

De Stichting Administratie Kantoor (STAK) wordt veel ingezet door eigenaren van familiebedrijven. Toch is er relatief weinig kennis over het functioneren hiervan.

Daarom diepen **Ilse Matser** en **Jacqueline van Zwol** een aantal vragen over het STAK bestuur uit.

Het belang van vertrouwen in het systeem van het familiebedrijf is groot: het is een overkoepelende doelstelling voor de inrichting van de governance. En voor vertrouwen is duidelijkheid over de rol van het STAK bestuur essentieel. De samenstelling en inrichting van het STAK bestuur is een manier om te bouwen aan vertrouwen.

Ook geven Ilse Matser en Jacqueline van Zwol een aantal adviezen aan STAK bestuurders om het functioneren van de STAK te versterken.



Dr. Ilse Matser is partner bij INNOO, waar zij zich richt op advisering van bedrijfsfamilies.

Tot voor kort was zij lector Familiebedrijven aan de Hogeschool Windesheim. Naast advieswerk verzorgt zij opleidingen voor en over bedrijfsfamilies en vervult zij diverse governance rollen binnen familiebedrijven.

Mr. Jacqueline van Zwol is partner bij INNOO en komt zelf uit een familiebedrijf. Ze heeft een financiële achtergrond en is opgeleid als mediator en coach. Ze vervult rollen voor familiebedrijven als klankbord, adviseur, commissaris en voorzitter van diverse STAK besturen.

BOUWEN AAN VERTROUWEN IN DE GOVERNANCE VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Een STAK, voluit Stichting Administratie Kantoor, is een stichting met een specifiek doel, meestal het beheren van aandelen en het uitoefenen van het stemrecht daarop. Een STAK wordt vaak door familiebedrijven gebruikt om de zeggenschap bij een beperkt aantal mensen neer te leggen. Er kunnen meerdere certificaathouders zijn die de economische rechten hebben, maar het STAK bestuur heeft de rol van aandeelhouder en neemt als zodanig de formele besluiten.

In de aanloop naar dit artikel hebben we bij zo'n twintig STAK bestuurders van actieve STAK's gepolst welke vragen zij hebben. Opvallend is de breedte van en variëteit aan onderwerpen. Dit is relevant, omdat het aangeeft met welke problematiek STAK bestuurders in aanraking kunnen komen. Het geeft ook weer dat hoewel een STAK een veelgebruikt instrument is door bedrijfsfamilies, algemene kennis over het functioneren van de STAK niet wijdverspreid is.

Veelgestelde vragen:

Wat is de rol van het STAK bestuur?

Hoe werkt het samenspel van bevoegdheden tussen STAK, RvC en directie?

Hoe ga je om met familieperikelen in de STAK?

Hoe betrek je familie en certificaathouders en hoe houd je ze betrokken?

Hoe kweek je belangstelling bij de volgende generatie?

Hoe stel je een goede STAK samen (competenties / familie / aandelenpercentages?)

Hoe ga je om met STAK leden die ook in het bedrijf werken?

Wat als er geen familiestatut is?

Wat betekent het voor de STAK als we een raad van commissarissen krijgen? En als we een structuurvennootschap worden?

Heeft het zin om een familieraad in te stellen?

Wat voor kwaliteiten moet een goede STAK voorzitter hebben?

Het loopt stroef tussen de STAK en directie; wat doe je daaraan?

Bouwen aan vertrouwen

Bij familiebedrijven is vertrouwen cruciaal voor het goed laten functioneren van de governance. Waar in een eerste generatie familiebedrijf vaak weinig formele governance is omdat er veel interpersoonlijk vertrouwen is, is dit in latere generaties niet meer vanzelfsprekend. Dat kan zijn omdat door een generatiewisseling personen in rollen komen waaraan ze niet gewend zijn, waardoor rolonduidelijkheid optreedt. Ook kunnen verhoudingen heel anders worden als er een externe directie komt. Een situatie waarbij certificaathouders meerdere rollen tegelijkertijd vervullen, brengt weer een heel andere dynamiek. Dan wordt het belangrijk om aan verschillende aspecten van vertrouwen te gaan werken (Sundaramurthy, 2008):

