


Home > Nieuws > “De voorzitter zit achteraan op de tandem”

“De voorzitter zit achteraan op de tandem”

 17/05/2023



“Als voorzitter van de raad van bestuur moet je de kunst van het tandemrijden beheersen”, zegt Dirk De Pauw van de beursgenoteerde investeerder in logistiek vastgoed Montea. “De CEO zit van voor. Hij stuurt,



**versnelt en remt af. Als voorzitter zit je achteraan. Je mag links en rechts
DE BESTUURDER
Vrijen en kritisch zijn, maar je kan geen operationele beslissingen**

nemen. Als de samenwerking niet lukt, moet een van de twee weg.”


Als stuurman kiest De Pauw daarbij bewust voor een CEO die niet uit de familie van de referentieaandeelhouder komt. “De familie moet aandeelhouder zijn en in de raad van bestuur zitten. Familieleden die niet in de raad van bestuur zitten, houden we eveneens goed op de hoogte. Ze krijgen elk kwartaal net dezelfde update als de andere institutionele investeerders.”

De Pauw heeft recht van spreken. Hij zette Montea op de kaart. Eerst door professioneel volop te kiezen voor het vastgoed, dan door in 2006 tegen alle raadgevingen in met de onderneming, die aanvankelijk Logistiek Vastgoed De Pauw heette, naar de beurs te trekken.

Eind vorig jaar werd de vastgoedportefeuille van Montea al op 2,2 miljard euro geraamd, na een recordgroei van 473 miljoen in de twaalf maanden voordien. De panden, die gespreid zijn over 92 sites, zijn sinds 2018 consistent voor meer dan 99% verhuurd. Ze waren in 2022 goed voor een netto courante winst of EPRA-resultaat van 67,7 miljoen euro.





Nochtans liggen de wortels van de familie De Pauw in het brouwen van
DE BESTUURDER 
zijn, het inzicht in het blikken van groenten en het herconditioneren van

tweedehandse metalen vaten voor hergebruik. Maar toen de broers Pierre (de vader van Dirk) en Jos De Pauw werden gevraagd mee te investeren in een groot vastgoedproject schoot de wortelstok de andere kant op. Zij zagen er meer brood in dan in de oude activiteiten. Nadien verdeelden ze de portefeuille. Die van Pierre legde de basis voor het huidige Montea, die van Jos van het huidige WDP.

De focus op het ontwikkelen van logistiek vastgoed kwam er echter pas na verloop van tijd. “Opportunities zien, zit in ons bloed. We hadden een businesscase gevonden in het opkopen van faillissementen. De inboedels verkochten we in Marokko, Tunesië en Turkije. Daarna moesten we een bestemming zoeken voor het vastgoed. Dat werden dan stapelruimtes. Echte magazijnen bestonden op dat moment niet echt. Maar de vraag evolueerde en zo zijn we zelf opslagplaatsen beginnen bouwen.”

“Uiteindelijk had ik het plan om naar de beurs te gaan. Het kon zorgen voor een recurrente dividendestroom en het maakte het vastgoed liquide, wat belangrijk was voor de niet-ondernemende familieleden. Toch stootte het idee op scepsis. Uiteindelijk wou ING mee. We hebben dan een tweede portefeuille bijgezocht zodat we met een omvang van zowat 100 miljoen euro konden starten.”



Na de beursgang koos De Pauw voor een rol als bestuurder bij Montea. Sinds 2014 is hij er bestuursvoorzitter en zit hij achteraan op de tandem, al diende hij tussen twee externe stuurlui in toch even het stuur opnieuw zelf over te nemen.

Opmerkelijk voor een familiaal bedrijf: u heeft onmiddellijk na de beursgang een externe CEO aangesteld. Toch geen evidentie?

Dirk De Pauw: Ik kan iedereen adviseren om een niet-familiale CEO te nemen. De familie moet aandeelhouder zijn, in de raad van bestuur zitten en goed op de hoogte blijven van wat er gebeurt.

