

ONDERNEMERS

UP2DATE

De Raad van Advies De hefboom voor de professionalisering van het Familiebedrijf

Voor veel familiebedrijven is het een hele uitdaging om de omslag te maken van een sterk persoonsgebonden organisatie die door één bedrijfsleider aangestuurd wordt, naar een op zich zelf staande professioneel geleide onderneming.

Bij de start is een onderneming aangewezen op de dynamiek en het enthousiasme van haar bedrijfsleider(s). Naarmate het bedrijf groeit en meer medewerkers aanwerft, bestaat de volgende stap erin om het bedrijf naar een next level te brengen, nl. een professionele organisatie die autonoom verder kan functioneren op het ogenblik dat de bedrijfsleider meer delegeert en wat afstand neemt van de dagelijkse bedrijfsvoering.

In deze transitiefase is het goed dat de bedrijfsleider kan terugvallen op een professionele Raad van Advies om zijn bestuur af te toetsen.

Indien de professionalisering te lang uitblijft, komt de continuïteit vroeg of laat in het gedrang. De continuïteit van een familiebedrijf dat 100% afhankelijk blijft van haar bedrijfsleider(s) is op langere termijn moeilijk houdbaar. De installatie van een Raad van Advies is een middel om het familiebedrijf in een groeifase te begeleiden naar een verdere professionalisering.



Ludo Lievens,
Lievens & Co Consulting

Corporate Finance
www.lievens.be
Wittemolenstraat 47, 8200 Brugge
Bischoffsheimlaan 36, 1000 Brussel

Lievens & Co

FISCAAL, JURIDISCH & FINANCIËEL ADVIES

1. Wat is een Raad van Advies?

Een Raad van Advies is een orgaan dat niet-bindende adviezen formuleert aan de Raad van Bestuur. Met de Raad van Advies haalt de onderneming expertise en management-ervaring in huis, zonder dat de bedrijfsleider effectieve bevoegdheden en zeggenschap afstaat, want de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid blijft bij de Raad van Bestuur.

De Raad van Advies is als zodanig niet wettelijk geregeld. Elk bedrijf is vrij om in alle flexibiliteit te bepalen hoe zij dit orgaan oprichten en hoe zij dit concreet invullen.

De leden van de Raad nemen een prominente plaats in bij het vastleggen van corporate governance regels, maar zijn niet de problem solvers. Zij fungeren als klankbord voor de bedrijfsleider en/of Raad van Bestuur.

2. Samenstelling (welke profielen/ looptijd mandaat)

Het is aan te bevelen dat de leden van deze Raad geen nauwe banden hebben met de familiale aandeelhouders of met het management. Zij worden gekozen omwille van hun bijzondere expertise en ervaring. De meerwaarde van een Raad van Advies zit immers juist in de helikopter view van externen (die het bedrijf vanuit andere invalshoeken bekijken).

Bij de samenstelling van de Raad is het belangrijk om te zoeken naar complementariteit, om kennis en competenties op verschillende niveaus aan te trekken, zowel op financieel, operationeel als commercieel vlak. Het is aangewezen om profielen te kiezen met expertise en ervaring die afgestemd is op de behoeften, de uitdagingen en de groeifase van de onderneming. De leden moeten bereid zijn om hun ervaring en hun ideeën te delen en een objectieve kijk te geven op het beleid van een onderneming. Diversiteit is een motor voor de goede werking van de Raad van Advies.

3. Werking / bevoegdheid / verslaggeving

De Raad van Bestuur kan naar eigen inzichten een Raad van Advies installeren. Veelal is de installatie en de werkwijze van de Raad van Advies vastgelegd in het familiaal charter.

Deze regels omvatten o.a.:

- De samenstelling: criteria voor leden
- De specifieke opdrachten
- Het aantal vergaderingen per jaar
- De duur van het mandaat van de leden (rotatiesysteem te voorzien)
- Verloning

De periodieke vergaderingen van de Raad van Advies zetten de ondernemer ertoe aan om tussentijds te rapporteren omtrent de gang van zaken in het bedrijf en hierbij stil te staan bij de langetermijnvisie. Dit versterkt de transparantie in de besluitvorming.

