



WAAROM EEN FAMILIESTATUUT

En wat de commissaris eraan kan hebben

Waarom maken familiebedrijven een familiestatuuut, hoe kun je dat aanpakken en wat kan er in staan? In de totstandkoming van een statuut zijn vijf inhoudelijke thema's en vijf stappen te onderscheiden. De niet-familie commissaris kan een specifieke rol spelen bij de totstandkoming en de implementatie van het familiestatuuut. Ook kan het de toezichtrol eenvoudiger maken en nieuwe commissarissen informatie bieden.

Jacqueline van Zwol en Albert Jan Thomassen

De interesse onder familiebedrijven voor het familiestatuuut is met name de laatste jaren sterk toegenomen, maar al eeuwenlang maken families onderlinge afspraken om hun gezamenlijke bezittingen en belangen te organiseren en over te dragen aan de volgende generatie. Dat is logisch, want de lastige vraagstukken rond familie, bedrijf en eigendom speelden vroeger net zoals nu. Er kwam wel een kentering in het denken over familiebedrijven doordat familiebedrijven interessant werden voor wetenschappers. Rond 1980 startte de eerste hoogleraar familiebedrijven in Europa, Prof. Miguel Gallo van IESE Business School, met het gestructureerd aanpakken van een “family constitution” of “family charter”. Begin jaren '90 werd het concept in Nederland geïntroduceerd onder de naam ‘familiestatuuut’. Inmiddels is dat woord ruim ingeburgerd in de Nederlandse familiebedrijvenwereld en beginnen steeds meer families aan een familiestatuuut.

Of we het nu familiestatuuut, familieprotocol, familieconvenant of family charter noemen: wat we ermee bedoelen is een document waarin de familie haar principes en spelregels voor het familiebedrijf vastlegt. Vaak heeft het familiebedrijf de ‘corporate governance’ al versterkt, bijvoorbeeld door een raad van commissarissen (RvC) of een Raad van Advies in te stellen of door bestuursreglementen te gebruiken. Een logische aanvulling is dat ook de familie haar eigen overleg en besluitvorming goed organiseert, de zogenaamde ‘family governance’. Daar draagt het maken van een familiestatuuut aan bij.

Waarom een familiestatuuut?

Voor familieleden komt *de aanleiding* voor een familiestatuuut vaak voort uit bepaalde veranderingen of gebeurtenissen, zoals:

- Het eigendom is vanwege fiscale redenen overgedragen naar de volgende generatie maar er zijn verder nog geen afspraken gemaakt.
- Eigendom en leiding vallen niet meer samen of zijn niet meer allebei in handen van de familie.
- Belangen en interesses van familieleden zijn uit elkaar gaan lopen.
- De ondernemer of pater familias merkt dat hij niet alles meer zelf kan en wil regelen.

• De volgende generatie wordt steeds actiever en geeft haar mening over hoe de zaken zijn geregeld binnen het familiebedrijf.

Door bovenstaande of andere oorzaken kan er steeds meer wrijving in de familie komen.

Als we familieleden vragen wat voor hen de *belangrijkste doelen* zijn van een familiestatuuut dan horen we meestal dat het gaat om:

- het vormgeven van een onzekere toekomst;
- het voorkomen van nare conflicten in de familie;
- de continuïteit en toekomstbestendigheid van het familiebedrijf of familievermogen versterken.

Families noemen bijna nooit als doel dat ze hun vaardigheden om als familieteam goed samen te werken willen versterken. Maar dat is wel de “bijvangst” van het op de juiste manier maken van het familiestatuuut. Door op de goede manier aan een familiestatuuut te werken ontwikkelt de familie gaandeweg vaardigheden, is beter in staat besluiten te nemen, kan beter meningsverschillen overbruggen en ontwikkelt zicht tot een eensgezinde en betrokken aandeelhouder. Zo wordt de familie een effectievere bedrijfsfamilie die van waarde is voor de onderneming. Dat draagt bij aan harmonie in de familie en continuïteit van het familiebedrijf.

Welke onderwerpen staan erin?

