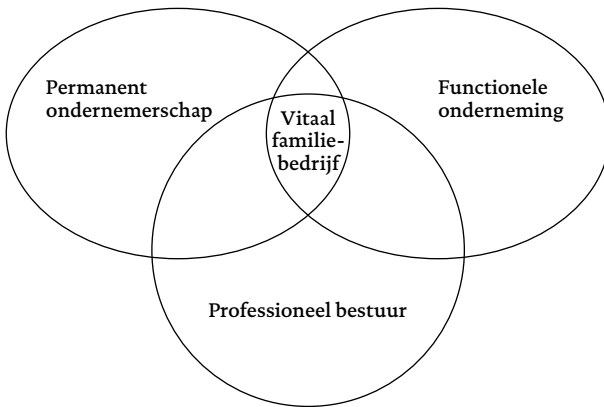


I GOVERNANCE: ANDERS IN HET FAMILIEBEDRIJF

Een gezond en vitaal familiebedrijf steunt op drie pijlers: permanent ondernemerschap, een functionele familie en professioneel bestuur¹ (figuur 1).

Figuur 1. Het vitale familiebedrijf



Het hoeft weinig betoog dat een familiebedrijf niet kan gedijen zonder een zich continu vernieuwend ondernemerschap. Ondernemende familiebedrijven streven steeds groei en verandering na, ook al worden zij daartoe niet door de marktomstandigheden gedwongen. Zij zijn steeds op zoek naar opportuniteiten. Een

mooi voorbeeld vormt de onderneming van het jaar 2003, het beursgenoteerde familiebedrijf Miko uit Turnhout. Miko diversifieerde op erg succesvolle wijze van koffieservice naar kunststofverpakkingen. Gedelegeerd bestuurder Frans Michielsens verklaart daarover: 'Je volgt goed de technologische ontwikkelingen en tegelijk hou je de vinger aan de pols van de markt. Ikzelf heb een ingenieursopleiding, maar elke week ben ik present op de vergadering van onze verkopers. (...) Het succes van een nieuw product zit hem in de matching van de ingenieursideeën met verkopersinzichten.'²

Even belangrijk is dat het familiebedrijf geschraagd wordt door een functionele, gezonde familie. De fundamenten van een dergelijke familie zijn respect, vertrouwen en een optimistische instelling tegenover het familiebedrijf. Bovendien beschikt een gezonde familie over een aantal belangrijke vaardigheden: er wordt goed gecommuniceerd, men kan goed plannen en gaat constructief met conflicten om.³

De derde hoeksteen van het vitale familiebedrijf is deugdelijk en professioneel bestuur of (corporate) governance. Aan dit aspect is dit boek gewijd.

Wat is governance?

Uiteraard kunnen familiebedrijven zich bij de ontwikkeling van een degelijke governance inspireren op de verworvenheden van

het corporate-governancedebat, dat de jongste jaren de aandacht gaande hield.

De uit de Angelsaksische wereld overgewaaid term *corporate governance* dekt vele ladingen.⁴ In essentie bestaat het uit een systeem van structuren en processen dat ertoe strekt de onderneming te besturen en te controleren en dat voortvloeit uit de wisselwerking tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management.⁵

Diverse technieken van behoorlijk bestuur moeten ervoor zorgen dat de onderneming bestuurd wordt in het belang van alle aandeelhouders en niet van een beperkte groep. Tot deze technieken horen onder meer onafhankelijke bestuurders, een correcte taakomschrijving van de raad van bestuur, het afleggen van verantwoording door het bestuur en het oprichten van comités.

Waar toe dient governance?

Belangrijker dan haar definitie is de vraag waar toe governance dient. Effectieve governance zorgt ervoor dat het familiebedrijf:

- een unieke en welbepaalde richting aanhoudt⁶;
- zich achter een aantal waarden schaart;
- een aantal spelregels hanteert, die voorschrijven wat de diverse spelers in bepaalde omstandigheden moeten doen of hoe zij zich moeten gedragen.

Ten slotte zorgt effectieve governance ervoor dat de juiste mensen op het juiste ogenblik en op de juiste plaats met elkaar over de juiste dingen discussiëren.⁷

Het bereiken van deze doelstellingen is een betere graadmeter voor de governancescore van het familiebedrijf dan het naleven van regels en codes of het opzetten van structuren. Meer nog: het is zelfs mogelijk er goede governancepraktijken op na te houden en tegelijk informeel te werk te gaan. Als men op de bovenvermelde punten goed scoort zonder veel formalisme, moet men vooral op dezelfde manier doorgaan.

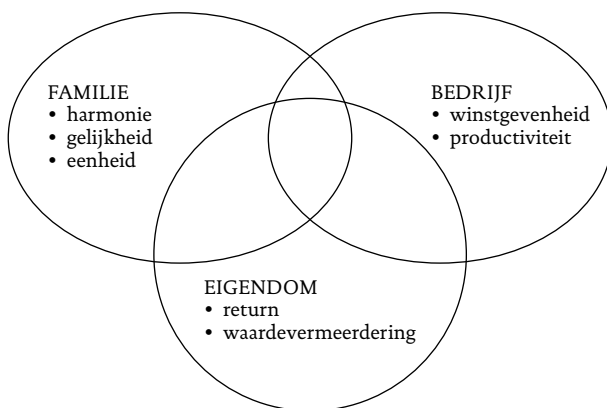
Maar de ervaring leert dat dit niet steeds gemakkelijk zal zijn: een bepaalde dosis formalisme zal in veel gevallen helpen of zelfs noodzakelijk zijn om de essentiële doelstellingen op het vlak van governance te bereiken.

Governance is complexer in familiebedrijven

Governance in familiebedrijven zal in een aantal gevallen complexer zijn dan in niet-familiebedrijven. Dit wordt verklaard door het wezen van het familiebedrijf.

Volgens de onderzoekers J. Davis en R. Tagiuri van de Harvard Business School⁸ bestaat het familiebedrijf uit drie subsystemen: de familie, het bedrijf en de eigenaars van het familiebedrijf, die in de grafische voorstelling elk een cirkel vormen (zie figuur 2).

Figuur 2. driecirkeldiagram



Bron: Davis en Tagiuri

Uit dit concept kunnen twee belangrijke vaststellingen worden afgeleid.

Vooreerst hebben de drie subsystemen elk eigen waarden en doelstellingen.

Families zijn in essentie cocons, die hun leden geborgenheid en veiligheid bieden. In de familiale sfeer mag men emotioneel zijn en bejegenent men elkaar als gelijken. Een familie is succesvol wanneer zij eenheid en harmonie bereikt en individuen gelukkig maakt.

Het *bedrijf* heeft andere wetmatigheden. Het is gericht op winst en productiviteit. Medewerkers worden vooral gewaardeerd op basis van hun bijdrage tot de doelstellingen van de onderneming.

Ten slotte is er het aspect *eigendom* van het familiebedrijf. De

eigenaars, die niet noodzakelijk in het familiebedrijf actief zijn, hechten vooral belang aan de waardevermeerdering van hun aandelen en de return die het familiebedrijf oplevert. Zij houden in principe niet echt van risico's.

Deze drie aspecten zijn in elk familiebedrijf aanwezig: zij vormen geregeld een bron van conflicten en verklaren grotendeels de complexiteit van het familiebedrijf (zie figuur 2 driecirkeldiagram).

