

Veel familiebedrijven hebben behoefte aan een deskundig klankbord en adviesorgaan. Ze willen vaak geen formele Raad van Commissarissen en vinden een Raad van Advies passender. Uit onderzoek van hogeschool Windesheim blijkt dit een effectief bestuursinstrument. Omdat een RvA niet tot stand komt vanuit een juridische verplichting maar juist vanuit de wens van de ondernemer, is het van belang dat de betrokken actoren gezamenlijk het nut van de RvA inzien. DGA Martin Hemmink heeft er een ingesteld en is positief: "Onze leden van de RvA zijn kwalitatief op niveau en scherp in de discussie."

# LIEVER EEN RAAD VAN ADVIES

## EFFECTIEF BESTUURSORGaan IN FAMILIEBEDRIJVEN

Judith van Helvert-Beugels

**I**n tegenstelling tot het beeld dat in de media vaak wordt geschetst van het familiebedrijf maken ook ondernemers uit familiebedrijven zich zorgen over de continuïteit van hun onderneming. De economische situatie speelt daarbij een belangrijke rol, maar ook concurrentie, technologische en sociale innovaties. Daarnaast zijn interne zaken als familiebelangen, personeelsaangelegenheden en leiderschap issues die aandacht vragen. Bij familiebedrijven is daarnaast de overdracht een risicovolle fase voor de continuïteit van de onderneming en dus iets waar ondernemers zich zorgen over maken.

### Onder de loep

Deze zorgen vormen de aanleiding voor een toenemend aantal niet beursgenoteerde familiebedrijven om het bestuur van de onderneming onder de loep te nemen. Zij willen over het algemeen geen formele Raad

van Commissarissen (RvC) en zien een goed functionerende Raad van Advies (RvA) als een betere/passende invulling van de bestuursstructuur. Het aantal familiebedrijven met een RvA groeit. In een zeer recent onderzoek van Nyenrode geeft ongeveer 15% van de bevraagde familiebedrijven zonder RvA (MKB met 50+ werknemers) aan dat zij verwachten over 3 jaar een RvA te hebben (Berent-Braun et al., 2013). Een RvA is een informeel governance mechanisme in de zin dat dit bestuursorgaan geen formele bevoegdheden heeft. Leden van de RvA dragen daarmee geen formele verantwoording en dus aansprakelijkheid voor de strategische besluitvorming. De taak van de RvA omvat zowel een dienstverlenende component als een strategische component (Machold & Farquhar, 2013). De dienstverlenende component betreft het gebruik van de kennis, expertise, de toegang tot de netwerken van de leden van de RvA. Maar bijvoorbeeld ook de legitimiteit die de RvA verleent richting belangrijke stakeholders zoals leveranciers of de bank (Hillman & Dalziel, 2003).



RvA-leden moeten kunnen adviseren over de algemene strategie

De strategische taken hebben een meer lange termijn karakter en betreffen het geven van advies, het zijn van een kritisch klankbord en het meedenken en sparren over strategische kwesties (Huse, 2007). We kunnen daaruit afleiden dat RvA's de potentie hebben om specifieke strategische uitdagingen in het familiebedrijf te adresseren en belangrijke input te leveren voor de strategie. De RvA als bestuursinstrument wordt steeds meer erkend door bedrijven en door adviseurs en consultants, echter naar het gebruik ervan in private ondernemingen is nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek verricht.

## Maatwerk

Vanuit het lectoraat familiebedrijven van de hogeschool Windesheim heb ik samen met een aantal collega's van mei 2011 tot en met oktober 2013 bij 17 familiebedrijven onderzoek gedaan naar goed bestuur. Uit dit onderzoek kwam de RvA als effectief bestuursorgaan naar voren. Het onderzoek heeft in beeld gebracht welke overwegingen ondernemers hanteren bij het vormgeven van de bestuursstructuur voor hun familiebedrijven. Voor een volledige beschrijving van het onderzoek en het onderzoeksrapport verwijs ik u naar [www.windesheim.nl/familiebedrijven](http://www.windesheim.nl/familiebedrijven). In dit onderzoek is de mogelijkheid van de 'one-tier board' volgens de Wet Bestuur en Toezicht die per 1 januari 2013 van kracht is overigens niet meegenomen omdat deze wijziging plaatsvond anderhalf jaar nadat het onderzoek van start was gegaan en geen invloed heeft gehad op de gemaakte keuzes van de ondernemers. Een belangrijke bevinding uit het onderzoek was dat het ondernemingsbestuur bij familiebedrijven maatwerk is. De functies van ondernemingsbestuur (controle, strategisch advies, inbreng van expertise en een netwerk) kunnen bij verschillende governance mechanismen worden belegd. Zo kan een actief bestuur van de Stichting Administratiekantoor (STAK) ook een belangrijke adviesfunctie voor de ondernemer innemen. Afhankelijk van de specifieke situatie kunnen daarom één of meerdere instrumenten worden ingezet. Middels het bestuur en dus de governance mechanismen die daarbij worden ingezet, moeten de