Het mag duidelijk zijn dat de onderwerpen die besproken worden verschillen per bedrijf en per familie. Het familiebedrijf bestaat niet. Een familiebedrijf met 2 aandeelhouders heeft andere vraagstukken dan een familiebedrijf met 100 aandeelhouders. Als een niet-familielid algemeen directeur is dan is de dynamiek anders dan wanneer een familielid aan het roer staat. Of er oud zeer in de familie zit of niet drukt een stempel op het familiebedrijf. Kortom, alle familiebedrijven zijn uniek. Ieder familiestatuuut is dus anders.

Wel zien we dat er vijf hoofdthema's zijn waaronder je de meeste vraagstukken kunt scharen. Hieronder beschrijven we kort deze hoofdthema's. Doel van het familiestatuuut is dat de familie over deze thema's op een lijn komt.



IN JUNI KOMT VAN DE AUTEURS EEN BOEK UIT OVER HET FAMILIESTATUUT

1. Context

Binnen dit hoofdthema beschrijft de familie de historie van familie, bedrijf en eigendom, welke aanleiding en doelen er zijn om het statuut te maken, wie betrokken zijn bij het maken, over welk bezit het gaat, hoe het tot stand is gekomen en wat de samenhang is met andere documenten. Het is belangrijk dat de familie op een lijn zit over deze context. Het geeft aan waar de familie staat en wat de belangrijke vraagstukken zijn die voorliggen. Het geeft inzicht in de historie van het familiebedrijf en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt in het verleden.

2. Het fundament

Hier beschrijft de familie de ambitie van de familie (visie & doelen), de identiteit van de familie (waarden en missie) en de algemene principes van goed bestuur die de familie wil vastleggen. Een van de onderwerpen

daarbij is welke balans de familie wil tussen familie en bedrijf. Families die hier tijd aan besteden zien waarde ervan. Het wordt niet voor niets het fundament van het bedrijf genoemd. Het is het lange termijn kompas van het familiebedrijf.

3. Een goed functionerende familie

Hier beschrijft de familie hoe zij met elkaar en de omgeving wil communiceren, welke overlegstructuren en besluitvormingsprincipes er zijn, hoe de familie zichzelf blijft ontwikkelen, betrokken blijft en hoe zij conflicten hanteert. Dat de familie de ambitie heeft om goed te functioneren en daar actie op neemt is veel waard. Want een familie die alle kanten op gaat, staat besluitvorming voor het familiebedrijf in de weg.

4. Een professioneel geleid bedrijf

Hierin beschrijft de familie hoe zij de rollen ziet van directie en toezichthouders, hoe zij naar opvolging kijkt, wat er gebeurt bij wegvallen van de directie en welke spelregels er gelden voor familieleden die werken in het bedrijf. Dit maakt duidelijk hoe de familie het systeem van checks en balances in het familiebedrijf ziet. Belangrijke vragen die de familie moet beantwoorden zijn hoe de familie de rol van niet-familieleden ziet, hoe directie en RvC worden samengesteld, wie welke rol speelt in benoemingen en wat de familie van directie en raad van commissarissen verwacht. Het familiebedrijf bestaat als het ware uit verschillende teams met eigen taken en bevoegdheden. De familie als eigenaar, directie en RvC. Het is belangrijk dat die teams samen één team vormen: het familiebedrijf. Bespreking van dit thema kan er in een familie waar nog weinig externen betrokken zijn bijvoorbeeld toe leiden dat een familie inziet dat de balans tussen familie en bedrijf gebaat is bij het instellen van een Raad van Advies of RvC met daarin ook niet-familieleden.

5. Een stabiele eigenaar

Hierin beschrijft de familie wie eigenaar mag zijn, wat de rol van eigenaar is, hoe zeggenschap wordt verdeeld, hoe eigenaren worden geïnformeerd/opgeleid/betrokken en wat de afspraken zijn over dividend, overlijden & scheiden en verkoop van aandelen. Als de afspraken hierover duidelijk zijn draagt dat bij aan een stabiele

EEN FAMILIESTATUUT DAT EENZIJDIG WORDT OPGESTELD DOOR EEN PATER FAMILIAS HEEFT WEINIG WAARDE

basis van aandeelhouders. Want ontevreden aandeelhouders die meer dividend vragen of uit willen stappen hebben consequenties voor de financiering en strategie van het bedrijf. Net als een goed functionerende familie is stabiel eigenaarschap een vereiste voor lange termijn continuïteit van het bedrijf.