- Interpersoonlijk vertrouwen
- Vertrouwen in elkaars en de eigen competenties
- Vertrouwen in het systeem van governance (de structuur en processen)

In het algemeen is het daarbij belangrijk dat een bedrijfsfamilie zich sterk maakt voor een lerende cultuur, zeker als er een generatiewisseling speelt. Door al doende te leren, dat wil zeggen door momenten waar het fout gaat te gebruiken om samen te reflecteren en te bespreken hoe deze fouten in de toekomst kunnen worden voorkomen, kan gezamenlijk aan vertrouwen worden gebouwd. Vertrouwen in de relaties, in elkaars en de eigen competenties en in het hele governance systeem.

Schort het aan vertrouwen, dan werkt het niet goed tussen de verschillende organen in de governance. Dan duurt alles lang. De 'speed of trust' is een zeer relevante factor in het familiebedrijf.

Als het stroef loopt, of als je de werking van de governance wilt verbeteren, kun je je allereerst afvragen welk aspect van dat vertrouwen niet goed zit. Vertrouwen personen elkaar niet vanwege eerdere gebeurtenissen, hun waarden of verschillende onuitgesproken belangen? Is er geen vertrouwen in de eigen of elkaars competenties? Of past het governance systeem niet bij de fase waarin het familiebedrijf zit? Is

het bedrijf bijvoorbeeld zo groot dat er eigenlijk een RvC nodig is maar willen de eigenaren daar nog niet aan? Of is er nog onvoldoende rolduidelijkheid, waardoor fricties ontstaan die zorgen voor minder vertrouwen?

Als je kijkt naar de vragen van STAK bestuurders, dan valt op dat die allemaal direct of indirect te maken hebben met het vergroten van vertrouwen, als uiteindelijk doel van de governance. We gaan hier op een paar aspecten dieper in, namelijk duidelijkheid over de rol van het STAK bestuur en de inrichting ervan. Deze aspecten beïnvloeden het vertrouwen in het systeem van het familiebedrijf. We staan stil bij een weloverwogen keuze voor de rol en de inrichting van het STAK bestuur, wat de basis vormt voor een goede governance en daarmee ook voor het vertrouwen daarin. Een duidelijke rol van het STAK bestuur en een goede samenstelling zal vaak leiden tot meer vertrouwen in het systeem van het familiebedrijf.

De rol van het STAK bestuur

Als je aan een groep bestuurders van actieve STAKs vraagt wat hun rol is, zullen ze die allemaal net iets anders verwoorden. Een greep uit de omschrijvingen:

- We nemen als aandeelhouder besluiten in het belang van alle certificaathouders.
- We geven uitvoering aan de eigenaarsstrategie die door certificaathouders is opgesteld.
- We hebben de taak om ervoor te zorgen dat de belangen van het bedrijf en die van de familie blijven samengaan. De raad van commissarissen (RvC) houdt toezicht op en adviseert de directie.

Dit verschil in antwoorden heeft te maken met de taakopvatting van de STAK bestuurder, maar is ook een consequentie van de context waarbinnen het STAK bestuur opereert. Dat wil zeggen: hoe de family business governance in elkaar zit. Daarbij kun je ervan uitgaan dat de governance in ieder familiebedrijf weer anders is, afhankelijk van de kenmerken van de familie, het aantal eigenaren, welke generaties betrokken zijn en de karakteristieken van het bedrijf. Een paar elementen uitgelicht:

- Als er geen RvC is, dan is de rol als STAK bestuur

anders dan wanneer er wel een RvC is. Als er een goede RvC is waar het STAK bestuur vertrouwen in heeft, dan kan het STAK bestuur in haar oordeelsvorming over het bedrijf namelijk varen op de RvC die adviseert en toezicht houdt. Het STAK bestuur zal dan zelf minder diep op de bedrijfsvraagstukken hoeven in te gaan.