belangen van de belangrijkste stakeholders worden gediend. In het familiebedrijf zijn dit de familieleden, de eigenaren en uiteraard de personen die het bedrijf leiden. Een RvA of een RvC wordt primair ingezet om de belangen van het bedrijf te borgen. Een Stichting Administratiekantoor (STAK) heeft als primaire taak om de belangen van de eigenaren te behartigen. Het eventueel vervullen van de adviesfunctie door de STAK moet ook in dat licht worden gezien; het moet leiden tot rendement voor de eigenaren. Een familiestatuuut of een familieraad is ten slotte een geschikt instrument om afspraken tussen familieleden ten aanzien van het bedrijf te bespreken en vast te leggen.

## Overwegingen

Wat zijn nu de overwegingen voor een ondernemer om een RvA in te stellen? Naast de zorg voor continuïteit van de onderneming blijkt dit de behoefte van de ondernemer aan een strategisch klankbord te zijn. Ook veranderingen in de markt en een eventuele expertisegap die daaruit ontstaat zijn vaak genoemde reden om te denken aan een RvA. Daarnaast is groei een belangrijke factor van waaruit de behoefte voor een RvA kan ontstaan. Het aanpassen van de bestuursstructuur is daardoor vaak onderdeel van een algemene professionaliseringslag en/of herziening van de strategie. De belangrijkste reden waarom de ondernemers die hebben deelgenomen aan ons onderzoek kiezen voor een RvA ten opzichte van een RvC is dat zij geen zeggenschap verliezen. De RvA geeft input voor de strategische besluitvorming, maar is daar niet bij betrokken. Een andere belangrijke reden die wordt genoemd is dat de ondernemers juist behoefte hebben aan de adviserende rol. De ervaring van een aantal ondernemers is dat de RvC te veel tijd kwijt is met de toezichthoudende taak en daarmee niet of onvoldoende toekomt aan de adviserende taak. Wanneer een onderneming qua omvang aan de eisen van een vennootschap gaat voldoen, is de ondernemer verplicht om binnen een termijn van drie jaar een RvC in te stellen. Het voorbereiden hierop is in sommige gevallen ook een reden om te werken met een veel meer laagdrempelige RvA.

## Proces

Het proces dat de familiebedrijven hebben gevolgd bij het opzetten van een RvA is als volgt: vaststellen aanleiding voor RvA en de belangrijkste functie binnen het bedrijf, profiel opstellen voor de RvA leden, leden werven, sollicitatieproces, starten en na een jaar evalueren. Praktische aspecten waarover de ondernemer nadenkt voordat het profiel wordt opgesteld zijn: de omvang van de RvA, de verhouding insiders (familieleden of werknemers) versus outsiders (onafhankelijke personen), de frequentie waarmee de RvA bij elkaar moet komen, de termijn waarvoor de RvA leden worden aangesteld en wie er bij de vergaderingen gaat aanschuiven (directie/accountant/opvolger). Daarnaast bedenkt de ondernemer vooraf hoe de RvA zich gaat verhouden tot andere bestuursorganen en hoe er opvolging wordt gegeven aan de adviezen die uit de RvA bijeenkomsten volgen. Het profiel voor het ideale RvA-lid bestaat grosso modo uit de volgende onderdelen: generieke kwaliteiten van de RvA leden (ervaring, gevraagde competenties) en specifieke kwaliteiten, zowel persoonlijk als inhoudelijk. Daarnaast wordt aan een voorzitter nog aanvullende kwaliteiten gesteld. Een organisatiebeschrijving, de samenstelling van de RvA, de gevraagde rollen en taken van de RvA, en algemene afspraken en werkwijze worden uiteindelijk als onderdelen toegevoegd wanneer de ondernemers het profiel omzetten in een vacature waarmee de RvA-leden worden geworven. Opvallend daarbij is dat het profiel van het ideale lid van een Raad van Advies grotendeels hetzelfde is voor alle familiebedrijven (groot en klein, in verschillende groeifasen). Adviesleden moeten advies kunnen geven op het gebied van algemene strategie en organisatieontwikkeling, zij moeten kennis hebben van de industrie waarin het be-

drijf actief is en ervaring hebben als bestuurder of ondernemer, bij voorkeur in een familiebedrijf.