In sommige families gaat het maken van een familiestatuuut heel snel, in andere families kan het soms jaren duren voordat er echt commitment is en een familie besluit aan de slag te gaan. Is eenmaal het besluit gevallen dan ligt het aan een aantal factoren hoe lang de familie bezig is met de vervolgstappen. Onze ervaring is dat het proces om een familiestatuuut op te stellen gemiddeld één tot twee jaar duurt, met uitschieters naar boven en beneden. Hoe minder vertrouwen er is tussen familieleden en hoe meer dilemma's er zijn, hoe langer het proces zal duren.

Hoe pak je het aan?

Om maar met de deur in huis te vallen: als niet iedereen bij ondertekening achter de tekst van het familiestatuuut staat, dan heb je er niets aan. Een familiestatuuut dat eenzijdig wordt opgesteld door een pater familias heeft weinig waarde. Een vanuit een template samengesteld document of een copy/paste product heeft dat ook niet. Helaas zien we dat in de praktijk nog veel gebeuren. De eerste keer dat er zich dan iets voordoet ontstaat weer dezelfde discussie die er altijd al was. Want familiepatronen zijn sterker dan papier. De waarde zit dus niet in de tekst maar in een goed proces dat resulteert in een tekst die gedragen wordt door de familie. Als de familie goed communiceert over wat iedereen belangrijk vindt voor het bedrijf, de familie en voor zichzelf, dan ontstaat draagvlak voor afspraken die uiteindelijk ook worden vastgelegd op papier. De gesprekken zijn soms confronterend, maar brengen

helderheid, meer rust en vertrouwen. Het familiestatuuut zelf lost dus de onderliggende issues die in de familie spelen niet zomaar op. Het in gesprek gaan en samen een familiestatuuut ontwikkelen zorgt ervoor dat familieleden dichterbij elkaar komen.

We onderscheiden vijf stappen voor het maken van een familiestatuuut. Al die stappen kosten tijd en aandacht:

- Stap 1: Commitment krijgen van relevante betrokkenen
- Stap 2: Wensen en bespreekpunten inventariseren
- Stap 3: Bespreken en uitwerken
- Stap 4: Vaststellen en juridisch verankeren
- Stap 5: Implementeren en onderhouden van het familiestatuuut

Stap 1: Commitment krijgen van relevante betrokkenen
Sommige families gaan gemakkelijk aan de slag met de eerste stap. Iemand werpt zich op als trekker en betreft de anderen. Er wordt een kick-off bijeenkomst georganiseerd. Maar vaak is het lastig om het proces op gang te brengen. Niet iedereen ziet op hetzelfde moment het nut van het maken van een familiestatuuut. Soms ontstaat al wrijving voordat de eerste stap goed en wel is gezet of komt het proces maar niet op gang. Dat kan reden zijn voor de familie om een vorm van externe begeleiding te zoeken.

Stap 2: Wensen en bespreekpunten inventariseren
De familie gaat starten. Dan worden in stap 2 eerst alle individuele wensen en bespreekpunten verzameld. De begeleider haalt individuele wensen en bespreekpunten boven tafel, liefst door persoonlijke interviews.

Stap 3: Bespreken en uitwerken
Vervolgens bespreekt de familie dit samen en werkt het verder uit. Daar kunnen meer of minder bijeenkomsten voor nodig zijn, afhankelijk van de situatie. Hoe dat

precies werkt laten we hier buiten beschouwing. Belangrijk is dat ook in deze fase iedereen zijn stem kan laten horen en dat op een constructieve en gestructureerde manier de dialoog wordt gevoerd over belangen van familie, bedrijf, eigenaren en familieleden. Voor het eind van stap 3 overlegt de familie met de directie en RvC over de inhoud. Op die manier kunnen directie en RvC tijdig input geven zodat eventuele veranderingen nog kunnen worden doorgevoerd. Dat doet recht aan het concept van “parallelle planning”, een methodiek die wij gebruiken om bewust te streven naar het op een lijn brengen van waarden, visie, strategie, investeringen en governance van zowel de familie als het bedrijf². Aan het eind van stap 3 is de puzzel gelegd en ligt er een concept waarover alle betrokkenen het eens zijn.