- Certificaathouders spelen eveneens een rol in het geheel. Hoeveel zijn er? Hoe betrokken zijn ze? Zitten ze op een lijn? Is er harmonie in de familie? Is er vertrouwen in het STAK bestuur? Is er onderling vertrouwen tussen de certificaathouders? Wat verwachten certificaathouders in de communicatie? Per familiebedrijf kan dat enorm verschillen. Als je geen duidelijke eigendomsstrategie hebt voor certificaathouders, hoe weet je dan waar je op moet sturen als STAK bestuurder?
- Ook kan het een rol spelen hoe de directie is samengesteld. Zit er een familielid in de directie of niet? Is er recent een generatiewisseling geweest? Hoe groot is het vertrouwen in de directie?

De context van de specifieke governance en de historie van het familiebedrijf – is er bijvoorbeeld vroeger sprake van een conflict geweest waardoor de angst voor ruzie altijd op de loer ligt? – maakt dat de nuance die de STAK bestuurder zal aanbrengen in de beschrijving van zijn/haar rol verschillend is.

Voor veel familiebedrijven is het een goede exercitie om stil te staan bij de verdeling van bevoegdheden. Is het duidelijk wie waarover mag beslissen? Dit is extra belangrijk bij een generatiewisseling of de start van een STAK, zeker als de STAK gecombineerd wordt met een externe directie en een RvC of RvA. Het moet helder zijn wat het mandaat is van de directie, wat precies de rol is van de RvC/RvA in het beslissingsproces en voor welke besluiten goedkeuring gevraagd moet worden bij het STAK bestuur. Vooral voor oud-DGA's, die vanuit een rol in de directie in het STAK bestuur gaan zitten, kan dit een hele omschakeling zijn. Een helder schema helpt bij het inregelen van een goed besluitvormingsproces. Duidelijkheid over rollen voorkomt mogelijke conflicten en draagt bij aan vertrouwen in de werking van de governance.

Hoe zien de bevoegdheden van de STAK er dan uit? Feitelijk heeft het STAK bestuur de rol van aandeelhouder en neemt de besluiten als aandeelhouder, in het belang van certificaathouders. In de statuten van de STAK staat hoe de STAK werkt, in de administratievoorwaarden wordt de verhouding tussen STAK en certificaathouders geregeld en in de statuten van het bedrijf staat wat de STAK als aandeelhouder wel en niet mag.

De formele besluiten die de STAK mag nemen zijn wezenlijk:

- a. Benoeming en ontslag van de directie en de commissarissen. Dit zijn besluiten die in de meeste familiebedrijven bij de aandeelhouder liggen, tenzij er een structuurvennootschap is of die bevoegdheid vrijwillig aan commissarissen is gegeven. In veel familiebedrijven wil de familie echter grip houden op deze belangrijke beslissingen.
- b. In de statuten van de onderneming staan vervolgens een aantal andere formele besluiten die de aandeelhouder moet nemen (zoals vaststelling jaarrekening, vaststelling dividend, benoeming accountant, wijziging statuten.). Dit zijn hele basale en wezenlijke aandeelhoudersbevoegdheden.
- c. Tot slot wordt aan de aandeelhouder vaak het recht gegeven om besluiten goed te keuren die te maken hebben met bewaken van de langetermijnkoers en identiteit. Dan mogen aandeelhouders bijvoorbeeld goedkeuring geven aan besluiten:
 - die de identiteit en/of cultuur van het familiebedrijf raken
 - die verandering brengen in perspectief van groei en risico-rendement
 - over aanzienlijke investeringen
 - ten aanzien van majeure strategiewijzigingen.