Het opzetten en instellen van governance mechanismen kostte over het algemeen veel meer tijd dan de ondernemer vooraf had voorzien. De waan van de dag leidde vaak af van de voortgang van dit proces. Wanneer de RvA eenmaal was samengesteld, hing de toegevoegde waarde van het bestuursorgaan af van de mate waarin de ondernemer zich kwetsbaar opstelde. Adviesleden kunnen immers pas kritische vragen stellen als zij beschikken over inzicht en informatie. Bij de bedrijven waar er tussen de betrokken actoren onderling geen overeenstemming was over de wens voor de RvA danwel de taak die de RvA zou moeten worden gegeven, is er ook geen RvA opgesteld. Omdat een RvA niet tot stand komt vanuit een juridische verplichting maar juist vanuit de wens van de ondernemer, is het van belang dat de betrokken actoren gezamenlijk het nut van de RvA inzien.

De casusbeschrijving hiernaast geeft inzicht in hoe de RvA tot stand is gekomen in één van de deelnemende bedrijven aan het onderzoek.

## Nog in kinderschoenen

Omdat er nog weinig kennis is over het functioneren van de RvA terwijl het orgaan in de praktijk aan belang toeneemt (Berent-Braun et al., 2013) is het van belang dat er meer onderzoek naar dit bestuursinstrument wordt gedaan. Vragen waar ondernemers bijvoorbeeld nog mee zitten, zijn:

★ Welke opdracht geef ik een Raad van Advies, welke taken? Overleggen we alleen bij de vergaderingen of heeft tussentijds overleg ook zin?

\*\*\*\*\*

DE REDEN DAT ONDERNEMERS KIEZEN VOOR EEN RvA TEN  
OPZICHTE VAN EEN RVC IS DAT ZIJ GEEN ZEGGENSCHAP WILLEN  
VERLIEZEN

**CASUS HEMMINK BV:** Een permanent klankbord

#### **Bedrijfskarakteristieken Hemmink BV**

|                           |                                                                                                  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directie:                 | 3 personen: Martin Hemmink (DGA), directeur financiën, directeur organisatie (niet-familieleden) |
| Opgericht:                | 1951                                                                                             |
| Generatie:                | tweede                                                                                           |
| Sector:                   | Elektrotechniek (groothandel)                                                                    |
| Aantal medewerkers:       | 70                                                                                               |
| Aantal familie-eigenaren: | 1                                                                                                |
| Eigendomsstructuur:       | DGA holding                                                                                      |
| Bestuur:                  | standaard holdingstructuur en RvA                                                                |

#### **Achtergrond**

Hemmink is importeur van kwalitatief hoogwaardige producten in de elektrotechniek en tv-, data- en telecombranche. Mede door een goede procesinrichting, een persoonlijke benadering en betrokken medewerkers staat Hemmink bekend als een stabiel en betrouwbaar familiebedrijf met een vernieuwend karakter. Hemmink behoort binnen de markten die zij bedient tot de top drie van Nederland. Martin Hemmink is directeur-groootaandeelhouder (DGA). Martin stuurt een directieteam aan dat naast hem bestaat uit een directeur financiën en een directeur organisatie. Hij wil in de toekomst meer naar de achtergrond treden en de aansturing van de onderneming overdragen aan het management, om zo zelf meer naar buiten te kunnen treden, inspiratie op te doen op het gebied van economische, sociale en internationale thema's en die naar het bedrijf te brengen. Tegelijkertijd wil hij als familielid en enig eigenaar van de onderneming de continuïteit van het bedrijf zeker stellen. Hemmink maakt al gebruik van adviseurs maar heeft nu behoefte aan een permanent klankbord voor het managementteam rondom de missie, visie en strategieontwikkeling. De directie is daarom op zoek gegaan naar kandidaten voor een nieuw bestuursinstrument: een Raad van Advies. De keuze voor een RvA is mede gebaseerd op de huidige roep om transparantie en duurzaam onder-nemen die doorklinkt binnen het MKB. Een goede beoordeling van een bedrijf op dat vlak kan van invloed zijn op de krediet-rating en dus op de kosten.