We kozen voor Frédéric Sohet als CEO omdat die een financieel profiel had. Hij kwam over van vastgoedontwikkelaar Robelco, waar hij CFO was. En als voorzitter van de raad van bestuur trokken we Gerard Van Acker aan, die ervaring had met de beurs.

Drie jaar na zijn aanstelling verliet Sohet ons echter voor een baan bij Deloitte. Aanvankelijk waren we daar het hart van in, maar achteraf was dat het beste wat ons kon overkomen. We hadden op dat moment een ander type CEO nodig en haalden Jo De Wolf binnen, die meer een ontwikkelaar is. Je moet wendbaar zijn als je profiel verandert.



Ikzelf werd aanvankelijk gewoon lid van de raad van bestuur en voorzitter van de investeringscomité. Daar kon in mijn ondernemerschap kwijt. De

volgende generatie in de familie zal echter puur bestuurder zijn.

Hoe ziet uw ideale raad van bestuur eruit?

Ik ben een voorstander van een beperking van de raad van bestuur want hoe meer mensen rond de tafel zitten, hoe minder inspirerend de meetings zijn. Als je de echte waarde naar boven wil krijgen, ben je best af met een slanke raad.

Ik ben daarbij akkoord met een genderdiversificatie. Die is nodig. Maar quota opleggen, vind ik overbodig.

Iets waar weinig over gesproken wordt, is leeftijd. Niet alleen over ouderen, maar ook over jongeren. We moeten hen in contact brengen met de werking van een raad van bestuur. Alles moet in het belang van het bedrijf zijn. Je moet niemand afschrijven omdat hij wat ouder wordt. Maar je moet ook niemand weren omdat hij nog jong is.

Een bestuurder moet ook een ambassadeur zijn. Dat betekent 24/24 ermee bezig zijn. Lees je iets in de krant, bedenk dan wat de gevolgen voor het bedrijf kunnen zijn.

Hoe worden de bestuurders gekozen?

In het begin heb je de neiging om bestuurders in het eigen netwerk te rekruteren. Maar eigenlijk moet je je afvragen welk doel je wil bereiken met het bedrijf. Hoe wil je bijsturen? Meer ESG? Een andere markt ontwikkelen? Een bestuurder is dan een middel dat je hiervoor kan inzetten. Je kan dan iemand die de relevante competenties kan aandragen laten zoeken door een selectiebedrijf dat je DNA kent. Je blijft een onderneming, geen fonds.

Volgt u dezelfde werkwijze voor de aanstelling van bestuurders die de familiale aandeelhouders vertegenwoordigen?



Sinds de oprichting zijn Peter Snoeck, die getrouwd is met één van mijn zussen, en ikzelf bestuurders voor de familie.

Voor de opvolging van Peter en mezelf, lijkt een carrousel tussen de vijf familiale takken me een goed scenario. Om de beurt mag elke tak dan iemand afvaardigen om de raad van bestuur als observator bij te wonen. Dan kan je zien wie interesse heeft. Uiteindelijk zal er een assessment volgen om de juiste persoon aan te duiden om in de raad te komen. Maar dat proces zal heel geleidelijk verlopen.

Hoe worden nieuwe bestuurders ingewerkt?

Ze worden een hele dag ondergedompeld in het bedrijf via gesprekken met de CEO, CFO en de voorzitter van de raad van bestuur. Eens ze actief zijn als bestuurder gaan we ervan uit dat het nog een jaar duurt vooraleer ze up and running zijn. Voor een eerste benoeming loopt het mandaat drie jaar, een tweede mandaat loopt vier jaar. We laten hen ook eerst gewoon lid zijn van een comité. Pas na een jaar kunnen ze voorzitter worden. Voor een benoemings- en remuneratiecomité wachten we nog wat langer. Het is best dat ze wat meer ervaring hebben in het bedrijf want het gaat toch om gevoelige punten.

Hoe ziet u uw rol als voorzitter?

Een voorzitter moet goed kunnen luisteren en observeren en vooral aandacht hebben voor wat er niet wordt gezegd. Het non-verbale zegt soms meer dan de woorden die uitgesproken worden. Het is aan de voorzitter om dat aan te voelen en het debat te sturen. Je moet ingrijpen als je iets niet hoort.