Een STAK bestuur moet twee kanten opkijken. Het heeft de rol van aandeelhouder richting het bedrijf maar het is tevens de belangenbehartiger van de certificaathouders. Goede afspraken over de communicatie met en informatievoorziening naar certificaathouders is daarom belangrijk. Sommige families met veel certificaathouders kiezen voor aparte constructies om de certificaathouders en de familie te organiseren (bijvoor-

‘De invulling van de governance is maatwerk en afhankelijk van de specifieke kenmerken, wensen en historie van de familie’

beeld een familieraad). In veel familiebedrijven is voor de echt grote besluiten, zoals bijvoorbeeld verkoop van (een groot deel van) het bedrijf ook goedkeuring nodig van de certificaathouders. Het STAK bestuur dient ervoor te zorgen dat de certificaathouders voorbereid zijn om een besluit te nemen, mocht zo’n belangrijk vraagstuk op enig moment actueel worden. Om zo’n besluit goed te kunnen nemen is betrokkenheid en op hoofdlijnen geïnformeerd zijn over wat er speelt in de onderneming cruciaal. Goede informatievoorziening vanuit het STAK bestuur richting de certificaathouders is dus belangrijk.

Daarnaast is de vraag relevant waardoor het STAK bestuur zich laat leiden in zijn besluitvorming. Zie de eerdere definitie: we geven uitvoering aan de eigenaarsstrategie die is opgesteld door de familie. Het is dus aan te raden om een familiestatuuut met een eigenaarsvisie te hebben en dit als leidraad te nemen voor de beslissingen van de STAK. Daarin zijn de volgende vragen belangrijk:

- wat zijn de waarden die de basis vormen voor de bedrijfscultuur?
- wat is het kader voor de bedrijfsstrategie?
- wat zijn de financiële doelstellingen omtrent groei, risico, liquiditeit en winstgevendheid?
- wat zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de governance structuur, hoe zijn bevoegdheden in het familiebedrijf verdeeld en hoe werkt de governance in de praktijk?

De samenstelling van het STAK bestuur

We gaven aan dat duidelijkheid over de rol van het STAK bestuur essentieel is. De samenstelling van het STAK bestuur is belangrijk omdat certificaathouders

erop moeten kunnen vertrouwen dat het STAK bestuur die rol ook goed gaat uitvoeren. Voor het bedrijf is het belangrijk het vertrouwen te kunnen hebben dat de STAK besluiten neemt die in het belang zijn van het bedrijf. Dit geldt voor ieder STAK bestuur. Hoe de samenstelling er in de praktijk uit ziet, verschilt per familiebedrijf. Er zijn STAK besturen in alle soorten en maten. Met drie of zes bestuurders, met alleen familieleden of met relatief veel externen, met leden in het STAK bestuur die in het bedrijf werken of juist niet, met een externe voorzitter of niet. Een standaard recept voor een goede samenstelling is er niet. We gaan kort op een aantal elementen in.

Kennis en competenties

Voldoende kennis en competenties geeft vertrouwen dat de STAK zijn rol kan uitoefenen. Maar welke kennis en competenties heb je nodig? Het helpt om een profiel te maken dat dwingt om goed na te denken over de rol. Te denken valt aan specifieke zaken als financiële of juridische expertise of kennis van de branche of ondernemerschap. Vaak willen families juist ook generieke eigenschappen als bestuurlijke wijsheid en communicatievaardigheden. Je kunt onderscheid maken tussen de expertise die het STAK bestuur gezamenlijk heeft (bijvoorbeeld juridische kennis die door één van de bestuurders wordt meegenomen) en kwaliteiten die bij ieder STAK lid minimaal aanwezig moeten zijn (bijvoorbeeld de eigenaarswaarden ondersteunen). De invulling van het profiel is sterk afhankelijk van de situatie: de aanwezigheid van een RvC zal bijvoorbeeld van grote invloed zijn op de rol en dus op de benodigde competenties.