Rol van de voorzitter

De rol van de voorzitter is cruciaal voor de goede werking van de Raad van Advies. De voorzitter moet naast zijn professionele competenties vooral beschikken over een "emotionele intelligentie". Door goed te luisteren naar alle partijen detecteert hij mogelijke spanningen en conflicten. Hij stuurt de vergadering in de juiste richting en zorgt er voor dat alle onderwerpen bespreekbaar zijn.

4. Praktisch: Onderwerpen / agenda

De Raad van Advies functioneert in eerste instantie als klankbord voor de ondernemer. Het is een denktank waar vooral de langetermijnvisie en strategie van de onderneming aan bod komt. Het is niet de bedoeling dat de Raad van Advies de rol overneemt van de consultants die het bedrijf bijstaan met concrete adviezen over fiscale, juridische, operationeel-technische, en andere vragen.

Om te vermijden dat een Raad van Advies zou vervallen in een vrijblijvende praatsessie, is het noodzakelijk om dit op een gestructureerde wijze aan te pakken door o.a.

- benoeming van een voorzitter die de werking en de agenda stroomlijnt
- data van de vergadering voldoende ruim op voorhand vast te leggen
- de agenda met alle relevante gegevens (ruim) op voorhand te bezorgen aan de leden
- van elke vergadering een verslag op te maken met to do's en concrete actiepunten

De Raad van Advies is gericht op de lange termijn, het is dus niet de bedoeling om té gedetailleerd in te gaan op de kwartaalcijfers en/of de dagdagelijkse bedrijfsvoering.

Voorbeelden van agendapunten zijn:

- de algemene positionering van de onderneming in de markt: product- en marketingstrategie vastleggen
- de toetreding van een volgende generatie familieleden tot het bedrijf
- een toekomstgericht HR-beleid uittekenen
- beslissingen omtrent grote investeringen, bv. een overname, delocalisatie, de opening van een nieuwe vestiging, e.a.
- vaststellen corporate governance regels
- toekomstige bedrijfsstrategie en -structuur
- business continuïteit plan

Bij deze thema's zal de Raad van Advies fungeren een intellectuele sparringpartner voor de bedrijfsleider of de Raad van Bestuur.

Bij familiebedrijven waar de discussies soms intens zijn, zorgt een Raad van Advies voor een objectieve kijk. Zij helpt om een evenwicht te vinden tussen enerzijds de belangen van de familiale aandeelhouders en anderzijds het economisch verantwoord belang van de onderneming.

5. Kostprijs

De leden van de Raad van Advies worden vergoed in overeenstemming met het aantal vergaderingen en de vereiste voorbereiding, rekening houdend met enerzijds de grootte van de onderneming en anderzijds de bijzondere expertise van de leden.

Richtinggevend is een tarief tussen 1.500 en 4.000 euro per kwartaal marktconform voor een lid van de Raad van Advies die 5 x per jaar vergadert. Dit veronderstelt dat de leden zich grondig voorbereiden en ook tussentijds beschikbaar zijn voor de bedrijfsleiding om van gedachten te wisselen.

Voor startups en jonge ondernemingen bestaan er alternatieve vormen van verloning voor de leden van de Raad van Advies die op maat worden uitgewerkt.

Conclusie

De installatie van de Raad van Advies is een stap richting professionalisering van het familiebedrijf. De Raad van Advies brengt nieuwe inzichten in de onderneming (zuurstof) en zorgt voor een objectieve kijk op de bedrijfsvoering en de gevoeligheden die hieromtrent bestaan.

De Raad van Advies formuleert niet-bindende aanbevelingen aan de Raad van Bestuur, wat een meerwaarde betekent in familiebedrijven zonder externe bestuurders of managers.