Zou u zelf uw rol in de raad van bestuur kunnen loslaten?

Waarom niet? Als ik me kan laten vervangen door iemand die sterker is, dan is er geen probleem. Ik kan mijn ding kwijt in het investeringscomité. Daar komt mijn ervaring boven. Het belang van het bedrijf gaat boven het belang



Hoe verloopt de praktische organisatie van uw raad van bestuur?

We starten telkens met de vraag of er belangenconflicten zijn. Dan nemen we de notulen van de vorige raad door en doen een wrap up. Wat kwam toen aan bod? Wat werd er sindsdien met de opmerkingen gedaan? Daarna krijgen we de business updates land per land en overlopen we het financieel verslag.


Het zijn niet de makkelijkste tijden voor vastgoedvennootschappen. Hoe gaat u om met onzekerheden en twijfel?

We hebben veertig jaar renteverlagingen achter de rug. Van 16,5% zakte de rente naar 1,5%. De herfinancieringen werden dus goedkoper en intussen konden we de huren indexeren.

Maar wie zegt niet dat het de komende veertig jaar niet de andere richting uitgaat en het heel wat moeilijker wordt? Als je een project hebt met een aanvangsrendement van 6% en tegen het moment dat je naar de markt gaat, wordt 7% gevraagd, dan heb je een probleem.





We moeten in offertes dus een terugvalpositie inbouwen. Dat is niet leuk, **DE BESTUURDER**  **visie aan het is** nodig. Weerbaar zijn, is de zaken bespreekbaar maken. Niet

opleggen, maar onderhandelen. Om het met wijlen Johan Cruijff te zeggen: als je niet kan winnen, moet je ervoor zorgen dat je niet verliest.

Naar de beleggers gaan we nooit met een programma van meer dan vier jaar. Als we iets naar voor schuiven, willen we vrij zeker zijn dat we het ook kunnen waarmaken. Nu is het zelfs moeilijk om voor de komende twaalf maanden voorspellingen te maken.

Je moet ook opletten dat je je bedrijf niet laat leiden door de financiële analisten. Twaalf maanden geleden vroegen ze om je geld aan het werk te zetten omdat de rente erg laag stond. Nu kijken ze vooral naar de schuldgraad van je bedrijf.

Ik verwacht nu dat we naar een recessie gaan, maar dat heeft als voordeel dat het goed is om de inflatie onder controle te krijgen. De bank kijkt naar de kredietwaardigheid van een onderneming. Wij kijken meer naar een bedrijfsmodel. Als dat goed is, gaan we met een partij in zee. Ons investeringscomité is het hart van het bedrijf.

Heeft u ook een klankbord voor als het wat moeilijker gaat?

Iedereen heeft een klankbord nodig. Voor mij is dat meestal de CEO. Een heel interessant boek is: 'Who, not How'. Het is belangrijk te weten wie je kan helpen. Als je een probleem hebt, stel je vaak de verkeerde vraag van 'hoe gaan we dat oplossen', terwijl je je moet afvragen: 'wie kan dat oplossen'. Met een goed advies kan je verder. Je moet dat voorbereiden. Ik heb een hele cirkel van mensen waarop ik kan terugvallen.

Hoe lost u eventuele problemen in de raad van bestuur op?

Door te praten. Niet de dag zelf, maar later. En als je er niet uit geraakt, moet je er externen bijhalen. Meestal gaat het om menselijke problemen. Dat zijn de moeilijkste, maar een voorzitter vragen ze niet voor de makkelijke



Hoe houdt u de raad van bestuur op scherp?

Elk jaar doen we een evaluatie, die met een vragenlijst start. De punten waarop we goed scoren, interesseren me minder. Met wat niet goed is, gaan we aan de slag. We verwerken die punten anoniem in een globaal verslag. Het is trouwens heel raar, maar vaak komen uit de vragenlijst dezelfde zaken naar voor.