Externen

Als bepaalde competenties niet aanwezig zijn bij familieleden, kan overwogen worden om externen in

de STAK te betrekken. Externen worden echter niet alleen in een STAK betrokken vanwege hun kennis en ervaring, maar ook vanwege hun objectiviteit. Ze kunnen een rol spelen als de familie emotioneel betrokken is – ‘een dempende werking’ is een mooie zegswijze om de inbreng van externen te duiden. Vaak wordt een externe voorzitter aangetrokken die objectiviteit en waar nodig rust in het proces kan brengen. Veel bedrijfsfamilies kiezen voor een beperkt aantal externen. Zeker wanneer er in de onderneming sprake is van een externe directie en wanneer de RvC bestaat uit externen, is het vanuit de betrokkenheid van de familie belangrijk dat de invloed van de familie in de STAK groot is. Bij de benoeming van externen wordt meestal een termijn van drie, vier jaar aangehouden. Zo is er altijd een natuurlijk moment om te bezien of de STAK samenstelling nog adequaat is.

Macht bij de familie

Veel families hebben als basisuitgangspunt dat hoe het bestuur ook is samengesteld, de uiteindelijke zeggenschap bij de familie ligt. Externen hebben dan formele zeggenschap als de familie het niet met elkaar eens is. Dat betekent natuurlijk niet dat zij geen input geven, want in de meningsvorming zijn externen juist heel relevant. Het betekent alleen dat bij de besluitvorming de uiteindelijke macht bij de familie blijft – tenzij er sprake is van een conflict. Sommige families hebben zelf meer externen dan familieleden in het STAK bestuur en organiseren dit principe dan door meer stemmen aan familieleden te geven.

Staaksgewijze benoeming

Sommige families kiezen ervoor om per staak¹ iemand af te vaardigen in de STAK. Eventueel wordt daar nog een externe voorzitter voor de procesbegeleiding of een extern STAK bestuurder voor extra competenties aan toegevoegd. De afweging ‘representatie’ per staak lijkt in dat geval meer vertrouwen te geven dat de belangen worden behartigd dan alleen kennis en ervaring. Als extra argument wordt daarbij genoemd dat dit ook de communicatie vergemakkelijkt, omdat de STAK bestuurders hun eigen staak kunnen informe-

ren. Als argument tegen deze vorm van benoeming geldt dat STAK bestuurders de belangen van alle certificaathouders moeten behartigen. Daar gaat deze constructie aan voorbij. Een werkwijze die aansluit op dit argument is om het STAK bestuur op basis van een profiel een nieuw STAK lid te laten werven en dan voor de benoeming goedkeuring te vragen aan alle certificaathouders.

Partners

Een interessante vraag is of een partner van een certificaathouder wel of niet als familielid wordt gezien en wat dit betekent voor een mogelijke rol in de STAK. Voordeel van een partner in de STAK is dat die de familie kent, dat kan vertrouwen scheppen. Als nadeel wordt soms gezien dat de partner niet objectief is.

Werkenden in het bedrijf

Op de vraag of het bezwaarlijk is als familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf ook zitting nemen in het STAK bestuur, wordt verschillend gereageerd. Hierdoor kan namelijk de zogenaamde ‘familiesandwich’ ontstaan, waarbij een directeur leiding geeft aan een manager, terwijl die manager als STAK bestuurder de directeur toetst. Een ander risico kan zijn dat te veel zaken van de werkvloer in de STAK op tafel komen. Aan de andere kant wordt het door sommige families juist als voordeel gezien dat informatie over de werkvloer in de STAK terechtkomt. Families kunnen hier dus heel verschillend naar kijken. In sommige families zit de CEO in de STAK, in andere families zou dat absoluut niet kunnen.

Afwegen

Voor deze punten moet een afweging worden gemaakt. Hierbij kan het helpen om een prioritering van de verschillende criteria te maken.

Er is niet één succesformule voor een samenstelling van het STAK bestuur die vertrouwen bouwt bij alle betrokkenen. Het is een puzzel, waarbij de bedrijfsfamilie de verschillende criteria tegen elkaar afweegt en stilstaat bij de mogelijke consequenties van de keuzes voor de lange termijn. Daar kan vervolgens op teruggegrepen worden als de gekozen structuur na een aantal jaren tegen het licht wordt gehouden.