Stap 4: Vaststellen en juridisch verankeren

De familieleden tekenen het familiestatuuut en verklaren dat zij het familiestatuuut als een moreel bindend document zien. De volgende stap is dan om de afspraken waar mogelijk ook juridisch goed te verankeren. Dat wil zeggen dat de familie in ieder geval testamenten, huwelijkse voorwaarden en statuten bekijkt en waar nodig laat aanpassen. Vaak maken families ook aandeelhoudersovereenkomsten en bestuursreglementen.

Stap 5: Implementeren en onderhouden

Na juridische verankering komt het uiteindelijk aan op de vijfde stap: dat afspraken die zijn gemaakt ook in de praktijk gaan werken. Dit is niet altijd makkelijk want het is een veranderproces. Nieuw gedrag ontstaat niet vanzelf. Als je gewend bent om zonder overleg een bepaalde beslissing te nemen dan verander je dat niet zomaar, ook al had je de intentie bij ondertekening van het familiestatuuut. En ook al zijn rollen op papier

duidelijk, het is niet zo makkelijk om ze in de praktijk opeens uit elkaar te houden. Mensen zullen in oude valkuilen stappen. De directeur neemt bijvoorbeeld toch een familielid aan zonder de RvC te raadplegen, terwijl dat anders was afgesproken. Daarom is het belangrijk dat de familie op gezette tijden bespreekt wat er goed en minder goed werkt en daar ook voldoende tijd voor vrij maakt. Op die manier blijft de familie leren om in de familie, in het bedrijf en als eigenaar steeds meer in lijn van de gemaakte afspraken te gaan werken.

De niet-familie commissaris

Als we door de bril van de niet-familie commissaris kijken dan komen twee hoofdvragen op. Wat kan deze bijdragen in de totstandkoming van het familiestatuuut en wat heeft de commissaris eraan in zijn/haar rolvervulling? Die vragen bespreken we hieronder.

Welke rol heeft de commissaris bij de totstandkoming van het familiestatuuut?

We zien commissarissen in familiebedrijven die hun focus vooral richten op het bedrijf en weg willen blijven bij de familie. Maar vaak zien we in familiebedrijven ook dat één van de commissarissen het vertrouwen van de familie geniet en een bemiddelende rol richting de familie wil nemen. Dat biedt een natuurlijke uitgangspositie om een bepaalde betrokkenheid te hebben bij het familiestatuuut. Deze commissarissen staan dichtbij maar hebben ook de afstand om objectief naar de voordelen van een familiestatuuut te kunnen kijken, zonder de last te voelen van de dilemma's waar de familie mee te maken heeft.

Een commissaris kan in verschillende fases van het proces bijdragen:

- In de beginfase kan het zijn dat de familie nog niet heeft stilgestaan bij het nut van een familiestatuuut. Dan kan de commissaris een goede rol spelen door met hen te bespreken wat een familiestatuuut zou kunnen bijdragen. Het kan ook zijn dat iemand in de familie al wel het idee heeft gelanceerd maar dat het moeilijk is om van iedereen in stap 1 de commitment te krijgen. Dan kan de commissaris helpen door bij de relevante personen te onderzoeken wat hen weerhoudt. Dat kan in een

**DANKZIJ EEN FAMILIESTATUUT
ZITTEN FAMILIE, DIRECTIE EN
COMMISSARISSEN MEER OP
ÉÉN LIJN**

familiebedrijf natuurlijk met verschillende dingen te maken hebben. Het zou kunnen dat er lastige dilemma's zijn die actie tegenhouden. Misschien is er angst voor het bespreekbaar maken van die dilemma's. Misschien zit er rivaliteit tussen de kinderen. Misschien wil de huidige generatie eerst zelf alles op een rijtje krijgen. Misschien waren er familievetes in het verleden. Of is er extra complexiteit omdat er twee families zijn. Eigenlijk allemaal redenen om wel aan een familiestatuuat te beginnen, maar in de praktijk redenen om weerstand te voelen en niet te starten. Daar kan een commissaris het gesprek over voeren. Of hij/zij kan erop aandringen dat de familie daar het gesprek over voert, al dan niet onder begeleiding van een externe.