Er dreigt voornamelijk gevaar wanneer een van de subsystemen de andere (volledig) overschaduwet.⁹ Dit leidt onvermijdelijk tot wantoestanden.

In een onderneming waar het familiale aspect overheerst, zal het normaal zijn dat familieleden het niet nauw nemen met werktijden of met discipline. Om de familiale vrede te bewaren zullen deze inbreuken op de regels met de mantel der liefde worden bedekt. Hoe moeten niet-familiale personeelsleden hier tegen aankijken? Een dergelijk overwicht van het familiale subsysteem zal dikwijls een nefaste invloed hebben op de besluitvorming, op de prestaties van het familiebedrijf en op haar strategische keuzes.

Wanneer de klemtoon te zeer op het bedrijf ligt, zal de familie zich ondergewaardeerd voelen en haar loyaliteit mogelijk afbrokkelen. In dergelijke gevallen gebeurt het frequent dat de familiale of niet-familiale managers het vertrouwen verliezen van de familie, die vroeg of laat het familiale aspect opnieuw zijn juiste plaats zal willen geven.

Wanneer de eigenaars prevaleren, zal het langetermijndenken, dat een wezenlijke sterkte is van het familiebedrijf, mogelijk in

het gedrang komen. De familiale eigenaars willen zoveel mogelijk financieel voordeel uit het familiebedrijf halen. Het gevaar bestaat dat er te weinig geherinvesteerd wordt en men stelt zich wantrouwig op tegenover het management, dat probeert op lange termijn te denken.

Voorts zullen spanningen in het ene subsysteem dikwijls een weerslag hebben op het andere. Wanneer er bijvoorbeeld rivaliteit bestaat tussen twee broers over de opvolging als leider van het familiebedrijf, is de kans groot dat dit de familiale relaties beïnvloedt. Omgekeerd zullen fricties in de familie – bijvoorbeeld naar aanleiding van een echtscheiding – soms voor problemen in de onderneming zorgen.

Op zich is het bestaan van spanningen niet erg. Alleen gaan families er niet altijd op een functionele manier mee om. Zo gebeurt het dat belangrijke spelers niet bij ernstige zaken betrokken worden, dat men zich in onnodige geheimdoenerij hult, dat men een verdeel-en-heerspolitiek toepast of dat beslissingen worden ‘afgekocht’ (door bijvoorbeeld onbekwame familieleden te veel te betalen). Maar dit zijn enkel kortetermijnoplossingen.

Een betere oplossing bestaat erin ervoor te zorgen dat de drie subsystemen elkaar versterken. Aangepaste governance kan hier een erg belangrijke rol spelen. Door middel van structuren en spelregels zal een evenwicht tussen de drie subsystemen nagestreefd worden.

Governance van het bedrijf én van de familie

In niet-familiebedrijven concentreert het governance-debat zich op de relatie tussen de aandeelhouders en de raad van bestuur. In familiebedrijven liggen de zaken anders. Naast aan de governance van het bedrijf is het van belang dat ook aandacht besteed wordt aan de governance van de familie. Het komt er immers op aan dat de familie als één man achter het familiebedrijf staat. Daartoe moeten ook voor het familiebedrijf structuren en spelregels worden uitgewerkt, die enerzijds de eenheid van de familie in de hand werken en anderzijds de relatie van de familie tot het familiebedrijf in kaart brengen.

Governance is anders in familiebedrijven

Het is niet eenvoudig om governance in het familiebedrijf te kaderen in de diverse gangbare stromingen op het vlak van corporate governance.¹⁰

Het klassieke (Angelsaksische) governance-model is dat van de grote publieke vennootschap. In deze vennootschap is het aandeelhouderschap zo versnipperd dat de raad van bestuur de leiding moet nemen en een centrale rol speelt in het governanceproces. Die rol bestaat er dan vooral in de onbekende, afwezige aandeelhouders te vertegenwoordigen en te beschermen tegen mogelijke misbruiken door het management. De raad van bestuur wordt dan de hoeder van de belangen van de aandeelhouders.

Omdat noch het management noch de raad van bestuur weet wat de onbekende aandeelhouder wil met zijn investering, wordt de klemtoon gelegd op het bereiken van kortetermijnresultaten. Dit model is zinvol voor de grote Angelsaksische publieke vennootschap. In een dergelijke vennootschap bestaat er geen contact tussen de aandeelhouders en het management. Er is evenmin een forum voorzien om dit contact te organiseren. Ontevreden aandeelhouders verkopen gewoon hun aandelen. Voor deze publieke vennootschappen roepen de overheid en allerlei andere instellingen codes en regels in het leven, waardoor de raad van bestuur als een soort politiemans gaat optreden tegen mogelijke misbruiken van het management.

Het continentale model voor corporate governance heeft een andere achtergrond. In continentaal Europa is het aandeelhouderchap niet versnipperd, maar wel geconcentreerd in handen van (een aantal) belangrijke referentieaandeelhouders. Regels op het vlak van corporate governance strekken ertoe het management en ook de eventuele minderheidsaandeelhouders te beschermen tegen de macht van de referentieaandeelhouder.

Kenmerkend voor zowel het Angelsaksische als het continentale model is dat het vertrouwen ontbreekt in de wisselwerking tussen de drie spelers: aandeelhouders-eigenaars, raad van bestuur en management. Precies op dit vlak onderscheidt het familiebedrijf zich van het niet-familiebedrijf – merkwaardig genoeg zowel in de Angelsaksische wereld als op het continent.¹¹

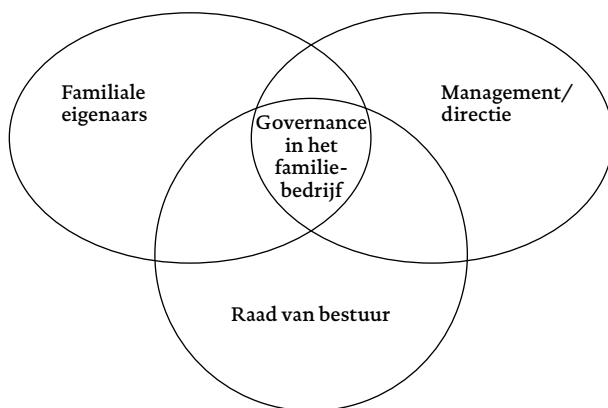
De relatie tussen de familiale eigenaars en het management is totaal anders in familiebedrijven. Met management wordt hier

het topmanagement bedoeld. Dikwijls vormen familieleden dit topmanagement of maken zij er deel van uit. In veel familiebedrijven bestaat het topmanagement uit een (of meer) familiale gedelegeerd bestuurder(s), die door een directiecomité worden bijgestaan.

Tussen de familiale eigenaars en het management bestaat er veelal een relatie van respect en vertrouwen. Het familiebedrijf is doordrongen van een cultuur die door de familie is ontwikkeld. Het management beschouwt het langetermijndenken van de familie als een belangrijke troef.

Dit alles heeft tot gevolg dat in familiebedrijven de klemtoon wat governance betreft niet bij de raad van bestuur ligt. Familiale eigenaars, de raad van bestuur en het management zijn drie evenwaardige spelers. In plaats van een controlerende rol speelt de raad van bestuur veel meer een faciliterende rol. Hij helpt de familiale eigenaars te plannen en consensus te bereiken. Hij stimuleert de creativiteit en de doelgerichtheid van het management. De raad van bestuur is met andere woorden geen politieman, maar veeleer een coach. Op die manier is de raad van bestuur een bron van toegevoegde waarde voor zowel het management als de familiale eigenaars. Figuur 3 stelt de spelers in de governance van het familiebedrijf grafisch voor.