Stel Montea voor als een filmster. Wie zou u kiezen en waarom?

Anthony Hopkins. Neem uzelf niet au sérieux, maar wees hoogstaand. Ik ben niet belangrijk, wel het bedrijf.

U bent ook voorzitter bij de vastgoedgroep Degroote. Dat is een andere markt en een ander product. Waarin zit de toegevoegde waarde?

De vastgoedgroep Degroote was een bedrijf met meerdere uitdagingen. Die hebben we helpen stroomlijnen. Ik heb mijn meerwaarde er dus al getoond. De dag dat ik voel dat ik die niet meer heb, stop ik er. Ik heb daar ook zelf

Waar bent u het meest fier op?

Op onze beursgang. Niemand geloofde erin, maar ik heb doorgezet en het is een succes geworden. Bij mij mag het niet te gemakkelijk zijn. Ik heb graag een uitdaging.

Met wie zou u graag een avond doorbrengen?

Met Warren Buffett. Ondanks zijn enorme successen is hij altijd een eenvoudige man gebleven. Hij blijft letten op de centen. Doe maar normaal, het is al moeilijk genoeg. Heeft u een favoriet goed doel? De strijd tegen Parkinson. Daar bestaat nog veel te weinig aandacht voor.

Om te besluiten: heeft u een guilty pleasure?

A pleasure is not guilty. Uit slechte wijn haal je geen plezier. Dus doe jezelf een plezier en neem goede wijn. Het leven kan een feest zijn, maar je moet de slingers wel zelf omhoog hangen! Maar een pleasure moet ook een pleasure blijven. Dat betekent dat het uitzonderlijk moet blijven!

Professioneel ben ik verslaafd aan Vlerick. Ik blijf er cursussen volgen. Ze zijn interessant. En het levert me een heel goed netwerk van mensen van alle leeftijden op.

Auteur: Johan Van Geyte

Fotograaf: Robert Smits Photography

Een reactie achterlaten

Ingelogd als Dirk De Pauw. [Bewerk je profiel.](#) [Uitloggen?](#)

Reactie *

Reactie plaatsen

Deel dit artikel met je netwerk



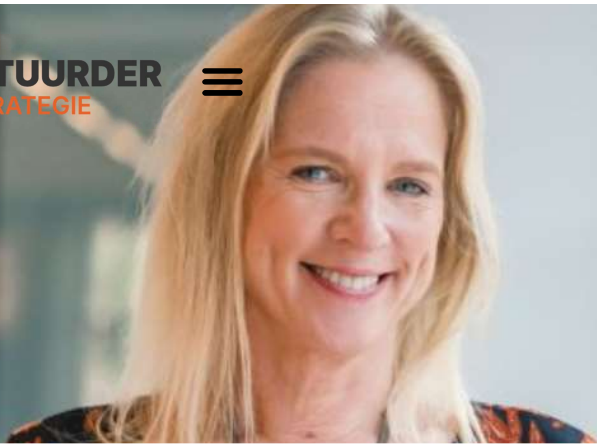
Nieuwsbrief

Krijg een melding bij nieuwe publicaties

Inschrijven

Meer artikels





BESTUUR VAN HET JAAR

Lancering award voor goed bestuur

📅 22 mei 2023

[Lees meer →](#)





Schrijf je in op onze nieuwsbrief

En blijf in real time op de
hoogte!

Vrijblijvend inschrijven →

Meer dan 1000+ professionals schreven zich reeds in



DE BESTUURDER
VISIE & STRATEGIE



Nieuws

Abonneren

Topics

Video's

Events

Vacatures

Downloads

Partners

Over

Contact

Nieuwe artikels

Eén op vier Vlaamse bedrijven werkt met artificiële intelligentie

Pascale Van Damme voorzitter voetbalbond

Lancering award voor goed bestuur

[Alle artikels](#) →

Contact

info@debestuurder.be

[+32 472 92 83 36](tel:+32472928336)

Van Rompaylaan 5
2820 Bonheiden, België

Maandag tot vrijdag van 08:00 – 19:00

BTW: BE0822132903