- Tijdens het maken van het familiestatuuat ligt er ook een rol. Die vloeit voort uit het eerder besproken principe van parallelle planning tussen familie en bedrijf. Commissarissen en directie geven input over onderwerpen die raken aan de continuïteit, het bestuur en het beleid van de onderneming. Dat kan bijvoorbeeld gaan over de waarden van de familie en het bedrijf, de spelregels voor familieleden die willen werken in het bedrijf of de taakafbakening tussen aandeelhouders, directie en commissarissen. Dit is van belang voor het vinden van de juiste balans tussen familie en bedrijf.
- En er ligt natuurlijk een rol in de implementatie van het familiestatuuat. Al doende leren familie, commissarissen en directie. Als de afstemming tussen familie en bedrijf niet soepel loopt dan is het belangrijk dat dit bespreekbaar wordt gemaakt en dat familie en bedrijf oplossingen vinden. Dit zal misschien weer leiden tot latere aanpassingen in het familiestatuuat.

Commissarissen vinden het vaak uitdagend om hun rol te bepalen bij het houden van de balans tussen familie en bedrijf, de betrokkenheid bij familie zaken of bij conflicten tussen familieleden. De bovenstaande schets over het familiestatuuat maakt duidelijk dat deze uitdagingen beter hanteerbaar worden met een familiestatuuat dat op de juiste manier, dat wil zeggen met aandacht voor de 5 stappen en de 5 thema's, tot stand is gekomen. Door het maken van een familiestatuuat is de familie zich meer bewust van haar dilemma's. Er is een duidelijker beeld over de toekomst, er is doorgesproken wie welke rol heeft, er zijn afspraken gemaakt en de familie heeft vaardighe-

den opgedaan om een effectievere bedrijfsfamilie te zijn. Er is meer duidelijkheid en commissarissen kunnen makkelijker lastige zaken aankaarten en bespreken als dat nodig is. Maar ook hebben commissarissen en directie input kunnen geven, bijvoorbeeld over hoe zij de werking van de governance en hun eigen rol zien. Daardoor is niet alleen de familie beter opgelijnd. Ook zitten familie, directie en commissarissen meer op één lijn. Je zou dus kunnen zeggen dat de familie als team is versterkt, maar dat ook het familiebedrijf als 'team of teams' is versterkt. Dat alles kan de rol van commissaris in het familiebedrijf vereenvoudigen.

Het familiestatuuat geeft daarnaast commissarissen die nieuw binnenkomen belangrijke informatie. Het geeft inzicht in de cruciale lange termijn stakeholder in het familiebedrijf: de familie. In haar achtergrond, identiteit, visie en wensen. Als er een mismatch is tussen het fundament (waarden, visie, doelen) van de familie en uitgangspunten van commissarissen dan is het de vraag of de samenwerking tussen de familie en commissarissen op de lange termijn gaat werken. Daar kunnen familie en commissarissen maar beter goed over nadenken voordat ze met elkaar in zee gaan. Het familiestatuuat geeft daar handvatten voor.

Noten

1. Handboek voor het familiebedrijf, R.H. Flören, E.J. Wijers, Nyenrode Business Universiteit, 1993.
2. When family businesses are best; the parallel planning process for family harmony and business success, J. Ward, R. Carlock, 2010

Over de auteurs

Jacqueline van Zwol en Albert Jan Thomassen zijn partners van INNOO, een adviespraktijk die familiebedrijven en bedrijfsfamilies begeleidt bij generatiewisseling en inrichten van hun bestuur. De missie van INNOO is om familiebedrijven te helpen bij hun ontwikkeling, van generatie op generatie. Daarmee draagt INNOO bij aan continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie. Voor meer informatie zie www.innoo.nl