Figuur 3. Governance in het familiebedrijf



De focus op waardecreatie, die kenmerkend is voor het familiebedrijf, is pas mogelijk wanneer er een klimaat van vertrouwen bestaat tussen de eigenaars, de raad van bestuur en het management. Dit vertrouwen zal des te groter zijn wanneer er duidelijkheid bestaat over de rol van de verschillende spelers in het governanceproces.

Het bestaan van een intense vertrouwensrelatie tussen de drie governanceplayers is nog voor een andere reden van belang. Onderzoek heeft aangetoond dat het competitief voordeel van familiebedrijven erin bestaat dat zij onconventionele strategieën – onder andere diversificatie en verticale integratie – ontwikkelen.¹² Welnu, voor de ontwikkeling van deze onconventionele strategieën is een klimaat van vertrouwen tussen de voornaamste spelers een belangrijke voedingsbodem.

INTERVIEW

Hugo Vandamme: ‘Verwar de regels niet met de inhoud van corporate governance.’

Hugo Vandamme spendeerde zijn managerscarrière aan de top van het West-Vlaamse beursgenoteerde technologiebedrijf Barco. In die periode was hij ook bijzonder actief binnen de toenmalige Vormingsinstituten in Vlaanderen. Hieruit resulteerden regelmatige contacten met familiebedrijven. Sinds begin 2000 fungeert hij bovendien als externe voorzitter bij twee beursgenoteerde familiebedrijven: Kinapolis en Roularta. Baron Vandamme schetst het onderscheid tussen corporate governance in familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Hugo Vandamme bouwt zijn visie op de fundamentele rollen van management, raad van bestuur en algemene vergadering: ‘De taak van de raad van bestuur bestaat erin de voorstellen van het management goed te keuren, te wijzigen of terug te sturen. Hij moet erop toezien dat de strategie van het management beantwoordt aan de missie zonder zich in de plaats van de dagelijkse leiding te stellen. De raad van bestuur moet er immers voor zorgen dat alle strategische beslissingen worden genomen op grond van de langetermijnvisie. Eenvoudig verwoord: wanneer de economie het goed doet, moet de raad ervoor zorgen dat het management met de voeten op de grond blijft; in tijden van laagconjunctuur moet de raad ervoor zorgen dat er geen paniek uitbreekt.’

‘In een beursgenoteerd bedrijf ligt dit punt gevoeliger’, ver-

volgt baron Vandamme. ‘De analisten en de pers volgen je op de voet. Daarom bestaat de neiging om bij een minder gunstige economische situatie kortetermijnbeslissingen te nemen op grond van de beurskoers. Op dat ogenblik moet de raad van bestuur rust brengen zonder te kijken naar de waarde van het aandeel. In een beursgenoteerd familiebedrijf ligt dit anders. Daar waar de familie als aandeelhouder deel uitmaakt van de raad van bestuur, denkt men spontaan op lange termijn. In de eerste plaats wil men overdragen aan de kinderen en hecht men minder belang aan de waarde van het aandeel op een bepaald moment. Een gefundeerde hogere aandelenwaarde is voor de familie belangrijker, zelfs al laat die een tijd op zich wachten. Aangezien de familie toch niet van plan is te verkopen, denkt men meer aan waardecreatie voor de kinderen en de kleinkinderen.’

‘In geval van industriële referentieaandeelhouders is dit wellicht ook zo’, overloopt Vandamme verder de verschillende hypothesen. ‘Financiële referentieaandeelhouders denken echter altijd aan de exit, misschien niet altijd op korte, dan toch zeker op middellange termijn. Bij gebrek aan referentieaandeelhouders bestaat het grootste risico dat enige langetermijnvisie ontbreekt en louter wordt gedacht aan de aandelenkoers op korte termijn. De mensen die in de bestuursraad zetelen, spelen dan een bepalende rol.’

Obsessie

Zo belandt Hugo Vandamme bij de rol van de algemene vergadering: ‘De aandeelhoudersvergadering stelt de bestuurders aan en

dit moet gebeuren vanuit een langetermijnvisie en niet vanuit een obsessie voor de beurskoers. Uit recent onderzoek blijkt dat beursgenoteerde familiebedrijven het beter doen dan niet-familiebedrijven. Dit is niet verwonderlijk gezien de aandacht van de familie voor de lange termijn. Bovendien hebben familiebedrijven door de jaren heen een sterke knowhow en visie rond hun kernactiviteit opgebouwd. In de praktijk is de ontwikkeling van dit “métier” de verantwoordelijkheid van het al dan niet familiale management. Maar de aandeelhoudersvergadering en de raad van bestuur moeten deze knowhow indachtig zijn wanneer ze respectievelijk de bestuurders benoemen en het management aanstellen.’

Het familieaspect heeft mogelijk ook negatieve gevolgen, maar doorgedreven corporate governance kan dit neutraliseren. ‘Een bedrijf kan pas succesvol zijn als de CEO visionair is binnen het domein waarin de onderneming opereert’, zegt Vandamme. ‘De wereld verandert immers zo snel dat het bedrijf daarop continu moet anticiperen. In dit proces is de CEO de man met de “macht”: degene die het snelst kan beslissen. Dit impliceert dat de CEO de geschiktste persoon moet zijn. Als dat per se een familielid moet zijn dat niet over de nodige competentie beschikt, is dit fout. Waarmee ik niet wil zeggen dat men sowieso een externe manager moet aanstellen. Men mag onder het mom van corporate governance niet alles wat met de familie te maken heeft, uit het bedrijf weren. Dikwijls wordt hierin overdreven.’

Kritiek

‘Om te vermijden dat het aspect familie te positief of te negatief wordt benaderd moet je in de raad van bestuur over voldoende mensen beschikken die losstaan van de referentieaandeelhouder. Dit maakt dat het eigenbelang van die aandeelhouder niet kan primeren. Maar dit is vandaag wellicht een van de delicaatste thema’s. Intussen is duidelijk geworden dat “onafhankelijke bestuurder” moeilijk te definiëren is. Het is immers de algemene vergadering en dus de referentieaandeelhouder – of familieaandeelhouder – die de bestuurder benoemt. Misschien is alleen al het feit dat de familieaandeelhouder en de kandidaat-externe bestuurder elkaar kennen voldoende om elkaar te ontzien. Daarom moeten we ervoor pleiten dat meer aandeelhouders de algemene vergadering bijwonen en ervoor zorgen dat die meer dan een louter formele aangelegenheid is. Want ook minderheidsaandeelhouders moeten zich kritisch opstellen tegenover de benoeming van bestuurders. En zeer zeker bij de herbenoeming zouden zij vragen over hun onafhankelijkheid moeten stellen. Wellicht zal dit de stemming niet erg beïnvloeden, maar de kritiek kan sommigen zich wel onbehaaglijk doen voelen en op de duur effect ressorteren. Ik stel gelukkig vast dat de algemene vergaderingen van beursgenoteerde bedrijven de laatste jaren drukker worden bijgewoond.’