#### **Een succesvol adviesorgaan**

Hemmink heeft een duidelijke visie op de rol van de RvA. Het adviesorgaan moet op strategisch niveau meerwaarde bieden, net als de tot nu toe geraadpleegde externe adviseurs. Martin zegt daarover: "Dat betekent inspireren, uitdagen, helpen verbeteren, een klankbord zijn, een breed netwerk bieden en innovatieve, toegepaste technische kennis inbrengen. Bij voorkeur heeft de raad ook een rol in business development en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. De externe leden van de RvA moeten snel kunnen schakelen en affiniteit hebben met de business-to-business markt. Onze voorkeur gaat uit naar leden die zelf ook ondernemer zijn." Op basis van de visie is een profiel voor leden van de RvA gemaakt. Daaruit is een prospectus voor kandidaten voortgekomen. De leden van de raad zijn niet gevonden in het eigen netwerk, maar in het netwerk van externe contacten. Het selecteren van kandidaten verliep via sollicitatiegesprekken, maar ook langs informele weg is door Hemmink geworven. De onderlinge chemie tussen de kandidaat-leden van de RvA is vooraf onderzocht. Het directieteam heeft elk lid van de adviesraad leren kennen voordat deze is geïnstalleerd. De Raad van Advies bestaat uit drie personen met verschillende expertises. De voorzitter van de RvA heeft een wetenschappelijke achtergrond en heeft kennis op expertiseniveau van technologie-sche ontwikkelingen. Verder bestaat de RvA uit een lid met kennis van algemeen management op directieniveau en iemand met marketingexpertise. De Raad van Advies heeft inmiddels meerdere malen vergaderd. Hemmink heeft er bewust voor gekozen om een extern lid tot voorzitter van de RvA te benoemen. Martin Hemmink kan zo meer afstand nemen en zelf ook deelnemen aan de inhoudelijke discussie. Een externe voorzitter heeft ook een disciplinerende werking. Tot nu toe is het gehele directieteam aangeschoven bij de vergaderingen. Van bedrijfsopvolging is voorlopig geen sprake. De kinderen hebben op

dit moment geen ambities richting het bedrijf. Dat zou nog kunnen komen. Daarom is de notitie 'onderneming en familie' opgesteld met een strategische visie voor de korte en langere termijn.

#### **Terug- en vooruitblik**

Het zoeken naar kandidaten nam geruime tijd in beslag. Hemmink is na een zorgvuldig proces in contact gekomen met kandidaten van buiten het eigen netwerk. Meerdere gesprekken met kandidaten hebben geleid tot de huidige bezetting van de RvA. Martin Hemmink vindt dat het adviesorgaan al goed functioneert. "Dit komt mede doordat we de tijd hebben genomen en goed hebben nagedacht over het wervingsproces van leden. Bij het selecteren van kandidaten voor de RvA bleek de aanwezigheid van een vooraf opgesteld profiel behulpzaam. Daarnaast hebben we voor de eerste vergadering geen strakke agenda aangehouden. Dit alles heeft zijn vruchten afgeworpen: de leden van de RvA zijn kwalitatief op niveau en scherp in de discussie." Het is belangrijk dat het managementteam verantwoordelijk blijft voor het nemen van beslissingen op basis van de gehouden discussie en de gegeven adviezen. Na een jaar wordt de rol en het functioneren van de RvA geëvalueerd, ook op individueel niveau. Hemmink vond het belangrijk te kiezen voor een orgaan dat past bij de cultuur van het bedrijf. Martin Hemmink legt uit: "Het werken met een Raad van Commissarissen (RvC) als toezichthoudend en controlerend orgaan hebben we meteen niet gewild, het heeft voor ons een te formeel karakter. Dat past niet bij onze bedrijfscultuur. Het is te dwingend, de onderneming is voldoende in control. Ik vind een RvC als bestuursinstrument ook onwenselijk omdat ik als bestuurder die RvC naar mijn hand zou kunnen zetten. Dat zou te makkelijk zijn. Er is ook nog geen behoefte om de statutair directeur verantwoording te laten afleggen aan een RvC." Het werken met een RvA staat niet op zichzelf. Het is één van de instrumenten om de doelen van de onderneming helder te krijgen, te volgen en zo nodig bij te stellen. Binnen Hemmink is het betrekken van de hele organisatie bij de doorvertaling van de strategie - en daardoor bij het realiseren van de doelen - minstens zo belangrijk. De RvA kan helpen de focus te houden op de wezenlijke doelen. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat niet alleen het management en de RvA, maar de hele organisatie dezelfde doelen voor ogen blijft houden.

★ Hoe zorg ik dat de Raad van Advies zich met de voor het bedrijf en de toekomst wezenlijke vragen bezighoudt?