Vertrouwen is cruciaal

Vertrouwen is cruciaal voor het goed functioneren van de governance in een familiebedrijf. Als een familiebedrijf doorgaat naar volgende generaties is naast interpersoonlijk vertrouwen ook vertrouwen in competenties en vertrouwen in de governance nodig. Duidelijkheid over de rol van de STAK en een goede samenstelling van het STAK bestuur dragen bij aan dit vertrouwen.

Het is zaak om de rol van het STAK bestuur scherp neer te zetten. Een duidelijke eigenaarsvisie en een helder bevoegdheidenschema zijn hiervoor belangrijke bouwstenen. Om deze rol vervolgens adequaat uit te voeren, is de juiste samenstelling van het bestuur cruciaal. De precieze invulling van een STAK bestuur is afhankelijk van de context van het familiebedrijf in kwestie. Naast de benodigde competenties zijn de afwegingen over bepaalde vraagstukken van invloed op de samenstelling van het STAK bestuur. Zoals: wil je de macht bij de familie, wat is de rol van externen, wat is de invloed van staken? Het is nodig om de afwegingen die hierin gemaakt worden welbewust te expliciteren.

Aanbevelingen

Vanuit de praktijk geven we ten slotte een aantal aanbevelingen:

- Ga na hoe het in het familiebedrijf gesteld is met de drie niveaus van vertrouwen en of grotere rolduidelijkheid, een andere samenstelling van het STAK bestuur of andere zaken daaraan kunnen bijdragen. Maak een onderscheid naar de drie pijlers van vertrouwen, geef aan waar de scores hoog zijn en waar verbeteringen zijn te behalen.
- Zorg als familie voor een concrete eigendomsvisie. Dit is een belangrijke leidraad voor het handelen van het STAK bestuur. In de praktijk zien we vaak dat die er nog niet expliciet is. Als dat het geval is, kan het STAK bestuur hier een regierol in pakken.
- Een STAK bestuur moet twee kanten opkijken: het heeft de rol van aandeelhouder richting het bedrijf maar het is tevens de belangenbehartiger van de certificaathouders. De informatievoorziening vanuit

het STAK bestuur richting de certificaathouders speelt hierin een belangrijke rol. Het is zaak om hier continu oog voor te hebben.

- Zelfevaluatie van een STAK bestuur is nog een vrij onbekend fenomeen terwijl veel practices vanuit RvC/RvT-zelfevaluaties goed toepasbaar zijn voor STAK besturen. Vanuit een open en lerende houding kunnen zelfevaluaties helpen om concreet te maken wat er goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. Ga daarin in ieder geval na hoe iedereen denkt over vertrouwen, rolduidelijkheid en samenstelling van het STAK bestuur.
- Een generatiewisseling is een belangrijk fase voor veranderingen in de governance. Het goed inrichten van een passende governance legt een belangrijke basis voor vertrouwen bij de volgende generatie. Het helpt daarbij als de bedrijfsfamilie zich sterk maakt voor een lerende cultuur. Zo bouw je gezamenlijk aan vertrouwen. Vertrouwen in de relaties, in je eigen en elkaars competenties en in het hele governance systeem.

Noten

1. Een familiestaak bestaat uit de gezamenlijke afstammelingen van een voorouder. Een voorbeeld: in een derde generatie familiebedrijf zijn de eigenaren negen neven en nichten van elkaar. Zij zijn de kinderen van drie broers en een zus uit de tweede generatie. Een staaksgewijze benoeming betekent hier dat er vier personen, uit elk gezin één, in het STAK bestuur zitten.

Bronnen

- Matser, I. & Van Zwol, J. (2016) De stichting administratiekantoor; een onderbelicht instrument van goed bestuur. *Goed Bestuur & Toezicht* 1 2016, pagina 48-54.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family business review*, 21(1), 89-102.
- Zwol, J. van & Thomassen A.J. (2019). Het familiestatuuut, pagina 99-106.