‘Het cruciale is de persoonlijkheid en de integriteit van de bestuurders. Om hun gewicht in de schaal te kunnen leggen moeten externe bestuurders bovendien met voldoende in aantal zijn’, stelt Hugo Vandamme. ‘Dit wil evenwel niet zeggen dat de raad

van bestuur geen weerspiegeling van de kapitaalstructuur moet zijn. Anders dreigt die raad een richting in te slaan waarmee de aandeelhouders niet akkoord gaan. Als je het eigendomsrecht niet respecteert, vraag je om problemen.’

Transparantie

Steeds meer familiebedrijven verkiezen dat een externe figuur de raad van bestuur voorziet. Hugo Vandamme verduidelijkt wat diens specifieke rol is: ‘De voorzitter moet erover waken dat de raad van bestuur een weerspiegeling van de kapitaalstructuur is en dat die zijn rol tegenover het management speelt. Dit impliceert dat hij alle aandeelhouders moet vertegenwoordigen, net zoals de andere bestuurders. Iedere bestuurder heeft als plicht enkel te redeneren vanuit het belang van het bedrijf, dus in naam van de aandeelhouders. Zij mogen nooit optreden voor een bepaalde aandeelhouder of aandeelhoudersgroep. Anders bestaat het gevaar dat beslissingen van de raad door de algemene vergadering worden afgekeurd. Let wel, dit is geen eenvoudige zaak. Theoretisch is dit heel juist, maar in de praktijk niet eenvoudig te realiseren. Zelfs als je je als bestuurder zo goed mogelijk van die taak probeert te kwijten, moet je beseffen dat het hemd altijd nader kan zijn dan de rok. Vandaar opnieuw de noodzaak van degelijke structuren met echt onafhankelijke mensen.’

Samengevat kan je corporate governance definiëren als die regels die ervoor zorgen dat management, bestuur en algemene vergadering deugdelijk functioneren. De voorzitter moet erover wa-

ken dat die spelregels worden gerespecteerd. ‘Verwar dus corporate governance niet met onafhankelijke bestuurders en met auditcomités en allerhande andere comités’, merkt Vandamme op. ‘Het is het geheel van spelregels die ervoor zorgen dat een bedrijf op korte en lange termijn succesvol is. Corporate governance omvat dus heel wat meer dan de transparantieregels die de wetgever heeft vastgelegd. In jaarverslagen wordt weliswaar verwezen naar het bestaan van een auditcomité, een remuneratiecomité en allerhande regels voor transparantie. Bedrijven zouden beter publiceren hoe ze zich organiseren om op lange termijn succesvol te zijn. Vandaar deze bedenking: er bestaat vandaag een award voor de beste raad van bestuur, voor onderneming van het jaar, net zoals er certificaten voor kwaliteitszorg zijn. Deze houden geen garanties in. Als bedrijven met deugdelijk bestuur toch in slechte papieren raken, dan is dit omdat ze meer met de regels dan met de inhoud van corporate governance bezig waren.’

De bouwstenen van goede governance in het familiebedrijf

Goede governance in het familiebedrijf bestaat uit een aantal bouwstenen, die we hierna bespreken.

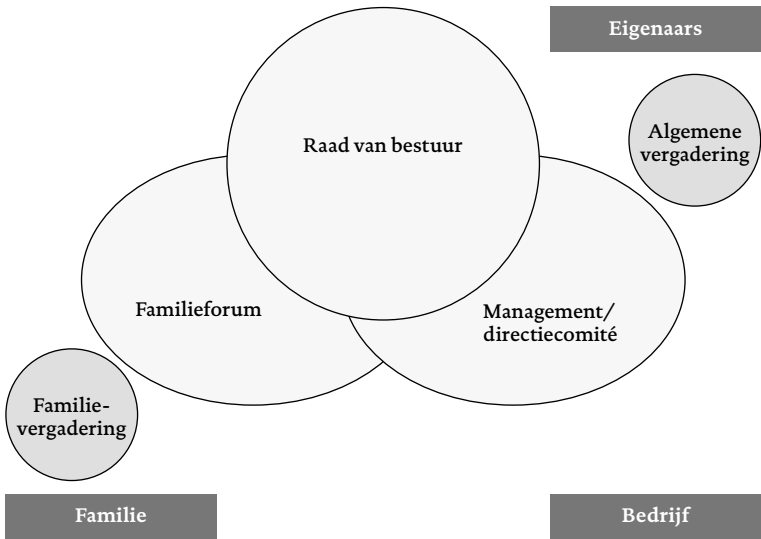
1 Structuren

De spanning tussen de drie subsystemen van het familiebedrijf kan beheersbaar gemaakt worden door in een aangepaste gover-

nancestructuur voor elk van de drie subsystemen te voorzien. Vanzelfsprekend zal een aangepaste structuur afhangen van de omvang en het eigen karakter van het familiebedrijf, van zijn eigenaars en van de familie.

In de volgende figuur vindt men een governancestructuur die in de meeste familiebedrijven kan functioneren¹³:

Figuur 4. Governancestructuur in familiebedrijven



De raad van bestuur is een cruciale speler. Hij stuurt zowel de familiale eigenaars als het management aan.

De belangen en noden van de familie komen aan bod in het familieforum. Als de familie niet over zo'n forum beschikt, bestaat het gevaar dat familiale frustraties of emoties geventileerd wor-

den op een plaats – zoals de raad van bestuur, een managementcomité of de algemene vergadering – waar zij niet thuishoren. Zij riskeren dan de werking van dit orgaan te verstoren of zelfs te verlammen. Kunnen deze emoties en frustraties aan bod komen op de juiste plaats – zijnde in het familieforum – dan zullen zij niet langer de werking van het familiebedrijf (dreigen te) hypotheke- ren. In grotere families is het soms wenselijk om naast het familieforum nog familievergaderingen te houden, waaraan naast de familiale aandeelhouders ook andere familieleden deelnemen.

Een deel van de beslissingen die de eigenaars nemen in het familieforum, krijgen juridische vorm in de algemene vergadering van aandeelhouders, die in tegenstelling tot het familieforum een door de vennootschapswetgeving voorzien orgaan is.

Dit model, dat verder in dit boek wordt uitgediept, heeft als voordeel dat:

- er klaarheid bestaat over de rollen, rechten en verantwoordelijkheden van alle spelers in de drie cirkels;
- er discipline wordt gecreëerd, waardoor familieleden, personeelsleden van het familiebedrijf en eigenaars zich op een verantwoordelijke manier gedragen;
- de inspraak van familieleden en eigenaars in zakelijke beslissingen op een geëigende manier wordt georganiseerd.¹⁴

Vanzelfsprekend zullen er tussen de diverse elementen van de governancestructuur overlappingen bestaan, die typisch zijn voor een familiebedrijf en misschien zelfs een beetje ongewoon zijn voor wie denkt vanuit een klassiek vennootschapsrechtelijk ka-

der. Deze overlappingsen hebben tot gevolg dat samenwerking tussen de diverse governanceacteurs niet alleen aangewezen, maar zelfs noodzakelijk is. Deze problematiek komt aan bod in deel III.

