaal bedrijf'. Voor het kleine familiebedrijf is deugdelijk bestuur eerder een kwestie van methodieken zonder dat dit hoeft te leiden tot bijkomende formele structuren. Gelijk in welke fase een bedrijf zich bevindt, is het belangrijk om je als bedrijfsleider te omringen met mensen die je kunnen adviseren in de domeinen waar dat nodig is.

**Nikolaas Tahon:** Dikwijls start die adviseerende rol bij de ouders: zoon en dochter nemen het familiebedrijf over en de ouders, zelf niet meer actief, blijven een klankbord voor de beslissingen die genomen worden in het bedrijf. Dergelijke raad van advies wordt gaandeweg uitgebouwd met de externe accountant, een relatie die ook in zaken zit, en evolueert verder samen met de maturiteit van de onderneming tot een echte raad van externe bestuurders.

## Het is dus niet fout om in kleine kring te beginnen?

**Dominique Delière:** Nee, maar het komt er wel op neer je op het juiste moment te omringen met mensen die het advies kunnen geven dat je nodig hebt. Onafhankelijkheid is daar heel belangrijk in. De implementatie van een nieuw ERP-pakket bijvoorbeeld kan voor een klein bedrijf een dermate impact hebben, dat de keuze voor een verkeerd pakket uiteindelijk tot het falen van de onderneming leidt. Daarom is het aangewezen dat een bedrijfsleider bij een dergelijke keuze een beroep doet op een onafhankelijke deskundige die geen belang heeft bij het verkopen van een pakket, maar een objectieve visie kan geven op het aanbod. Het succes van de afdeling Finance and IT van Deloitte Fiduciaire bewijst dat er grote nood is aan een dergelijk onafhankelijk advies.

**Henk Hemelaere:** De vorm waarin het bedrijf zich openstelt, is dat nu door het aantrekken van een extern bestuurder of door het organiseren van een adviesraad of een trusted advisor als Deloitte Fiduciaire, is ondergeschikt aan de toegevoegde waarde die de externen bijbrengen. Eerst de inhoud, dan de vorm. De toegevoegde waarde die Deloitte Fiduciaire kan bijbrengen is haar multidisciplinaire dienstverlening. Voor een familiale regeling bijvoorbeeld kunnen ondernemers een beroep doen op onze juridische deskundigen, daar waar bij het opzetten van een kostprijsstelsel een financieel expert uit onze

afdeling Finance en IT de nodige expertise kan aanreiken.

## Als ik een adviseur wil, tot wie wend ik me dan best? Waar haal ik de mosterd?

**Nikolaas Tahon:** Om te weten waar je gepast advies kunt krijgen is een netwerk nodig. Een kring van mensen waarop je beroep kunt doen. Veel ondernemers worden dermate opgeslorpt door dagelijkse operationele besommeringen dat zij dat netwerk niet uitbouwen. En daar moet tijd voor gemaakt worden. Als trusted advisor hebben wij daar gigantische uitdagingen en opportuniteiten. Loyauteit voeren wij en onze klanten hoog in het vaandel. Maar accountants die niet mee (kunnen) evolueren, kunnen steeds minder hun rol waarmaken. Daarom investeren we met Deloitte Fiduciaire zo enorm in specialisatie en training van onze professionals. Ook dat is goed bestuur.

**Dominique Delière:** Daarnaast is er geen goede corporate governance zonder goede private governance: indien we een visie ontwikkelen voor een bedrijf moeten we de visie en verwachtingen kennen van haar aandeelhouders. Er moeten dus goede afspraken zijn tussen de familieleden over hoe met het bedrijf omgegaan wordt. Daarvoor kan een familiecharter, waarin de waarden en visie van de familie mee opgenomen wordt, onontbeerlijk zijn.

## Is goed bestuur eigenlijk echt nodig, of is het een modegril?

**Nikolaas Tahon:** We gaan er van uit dat iedere onderneming wil groeien. Voor echte groei zijn 2 zaken fundamenteel nodig: geld en mensen. Het aantal stakeholders dat bij een bedrijf betrokken is om deze 2 peilers aan te leveren neemt toe. En deze stakeholders zullen transparantie vragen om vertrouwen te krijgen in de onderneming. Door de kredietchaarste is het steeds meer nodig om naast de huisbankier te kijken naar andere partijen om de financiering van groei rond te krijgen. Om die andere investeerders aan te trekken is een goed strategisch plan vereist, en moet dat strategisch plan kunnen getoetst worden aan de stappen die het bedrijf zet. Zonder bewijs van daden van goed deugdelijk bestuur wordt het alsmoer moeilijker om die vormen van financiering rond te krijgen.

**Henk Hemelaere:** Een tweede peiler zijn de mensen. Medewerkers aantrekken en behouden wordt voor kmo's een steeds grotere uitdaging. Interne transparantie is daarbij onontbeerlijk.

**Nikolaas Tahon:** Dit principe van collectiviteit, medewerkers mee betrekken in de strategische visie van het bedrijf, is ongeacht de bedrijfsgrootte een noodzakelijke voorwaarde van corporate governance. Goed bestuur impliceert ook dat er duidelijke beslissings- en managementstructuren uitgetekend moeten worden, dat de visie overgebracht wordt op de medewerkers en dat de betrokkenheid van medewerkers verhoogd wordt. Dit zijn daden van goed bestuur omdat zij zorgen voor continuïteit van het bedrijf. Want een bedrijf is uiteindelijk maar zoveel waard als het in de toekomst kan opbrengen, en goed bestuur is een kwestie van waarde creëren. Voor de aandeelhouders, en voor de medewerkers.

**Dominique Delière:** Familiale managers mogen daarom niet blind zijn voor de eigen tekortkomingen, en moeten toptalent aantrekken in hun bedrijf. De eigen gebreken worden best aangevuld met externe competenties om terug die continuïteit van bedrijfsvoering te optimaliseren. Want het succes van uw bedrijf morgen is omgekeerd evenredig met de mate waarin het van u afhankelijk is. Een financiële kwestie mag het niet zijn. Er bestaan genoeg planningstechnieken om uw talent correct te verlonen.

## Moet ik de code Buysse ter hand nemen om deugdelijk te besturen?

**Nikolaas Tahon:** In ieder geval hebben de code Lippens voor beursgenoteerde bedrijven en de code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven een dynamiek gecreëerd en de aspecten van deugdelijk bestuur ter discussie gesteld. In heel die discussie hebben echter vooral een aantal deelelementen de krantenkoppen gehaald, denk maar aan de transparantie in verband met de lonen van topmanagers. Goed bestuur betekent niet dat u alles publiek moet maken. De buitenwereld heeft geen zaken met uw persoonlijke wedde. Wat u echter wel moet willen delen is waar u met uw onderneming naartoe wenst te gaan. Deze transparantie is uiteraard veel meer intern nodig dan extern. Of er ook externe transparantie nodig is, is immers afhankelijk van de groeifase waarin uw bedrijf zit.



Nikolaas Tahon, Dominique Delière en Henk Hemelaere, partners, Deloitte Fiduciaire