

# Zekerheid na de



Patrick Dierick,  
Deloitte Fiduciaire,  
Partner Private Governance



Griet Ceenaeme,  
Deloitte Fiduciaire,  
Manager Private Governance

**Het pensioendebat heeft de afgelopen maanden veel stof doen opwaaien. Het wettelijk pensioen dreigt onbetaalbaar en dus onzeker te worden. Behoud van de huidige levensstandaard via pensioenvorming is dus onzeker. Hoe legt een ondernemer direct en indirect de nodige reserves aan voor de oude dag? Patrick Dierick en Griet Ceenaeme van Deloitte Fiduciaire Private Governance geven 5 adviezen.**

**Tip 1: Een mooie oude dag begint met inzicht vandaag**

**Griet Ceenaeme:** Nooit zijn zoveel mensen op pensioen gegaan als in 2011. En toch blijken weinig ondernemers actief bezig te zijn met het einde van hun loopbaan. Als ondernemer is men begaan met de cijfers binnen het bedrijf nu, de komende maanden, de komende jaren. Voor het privévermogen

heeft men minder plannen of inzicht. Weet een ondernemer wat hij waard zal zijn na al die jaren werken? Welke vorm zijn vermogen en inkomen zal hebben? Waar zijn of haar naasten aan toe zijn mocht de ondernemer iets overkomen? Vaak beperkt het inzicht in het privévermogen zich tot het opvolgen van het rendement en de waarde van de beleggingsportefeuille op vandaag. En dat terwijl men voor het bedrijf wel al die inspanningen doet: een jaarrekening opmaken, investeringsbeslissingen nemen, activa verkopen, risico's inschatten, etc.

**Tip 2: Reken niet enkel op de waarde van het bedrijf**

**Patrick Dierick:** Voor veel ondernemers zijn de aandelen van het bedrijf de belangrijkste

# beroeps carrière



componenten van hun vermogen en gaan ze ervan uit dat die waarde zich zal bestendigen tot aan hun pensioenleeftijd. De verkoop van de aandelen zal voor de nodige middelen zorgen, samen met een pensioen. Maar zal het bedrijf wel verkoopbaar zijn over tien jaar? Zal de onderneming nog waarde hebben over tien jaar? Zullen de diensten of producten nog in de markt liggen? Zijn er in de vorige decennia niet hele sectoren verloren gegaan? Wat als men verkoper is op het einde van zo'n cyclus?

Tijdens de carrière het bedrijf krap zetten door zichzelf middelen uit te keren, is ook een vorm van verantwoord ondernemen. Durven afzien van een bijkomend project of financiering, die keuze kan terecht zijn als men op zijn vijftigste nog persoonlijke waarborgen moet verstrekken. Zeker in het steeds moeilijker financieel landschap kan men niet altijd meer voldoen aan de bancaire eisen. Minder snel en gecontroleerder groeien, andere financieringsvormen of nieuwe aandeelhouders toelaten, het kunnen op termijn de juiste keuzes zijn.

### Tip 3: Werk stap per stap aan de structuur vereist bij pensionering

**Griet Ceenaeme:** Eenmaal het inzicht is verworven rond de toekomstige inkomsten en vermogens bij pensionering, kan naar een structuur gewerkt worden die inkomens en vermogen structureren. Onroerend goed afsplitsen of niet? Intellectuele eigendomsrechten onderbrengen in een aparte vennootschap? Een holdingstructuur opzetten? De ondernemingsstructuur proactief aanpassen met het oog op een gehele of gedeeltelijke verkoop of familiale regeling, of toch voorrang geven aan de meest evidente operationele bedrijfsstructuur?

Een ondernemingsstructuur aanpassen aan de wensen van de ondernemer vergt tijd. Bovendien is een bedrijfseconomische motivering meer dan ooit noodzakelijk om de wijzigingen fiscaalvriendelijk door te voeren. Snel-snel reorganiseren vlak voor het moment van pensionering of van verkoop van het bedrijf is zeker en vast geen goede keuze meer.

### Tip 4: Breng alle aspecten van vermogen en inkomen in kaart

**Patrick Dierick:** Dat men niet precies meer weet waar men aan toe is en zal zijn, zorgt voor onzekerheid. De Deloitte Fiduciaire Private Value Map is een uitstekend middel om die gemoedsrust terug te brengen bij de ondernemer en zijn naasten, op basis van een eenvoudige ondernemersregel: meten is weten. Het concept is vrij eenvoudig: creëer een centrale familiale databank waarin alle gegevens van de personen, structuren, vermogensbestanddelen, inkomens en opgebouwde rechten worden gebundeld. Breng op basis van deze inventaris de risico's inzake waardebehoud in kaart. Deze risico's kunnen in de familiale sfeer liggen (wat gebeurt er bij scheiding, huwelijk, overlijden, wat is de rol van de schoonkinderen,...) maar ook in de economische sfeer (hoeveel aandelen heb ik, welke waarde hebben ze, welke borgstellingen ben ik aangegaan, waar en hoeveel pensioenreserves heb ik al). De inkomstensimulator bij de Private Value Map zorgt ervoor dat de ondernemer ook zicht krijgt op de financiële stromen van zijn privévermogen, nu en in de toekomst.

### Tip 5: Hou vol, inventariseer en beslis jaarlijks

**Patrick Dierick:** Net zoals de jaarrekening voor het bedrijf, bepaalt een jaarlijkse update van de Private Value Map welke verdere acties nodig zijn: waar kunnen we onze risico's verminderen, wanneer en hoe kunnen we nu al schenken, welk vermogen investeer ik nu om later periodieke inkomsten te hebben, hoe moet het bedrijf gestructureerd worden om rekening te houden met verkoop of familiale opvolging. Zo evolueert de familie naar de Private Value Map die ze voor ogen heeft bij pensionering van de bedrijfsleider. Als u jaarlijks met uw bankier de beleggingsportefeuille overloopt, waarom neemt u niet jaarlijks eens de tijd om uw Private Value Map te herevalueren? Deze beslissingen hebt u zelf in de hand, de evoluties op de financiële markten moet u meestal "ondergaan".

Eindeloopbaanplanning is zoveel meer dan het opvolgen van beleggingen of het storten van premies voor extra legale pensioenen.