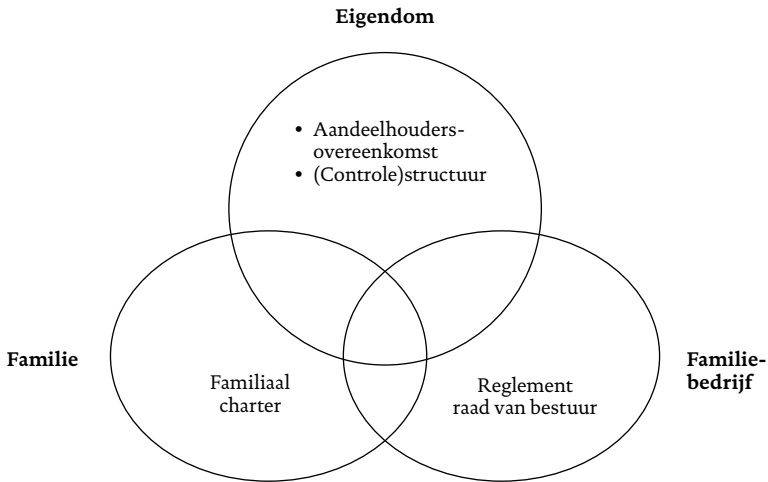
2 Een juiste rolverdeling

Zoals hoger aangestipt zijn de familiale eigenaars, de raad van bestuur en het management de drie spelers op het vlak van governance in het familiebedrijf. Voor de kwaliteit van de governance is het van belang dat de rollen van deze drie spelers goed afgebakend zijn. Elke speler moet met andere woorden weten wat zijn terrein is en hij moet op dat terrein blijven. Deze problematiek wordt verder uitgediept in deel III van dit boek.

3 Spelregels

Als een rode draad doorheen het governance-debat in het familiebedrijf loopt de noodzaak om duidelijke afspraken te maken en spelregels vast te leggen. Deze noodzaak ligt op het niveau van de familiale eigenaars, de raad van bestuur, de algemene vergadering en het management. Bovendien is het ook vereist dat tussen deze spelers klare regels gelden. Op diverse plaatsen in dit boek zal deze derde bouwsteen van governance in het familiebedrijf verder worden onderzocht. De afspraken of spelregels worden het best schriftelijk vastgelegd. Uit de figuur blijkt over welke schriftelijke afspraken de familie en het familiebedrijf het best beschikt.

Figuur 5. Spelregels



4 Fair process

Zowel bedrijven als families zijn veeleer hiërarchische dan wel democratische organisaties. Bovendien moeten er in de governancestructuren dikwijls keuzes worden gemaakt, die bepaalde familieleden noodgedwongen teleurstellen. Maar de betrokkenen zullen deze beslissingen gemakkelijker aanvaarden, als zij op een faire manier tot stand zijn gekomen. Dit zal het geval zijn wanneer⁵

- alle spelers op een volwaardige manier aan het debat kunnen deelnemen en hun stem kunnen laten horen;
- er aan alle spelers duidelijke informatie wordt verstrekt;
- de spelregels op een consistente wijze worden toegepast;

- de spelregels worden aangepast wanneer omgevingsfactoren daartoe nopen;
- fair process in de besluitvorming niet alleen op papier wordt beleden, maar werkelijk het voorwerp is van een fundamenteel engagement van de familie.

5 Besluitvaardige teamwerking

Alle governancestructuren – bepaaldelijk de raad van bestuur en het familieforum – zijn teams. Meer nog: het hele governancebestel is, zoals prof. John Ward terecht opmerkt, eigenlijk een ‘team of teams’. Het is van belang dat zij als echte teams functioneren. Bovendien moeten deze teams de juiste besluiten kunnen nemen. Ze moeten met andere woorden echt besluitvaardig kunnen zijn.

Het juiste perspectief bestaat erin de diverse governancestructuren te beschouwen als sociale systemen, waarvan het succes afhangt van de manier waarop de leden met elkaar samenwerken.¹⁶ Enkele tips van prof. Jeffrey Sonnenfeld van de Yale School of Management zijn ook op de governancestructuren van familiebedrijven van toepassing:

- Zorg ervoor dat respect, vertrouwen en eerlijkheid worden nagestreefd. Dit kan in de hand worden gewerkt door de leden tijdig (ook vervelende) informatie te geven zodat politieke spelletjes worden vermeden.
- Vitaal is dat de governancestructuren een cultuur in het leven roepen waarbij constructieve meningsverschillen niet alleen mogelijk zijn, maar zelfs gestimuleerd worden.

Structuren die alleen uit jaknikkers bestaan, zullen weinig resultaat boeken. In goed werkende structuren zal het vermijden van groepsdenken een prioriteit zijn. Constructieve meningsverschillen mogen niet beschouwd worden als een gebrek aan loyaliteit, maar moeten permanent aangemoedigd worden. Sommige eenvoudige technieken kunnen deze cultuur in de hand werken.¹⁷ Men kan eraan denken systematisch een lid de rol van advocaat van de duivel te laten spelen. Ook kunnen anonieme stemmingen of peilingen soms verfrissende resultaten opleveren.

Governance van het familiebedrijf evolueert in de tijd

De governancestructuren zullen gevoelig verschillen naargelang de evolutie van het familiebedrijf.¹⁸

Volgens uitgebreid onderzoek kan het familiebedrijf een van de drie volgende vormen aannemen:

Controlerend eigenaar/stichter

De eerste vorm is die van de controlerend/stichter eigenaar. In deze vorm zijn de eigendom en het bestuur van het familiebedrijf in handen van één persoon (of een echtpaar), die (dat) alles voor het zeggen heeft.

De Amerikaanse family-businessgoeroe Leon Danco heeft het organogram van zo'n bedrijfstype vergeleken met een spinnen-

web, waarbij de controlerend eigenaar het centrum van het web vormt. Alles in het bedrijf draait rond hem. Er kan geen enkele beslissing worden genomen zonder zijn akkoord. Delegatie is niet zijn sterkste zijde en het personeel wordt verondersteld onvoorwaardelijk de ideeën van de controlerend eigenaar te onderschrijven.

Meestal zal de controlerend eigenaar de stichter van het familiebedrijf zijn, maar dit is niet noodzakelijk het geval. Het is immers mogelijk dat de ene controlerend eigenaar het bedrijf overdraagt aan een andere controlerend eigenaar.

Wanneer het familiebedrijf in handen is van een controlerend eigenaar zal de raad van bestuur meestal gevormd worden door familieleden en gelijkgezinden. In deze fase vallen de eigenaarsbelangen samen met deze van de controlerend eigenaar – van wie het hele vermogen weliswaar in vele gevallen in het familiebedrijf geconcentreerd is – zodat de bescherming van de eigenaarsbelangen niet echt een aandachtspunt is voor de raad van advies of bestuur. Het gebeurt dan ook niet zo dikwijls dat er in deze fase al een raad van bestuur met externen functioneert. In deze fase zal de controlerend eigenaar nochtans vooral gebaat zijn bij een raad van advies of een raad van bestuur met externen, die hem advies en objectieve terugkoppeling over zijn beslissingen verstrekken. Ook een externe kijk op opvolging kan nuttig zijn. In deze ondernemingsvorm zal een familieforum weinig voorkomen. Toch kan het een zeker nut hebben om potentiële opvolgers en andere familieleden te informeren over de gang van zaken van het familiebedrijf.

Het brussen-team

In deze vorm is de eigendom van het familiebedrijf verdeeld over broers en/of zussen. Zij vormen een echt team, ja zelfs bijna een partnership. Het brussen-team moet dezelfde visie op de onderneming hebben en vlot kunnen samenwerken.