★ Welke vraagstukken bespreek ik in de Raad van Advies? Ook vraagstukken m.b.t. de familie? Welke informatie geef ik wel en niet?

★ Het is lastig om in de strategie de belangen van het bedrijf af te wegen tegen die van de familie. Hoe kan de RvA daarbij helpen?

★ Met wie laat ik de RvA communiceren, hoe vaak en waarover? Moeten zij ook met de familie overleggen?

★ Moet ik een advies opvolgen, wat te doen als ik het er niet mee eens ben?

Ook voor personen die zitting nemen in een RvA is het prettig om vanuit een bepaald kader te werken. Voor de adviesfunctie (strategie) die voorop staat in een RvA, ontbreekt een duidelijk kader nog.

Welke vraagstukken worden aan de RvA voorgelegd?

Hoe heeft de RvA kennis van het bedrijf om advies te geven? Met wie interacteert de RvA, wanneer, hoe vaak en waarover? In hoeverre wordt de RvA betrokken in meer familiale vraagstukken? En in hoeverre is de DGA bereid om het advies van de RvA daadwerkelijk op te volgen? In welke mate wordt de meerwaarde rol van de RvA op strategisch niveau beïnvloed door de specifieke context van het familiebedrijf? Deze vragen vormen de basis van ons vervolgonderzoek naar het functioneren van Raden van Advies. Meer informatie over dit nieuwe onderzoeksproject dat in het najaar gaat starten is te vinden in onderstaand kader. Naast de vraag naar kennis vanuit de praktijk, is er ook vanuit het onderzoeksveld behoefte aan het beantwoorden van dergelijke vragen. Goel, Jussila, and Ikäheimonen (2013) concluderen dat ondanks het feit dat waardevol werk is verricht het onderzoek naar governance in familiebedrijven nog in de kinderschoenen staat.

## Informatie over het onderzoeksproject Raad van Advies: meerwaarde voor MKB Familiebedrijf

Regeling: Voor het project heeft het lectoraat een RAAK subsidie ontvangen van het ministerie van OCW.

Partners: Het lectoraat Familiebedrijven werkt voor dit onderzoek samen met de Vereniging Familiebedrijven Nederland, het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf, Jönköping University – Centre for Family Enterprise and Ownership, Hogeschool Inholland – lectoraat Governance, Finance & Accountancy en 3 familiebedrijven.

Wie doen mee: 10 middelgrote familiebedrijven uit Midden, Oost en Noord Nederland.

Verwachte resultaten:

- ★ een evaluatie instrument voor familiebedrijven om het functioneren van de eigen RvA te analyseren en om te leren hoe het functioneren kan worden verbeterd
- ★ case rapportages over het functioneren van de RvA;
- ★ Een overzicht van de succes- en faalfactoren;
- ★ Een herzien stappenplan voor het instellen van een RvA;
- ★ Een tweedaagse training voor het werken met een RvA voor familiebedrijven;
- ★ een permanente website met informatie over goed bestuur in familiebedrijven.

Tijdslijn: Het onderzoek start in oktober 2014 en loopt tot mei 2015.

Informatie: Als u meer informatie wilt over het onderzoeksproject dan kunt u contact opnemen met Judith van Helvert, onderzoeker bij het lectoraat Familiebedrijven van de Hogeschool Windesheim, [jmc.beugels@windesheim.nl](mailto:jmc.beugels@windesheim.nl)

Oproep: Bent u ondernemer uit een familiebedrijf en herkent u de geschetste uitdagingen? We komen graag met u in contact om uw ervaringen mee te nemen in dit project.

### Literatuur:

- ★ Berent-Braun, M.M., Bus, C.A.C.J., Van Dijk, C.C., Van Druten, E.W.J.A., Flören, R.H., Van den Hurk, Y., Jansen, S.F., Lückerrath-Rovers, M., Poppen, M., Schwarz, C.A., Thomassen, A.G. & Webbink,

R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*: Baker Tilly Berk NV/Nyenrode Business Universiteit.

- ★ Goel, S., Jussila, I., & Ikäheimonen, T. (2013). Governance in Family Firms: A Review and Research Agenda. In L. Melin, M. Nordqvist & P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 226-248): Sage Publications Ltd.
- ★ Hillman, A.J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- ★ Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University press.
- ★ Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147-164.
- ★ Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.

### Over de auteur:

Judith van Helvert-Beugels, bedrijfskundige, is onderzoeker bij het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf aan de Hogeschool Windesheim en werkt aan een promotieonderzoek op het gebied van het familiebedrijf