Van deze ondernemingsvorm bestaan er twee types:

- het ‘first among equals’-type, waarin één broer of zus (lichtjes) de bovenhand haalt en het feitelijke leiderschap waarneemt;
- het echte partnership, waar de brussen werkelijk als gelijken naast elkaar functioneren.

Het governancesysteem verandert meestal op ingrijpende wijze, wanneer het familiebedrijf de vorm van een brussen-team heeft aangenomen. Brussen-teams kunnen soms geen beslissingen nemen omdat de broers/zussen conflicten uit de weg willen gaan. Een raad van bestuur met externe bestuurders zal in deze fase een belangrijke rol kunnen spelen om strategische processen in goede banen te leiden en teamwerk in de hand te werken. Externe bestuurders zullen ook waken over de eigenaarsbelangen van passieve aandeelhouders. In veel gevallen zal het ook nodig zijn om de elementaire structuren van familiale governance, zoals een familieforum, in het leven te roepen, zeker als passieve aandeelhouders deel uitmaken van het familiebedrijf.

Het nevichten-netwerk

In deze ondernemingsvorm is het familiebedrijf al flink uit de kluiten gewassen. Het voornaamste kenmerk is dat de aandelen sterk verspreid zijn over een groot aantal aandeelhouders, die meestal de kinderen van de brussen en dus elkaars neven en nichten zijn.

In de fase van het nevichten-netwerk zal er meestal een groot aantal passieve aandeelhouders zijn. Een raad van bestuur met externe bestuurders zal er dienen over te waken dat de eigenaarsbelangen adequaat beschermd worden. Een belangrijke vraag wordt in deze fase welke familieleden naast externe bestuurders deel gaan uitmaken van de raad van bestuur. De familiale vertegenwoordigers zullen bovendien een belangrijke brugfunctie vervullen tussen de raad van bestuur en het familieforum, dat in deze fase wel een essentiële en uitgebalanceerde rol kan vervullen.

GEVALSTUDIE ALCOPA

Dominique Moorkens: ‘Er bestaat geen ideaal model: je moet er continu aan sleutelen’

Het huidige Alcopa, met hoofdzetel in Kontich, is verdeler van gemotoriseerde tweewielers en distribueert en verkoopt auto's. Daarnaast is deze houdstermaatschappij van de familie Moorkens actief in de productie van kantoormeubelen. Het was Alcopa die

in de jaren zeventig de Aziatische merken Mitsubishi en Hyundai in onze contreien populair maakte.

Albert Moorkens richtte het familiebedrijf op in 1937. Na de Tweede Wereldoorlog zorgde het succes van de motorfiets voor een sterke groei. Vanaf de jaren zestig moest de gemotoriseerde tweewieler wijken voor koning auto. Tot in 1973 verdeelde Moorkens BMW. Daarna schakelde hij over op de opkomende Aziatische merken.

In 1979 overleed onverwachts vader Moorkens. De zes erfgenamen beslisten om de bestaande vennootschap in een nieuwe houdstermaatschappij Alcopa onder te brengen. Alcopa is de afkorting van Albert Constantia Participatie en verwijst naar de namen van de stamvader en -moeder. 'De beslissing om de activiteiten samen te houden in plaats van te splitsen vormt eigenlijk de rode draad door de geschiedenis van onze familie', zegt Dominique Moorkens.

Vier broers werden operationeel in Alcopa en zij tekenden voor een sterke interne en externe groei en een buitenlandse expansie. 'Wij hadden alle vier verschillende petten op', zegt Dominique Moorkens. 'Die van aandeelhouder, van bestuurder en van manager. Deze structuur werkte in die periode zeer dege-lijk. Wanneer de onderneming in een bepaalde maturiteitsfase verkeert, is dit zelfs een prima governance model. Maar tegen 1995 werden we ook geconfronteerd met de beperkingen. Het bedrijf werd dermate groot en internationaal dat het beslissingsproces niet meer het juiste was. We stapten te snel over van idee naar realisatie. We handelden te experimenteel in plaats van doordacht.

Bovendien ondervonden we dat we nood hadden aan structuren om het talent op de arbeidsmarkt binnen te halen. Medewerkers vragen immers duidelijke spelregels zodat ze weten wat hun verantwoordelijkheden zijn.’

Dominique Moorkens, de jongste van de tweede generatie, zag ook de beperkingen van het bestaande model bij de overgang naar de derde generatie. ‘Dit is geen verwijt. We hadden enkel een andere structuur nodig’, zegt Moorkens. ‘Er bestaat immers geen ideaal model. Je moet er continu aan sleutelen.’

Pragmatisch

Wegens de mogelijke gevoeligheden pakte Dominique Moorkens de zaken zeer pragmatisch aan. Hij nodigde de CEO’s van drie beursgenoteerde en evenveel grote maar niet publiek genoteerde bedrijven uit om hun structuren toe te lichten aan de aandeelhouders van Alcopa. ‘Tijdens deze uiteenzetting was zowel de tweede als de derde generatie aanwezig’, verduidelijkt Moorkens. ‘De conclusie van de discussie was dat een bedrijf met een schaal-grootte als die van Alcopa nood heeft aan professionele structuren, grotere transparantie en meer accuratesse. Op basis van de gedeelde ervaring hebben we vervolgens een charter opgesteld. Dit charter – niet groter dan een A4 – bevat de intenties van de familie voor de toekomst. Het document bevat antwoorden op de vraag welke ethische bekommernissen de familie gemeen heeft en welke de verhouding tussen familie, kapitaal en bedrijf is.’

In de derde fase deed de familie een beroep op een externe ad-

adviseur om op basis van het charter zijn oor te luisteren te leggen bij de aandeelhouders en een concrete corporate-governance-structuur voor Alcopa uit te tekenen. ‘Er zijn discussies gevoerd. Het was immers niet eenvoudig omdat de adviseur – prof. de Samblanx (onder andere Universiteit Antwerpen) – voorstelde om een raad van bestuur met vier externen en drie familieleden samen te stellen. Hierdoor kreeg maar de helft van de zes familie-takken rechtstreeks inspraak in het bestuur’, wijst Moorkens op een ander delicaat punt in het professionaliseringsproces. ‘Toch hebben we het plan van de Samblanx ongewijzigd overgenomen.’

Het voorstel legde daarnaast duidelijk de nadruk op een belangrijke rol van de raad van bestuur naast de klassieke taken: de relatie sturen tussen familie en bedrijf. Aangezien de voorzitter van de raad van bestuur moest fungeren als de spreekbuis van alle aandeelhouders, bestond de nood aan een neutrale persoon. Dus werd die taak ook aan een externe toegewezen. De eerste bestuursvoorzitter was Jean-Pierre De Bandt van advocatenbureau Linklaters De Bandt. Hij werd opgevolgd door Marc Lambrechts (ex-Paribas). Na diens onverwachte overlijden nam in september 2003 Philippe Delaunois (ex-Cockerill Sambre) zijn plaats in. De andere externe bestuurders zijn vandaag Philippe Vlerick (BIC en UCO) en Michel de Samblanx.

Oppositiebanken

Als CEO maakt Dominique Moorkens ook deel uit van de raad. De regel is evenwel dat andere bestuurders – familieleden en ex-

ternen – niet op het operationele niveau actief mogen zijn. ‘Dit was een belangrijke beslissing, die ik iedere familie in een onderneming aanmoedig te nemen’, merkt Moorkens op. ‘Met operationele bestuurders werkt ofwel de raad van bestuur ofwel het executive committee niet. Tegelijkertijd fungeren op beide niveaus gaat niet.’ De eerste raad van bestuur nieuwe stijl kwam samen in april 1997. Die besliste meteen een directiecomité op te richten die als taak meekreeg voor het eerst een strategisch plan voor de groep op te stellen. Dit plan leidde tot de indrukwekkende groei die Alcopa de laatste jaren liet optekenen.

Desondanks hield dit governancemodel maar een kleine vier jaar stand. ‘Het zwakke punt was dat drie aandeelhouderstakken niet in de raad van bestuur waren vertegenwoordigd en geen toegang tot operationele functies hadden. Zij konden alleen vanaf de oppositiebanken kritiek op het bestuur en het management geven. Daarom hebben we beslist de raad ook open te stellen voor die andere aandeelhoudersgroepen’, zegt Dominique Moorkens. ‘Concreet betekent dit dat de raad vandaag bestaat uit vier externen en zes familieleden. Het vorige model was weliswaar niet slecht, maar misschien iets te academisch.’

Een auditcomité waakt over de structuur en de werking van de interne controle. Twee familieleden en evenveel externen maken er deel van uit. De voorzitter van dit comité behoort niet tot de familie. Het remuneratiecomité staat in voor de benoemingen van de leden van het directiecomité en de operationele familieleden en bepaalt de financiële vergoedingen. Twee externen en CEO Dominique Moorkens zetelen in dit comité.

Voetbaltrainer

Met de overgang naar de derde generatie raakt het aandeelhouderschap meer versnipperd. Maar het zijn de familieaandeelhouders die via de raad van bestuur hun impulsen moeten geven. ‘Daarom hechten we veel belang aan de vorming van de aandeelhouders zodat ze hun rol kunnen waarmaken’, aldus Moorkens. ‘De raad van bestuur is het speelterrein van de familieaandeelhouders. Zij moeten redeneren als ondernemers en opteren voor een gezonde groei. De aandeelhouders mogen niet te ver van de onderneming staan. Anders ontstaat een vorm van zelfgenoegzaamheid, waardoor een gezonde druk op het operationele en een langetermijnvisie uitblijft. Dit is een element dat in het voornoemde strategisch plan concreet is geregeld. Het is het uitdrukkelijk verlangen van de aandeelhouders om geen dividendpolitiek te voeren. We voeren een politiek van meerwaarde van het aandeel. Jaarlijks keren we een correct maar bescheiden dividend uit.’

Operationele familieleden mogen geen deel uitmaken van de raad van bestuur. De enige uitzondering is Dominique Moorkens in zijn functie van CEO. Hij voelt zich vrij comfortabel in het bestaande corporate-governancemodel: ‘Voor mij persoonlijk is het zeer belangrijk dat binnen de raad van bestuur de leden collegiaal beslissen. Zonder die unanimiteregel zou ik onder te zware druk tegenover de familie en tegenover de onderneming komen te staan. In het vroegere model voelde ik me meer als een voetbaltrainer bij wie het ontslag in geval van slechte prestaties van de ploeg als een zwaard van Damocles dreigt. Ik moest veel voorzich-

tiger optreden. Maar je kunt nooit uitsluiten dat een foute beslissing wordt genomen. Door de collegialiteit bij de beslissingen kan ik mijn rol op basis van de langetermijnvisie vrijer spelen.'

Succesvolle familiebedrijven hebben goede governancestructuren

Er is de jongste tijd heel wat onderzoek verricht naar de succesfactoren van gezonde familiebedrijven. Uit twee recente studies blijkt dat governance daarin een prominente plaats inneemt. Het consultingbedrijf McKinsey onderzocht elf succesvolle familiebedrijven, die over de hele wereld verspreid zijn.¹⁹ De meeste hadden governancestructuren die verder gingen dan deze van de gemiddelde beursgenoteerde onderneming. De leider van een vierde-generatiefamiliebedrijf verklaarde zelfs: *'We must not be managers. We must be experts in corporate governance.'*

De meeste onderzochte familiebedrijven hadden een raad van bestuur met een belangrijk aantal externe bestuurders. Eén familie stelt als regel dat de helft van de bestuurders CEO's moesten zijn van ondernemingen die minstens drie keer groter zijn dan het familiebedrijf. In een ander familiebedrijf wordt één derde van de bestuurders benoemd door een afzonderlijk, onafhankelijk orgaan.

Uit een soortgelijke studie van de zakenbank JPMorgan²⁰ blijkt dat succesvolle families zorgen voor structuren die eenheid creëren. Daartoe horen een krachtige raad van bestuur, een familieforum en een familiaal charter.

GOVERNANCE IN KAART GEBRACHT

In opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf voerden prof. Wim Voordeckers en prof. Anita Van Gils in 2002 een groot-scheeps onderzoek naar de praktijk van corporate governance in het Vlaamse familiebedrijf. De hiernavolgende samenvatting van hun bevindingen geeft aan hoe governance vandaag in de praktijk wordt gebracht door het Vlaamse familiebedrijf.

Governance van het familiebedrijf

De samenstelling van de raden van bestuur

- Het gemiddeld aantal bestuurders bedraagt 3,58. Iets meer dan 50% van de Vlaamse familiebedrijven heeft een raad van bestuur bestaande uit drie leden. Bijna één derde van de bestuurders in de familiebedrijven blijkt een vrouw te zijn. Meestal betreft het hier de vrouw van de bedrijfsleider, die een zitje in de raad van bestuur krijgt om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. In maar 34,6% van de onderzochte bedrijven zetelt geen enkele vrouw in de raad van bestuur. De bedrijfsleider zetelt in 91,9% van de familiebedrijven in de raad van bestuur. In 77,3% van de bedrijven is hij ook voorzitter van de raad van bestuur. Comités komen in maar 3,6% van de bedrijven voor.
- De raden van bestuur blijken sterk gedomineerd te worden door familiale bestuurders (85,2% van alle bestuurders). Externe bestuurders zijn sterk ondervertegenwoordigd. Amper

5,42% van alle bestuurders zijn externe bestuurders. In 15,9% van de raden van bestuur zetelt een externe bestuurder. In maar 2,4% van de bedrijven is dit een vertegenwoordiger van een durfkapitaalverschaffer of investeringsmaatschappij. Bijna de helft van de externe bestuurders is bedrijfsleider (36%) of manager van een ander bedrijf (10,7%). Externe bestuurders worden meestal voor een periode van drie jaar (19%) of zes jaar (55%) aangesteld.

- In totaal wijzigde 24,8% van de familiebedrijven hun raad van bestuur tijdens de laatste drie jaar. De belangrijkste redenen om een wijziging door te voeren in de raad van bestuur zijn: toetreding kinderen (22,6%), overlijden (17%), wijziging in de aandeelhoudersstructuur (15%) en pensionering (13,2%).
- De grootte van het bedrijf blijkt een significante invloed te hebben op de samenstelling van de raad van bestuur. Zo wordt een positief verband gevonden tussen de grootte van het bedrijf en de grootte van de raad van bestuur. Daarnaast daalt het gemiddelde percentage familiale bestuurders naarmate men met een groter familiebedrijf te maken heeft. Grotere bedrijven hebben meer externe bestuurders in de raad van bestuur. Voor de kleinere familiebedrijven is in circa 80% de bedrijfsleider ook de voorzitter van de raad van bestuur. In de categorie van de grote ondernemingen is dit nog maar 50%.
- De samenstelling van de raad van bestuur varieert eveneens naargelang de generatie. Een familiebedrijf met een latere generatie aan het hoofd telt gemiddeld genomen meer leden in de raad. Een familiebedrijf met de derde generatie of meer aan

het hoofd heeft gemiddeld genomen meer externe bestuurders zonder aandeel in het eigen vermogen.

- Er worden significante verbanden gevonden tussen het opleidingsniveau van de bedrijfsleider en de samenstelling van de raad van bestuur. Als de bedrijfsleider een hoger opleidingsniveau heeft (en vooral dan een universitair diploma), zal de raad van bestuur meer leden tellen, minder familiale tewerkgestelde bestuurders en meer externe bestuurders zonder aandelen hebben.
- De resultaten suggereren, alhoewel niet statistisch significant, dat familiebedrijven met externe bestuurders in het algemeen een licht hogere winstgevendheid bereiken dan bedrijven zonder externe bestuurders.

De taken van de raden van bestuur

- De belangrijkste taken van de raad van bestuur zijn de netwerk-/PR-functie en de adviesfunctie. Ook de opvolgingskwestie blijkt een belangrijke taak voor de raad van bestuur te zijn.

De traditionele controlefunctie wordt als minder belangrijk gepercipieerd wegens de grote overlapping tussen het management en de leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt niet beschouwd als instrument om gemakkelijker toegang te verkrijgen tot extra (eventueel financiële) middelen. De respondenten blijken vrij tevreden te zijn over de ta-

ken die uitgevoerd worden in de eigen raad van bestuur. Verbeteringen zijn mogelijk voor taken met betrekking tot opvolging en ondersteuning van het strategisch beleid.

- Wat de tijdsbesteding van de raad van bestuur betreft blijkt dat veel tijd geïnvesteerd wordt in het ‘luisteren naar rapporteringen’ en ‘controleren van beslissingen’, alsook in ‘adviseren van management’. Binnen de activiteit ‘luisteren en controleren’ gaat de meeste tijd naar de bespreking van de financiële resultaten. Binnen de activiteit ‘bediscussiëren en goedkeuren van beslissingen’ en ‘adviseren met betrekking tot cruciale punten’ is de tijdsbesteding primair gericht op de bedrijfsstrategie. Uit de resultaten blijkt ook een beperkte tijdsinvestering in (vooral externe) netwerkactiviteiten.
- De taken van de raad van bestuur kunnen verschillen naargelang de groep van respondenten. Advies met betrekking tot de strategie is belangrijk in de groeifase van bedrijven; in de consolidatiefase besteedt de raad van bestuur significant meer tijd aan advies met betrekking tot de bedrijfsorganisatie. Significante verschillen worden gevonden naar grootte van het familiebedrijf met betrekking tot het belang van taken en tijdsbesteding in de raad van bestuur. In grotere bedrijven wordt de controletaak belangrijker. Eerste-generatieondernemers hechten beduidend meer belang aan de taak ‘opbouw ondernemingsreputatie’. In industriële bedrijven besteedt de raad van bestuur significant meer tijd dan in andere activiteitsklassen

aan adviseren met betrekking tot toekomstige markten, producten en investeringen.

De processen binnen de raden van bestuur

- De raden van bestuur in Vlaamse familiebedrijven vergaderen gemiddeld (5% afgekapt gemiddelde) 2,91 keer per jaar (mediaan = 2). Een vergadering duurt gemiddeld twee uur. De vergaderfrequentie en duur zijn significant gerelateerd aan de grootte van de onderneming, het aantal leden van de raad van bestuur en het feit dat de bedrijfsleider ook voorzitter is van de raad (CEO-duality). In grotere familiebedrijven en in bedrijven met een groot aantal bestuurders wordt vaker en ook langer vergaderd. In die bedrijven waar de bedrijfsleider ook de voorzitter is van de raad van bestuur wordt er significant minder vergaderd.
- Papieren raden van bestuur (minder dan twee vergaderingen per jaar of minder dan twee uur vergadertijd per jaar) komen vooral voor in veel micro- en kleine ondernemingen. Informeel overleg wordt als belangrijk aangegeven, gezien de overlapping tussen het management en de leden van de raad van bestuur. De agenda wordt vooral opgesteld door de voorzitter van de raad of in overleg met andere bestuurders en managers.
- De selectie van nieuwe bestuurders gebeurt voornamelijk via het persoonlijk netwerk van de bestuurders. Persoonlijkheidskenmerken van potentiële bestuurders zijn belangrijker dan kennis of diploma's.

- De vergoeding van externe bestuurders per vergadering varieert van 0 tot 2000 euro. Op jaarbasis uitgedrukt bedraagt ze gemiddeld 3292 euro en varieert ze van 0 tot 10.000 euro. De vergoeding is significant gerelateerd aan het aantal uren vergadertijd.
- In 64% van de familiebedrijven wordt er geen evaluatie gemaakt van de werking van de raad van bestuur en bij minimum 69% van de familiebedrijven gebeurt er geen evaluatie van de individuele bestuurders. De leeftijdslimiet is de belangrijkste reden om het mandaat van een bestuurder te beëindigen.

Algemene evaluatie nuttigheid raad van bestuur

- In het algemeen evalueren de respondenten de werking van de raden van bestuur als positief als het een raad van bestuur met externe bestuurders en/of een effectief functionerende raad betreft. Te weinig bedrijven beschouwen de raad van bestuur als extreem nuttig. De belangrijkste reden blijkt een gebrek aan kennis over de potentiële toegevoegde waarde van de raad van bestuur te zijn.

Governance van de familie

- Wat de governance van de familie betreft zegt 11,3% van de familiebedrijven een familieforum te hebben. De leden zijn in 45% van deze familiebedrijven 'familieleden die aandelen heb-

ben in de onderneming', in 26% 'familieleden die in het bedrijf tewerkgesteld zijn en over aandelen beschikken' en in 26% 'alle familieleden, zowel werkende als niet-werkende'. Of een familiebedrijf een familieforum heeft blijkt voornamelijk samen te hangen met zijn grootte en het opleidingsniveau van de bedrijfsleider maar niet met de aandeelhoudersstructuur of de familiegeneratie.

- In meer dan de helft van de familiebedrijven (53,6%) komt het forum 1 à 2 keer per jaar samen. De belangrijkste bevoegdheden zijn 'het regelen van eigendomskwesties', 'het bewaken van de relatie familie-familiebedrijf' en 'het bepalen van de familiale waarden'. De minst belangrijke bevoegdheden zijn 'het organiseren van sociale activiteiten voor de familie', 'de opleiding/training voor familieleden organiseren' en het 'opstellen van een familiaal charter'.
- 6,7% van de familiebedrijven heeft een familiaal charter. De onderwerpen die het meest aan bod komen in het charter zijn: 'waarden van familie en familiebedrijf', 'eigendom van het familiebedrijf', 'leiding van het familiebedrijf'. Onderwerpen die weinig aan bod komen in het charter zijn: 'de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf', 'carrières in het familiebedrijf' en 'communicatie'. Of een familiebedrijf een familiaal charter heeft blijkt voornamelijk samen te hangen met zijn grootte maar niet met de aandeelhoudersstructuur, de familiegeneratie en het opleidingsniveau van de bedrijfsleider.