

In gesprek met de auteurs

GOED EIGENAARSCHAP

Ilse Matser en Jacqueline van Zwol schreven *Goed eigenaarschap, voor synergie tussen familie en bedrijf*. Familiebedrijven staan voor zo'n 30 procent van het bruto nationaal product, van de 500 grootste bedrijven is 39 procent een familiebedrijf. Ze zijn daarmee van groot belang voor de Nederlandse economie. Toch wordt pas sinds eind jaren tachtig onderzoek naar familiebedrijven gedaan en kwam advisering over hun ontwikkeling van de grond.

Ilse Matser en Jacqueline van Zwol, allebei betrokken bij een bedrijf van hun eigen familie, zijn zo'n vier jaar partners van INNOO. Dit bureau richt zich op het helpen doorontwikkelen van familiebedrijven, van generatie op generatie. Matser is bedrijfseconoom, zij promoveerde op het onderzoek 'Strategic resources and family firm performance' en was lector familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim. De familie van Van Zwol had een groothandel in tabaksartikelen, dat na de derde generatie ophield te bestaan. Jacqueline van Zwol heeft verschillende functies gehad bij ABN AMRO, waaronder investment banker, en legde zich hierin steeds meer toe op familiebedrijven. Net als Ilse Matser is zij momenteel voorzitter van STAK-besturen. Daarnaast is Jacqueline van Zwol lid van diverse raden van advies en raden van commissarissen van familiebedrijven.



***Goed eigenaarschap* (€ 37,50) maakt deel uit van een reeks: Van Zwol schreef eerder met Albert Jan Thomassen *Het familiestatuu*t (2017). Een familiestatuu**t is een methode om de filosofie en spelregels vast te leggen tussen de familie als eigenaar en het familiebedrijf. Matser en Van Zwol willen nu een derde boek aan de serie toevoegen over het belang van leren als familie.

'De eenduidige en heldere verwoording leidt tot een efficiënt handboek met veel kennis en casuïstiek'

Eerste hulp voor familiebedrijven

De ambitie van beiden is om met *Goed eigenaarschap* (2023) hun ervaring, opgedaan in en met vele familiebedrijven, te delen met bedrijfsfamilies die vergelijkbare vraagstukken kennen. Het boek is daarom zó geschreven dat de inhoud ook voor praktijkmensen en zij die zelden een boek ter hand nemen goed behapbaar en toegankelijk is. Die eenduidige en heldere verwoording leidt tot een efficiënt handboek met veel kennis en casuïstiek, dat ook als naslagwerk te gebruiken is. Een soort eerste hulp voor familiebedrijven die te maken krijgen met een complexe eigendomsstructuur.

De auteurs bieden praktische handreikingen om voor het bedrijf, de stakeholders en de familie het goede te doen en te voorkomen dat door verstoorde familieverbanden, niet goed besproken alternatieven voor eigendomsverbanden, miscommunicatie of rolonduidelijkheid de toekomst van de onderneming onder druk komt te staan.

Tijdig gesprek aangaan

Veel familiebedrijven zijn opgericht door een *founding father*, die met veel energie en passie een eigen onderneming startte. Bij een goed draaiend en groeiend bedrijf komt er een periode dat overdracht aan de volgende generatie aan de orde is.

En dat vormt, weten Matser en Van Zwol, een mogelijke bron van disbalans en problemen in de familie en voor het bedrijf. Vragen over



'Eigenaarschap is het tegenovergestelde van onverschilligheid'

de opvolging (wie van de kinderen gaat in het bedrijf werken en kan de rol van de oprichter op zich nemen?), het wel of niet blijven participeren in het bedrijf als aandeelhouder, het zich laten uitkopen et cetera, liggen dan op tafel. Kern van *Goed eigenaarschap* is dat door de familie tijdig moet worden nagedacht over deze vraagstukken en dat er vooral niet te lang moet worden gewacht om het gesprek hierover aan te gaan. Het boek reikt manieren aan waardoor dit gesprek geen weerstand oproept, maar een vanzelfsprekendheid wordt. Via aansprekende praktijkvoorbeelden en schetsen van voorliggende opties nemen de auteurs je mee in de vragen die je in de familie aan de orde zou moeten stellen. Het boek biedt veel haakjes voor

gespreksonderwerpen. Matser en Van Zwol schreven *Goed eigenaarschap* vanuit het gezichtspunt van de eigenaar, waarbij hun ervaring met governance vraagstukken centraal staat.

Financieel en emotioneel rendement

Het boek start met een exposé over eigenaarschap. Dat behelst meer dan alleen eigenaar zijn van aandelen in je familiebedrijf; het gaat ook over hoe je met je eigendom omgaat. ‘Eigenaarschap is het tegenovergestelde van onverschilligheid,’ aldus de auteurs, en betekent juist in familiebedrijven een grote betrokkenheid, méér dan geassocieerd wordt met het woord aandeelhouder. ‘Als eigenaar heb je een aantal verantwoordelijkheden voor het bedrijf. Deze bestaan onder meer uit het zorgen voor goed bestuur – waarin duidelijkheid is over de rol en visie van de eigenaar, de wensen van de familie over participatie in het bedrijf en in bestuursfuncties, adequaat toezicht en dergelijke – en het zorgen voor een passende eigendomsstrategie: wie wordt in de toekomst eigenaar?’

Matser en Van Zwol gebruiken de volgende metafoor: de eigenaar is de reder, die bepaalt waar het schip naartoe gaat, en de kapitein bepaalt hoe het schip er komt. Zij pleiten in hun boek voor duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van eigenaren en vooral om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Naast het financieel rendement levert een familiebedrijf je als eigenaar ook emotioneel

rendement op. Een belangrijke drijfveer voor veel familiebedrijven, weten Matser en Van Zwol uit ervaring, die maakt dat niet alleen naar het financieel gewin, maar ook naar de langetermijneffecten voor de stakeholders wordt gekeken.

Aanrader

Goed eigenaarschap geeft mooie en praktische handreikingen voor families met een eigen bedrijf. Daarnaast is het een aanrader voor bestuurders en toezichthouders van familiebedrijven. Omdat uitgebreid wordt ingegaan op het onderwerp ‘betrokkenheid’, is het zeker ook boeiend voor bestuurders en toezichthouders bij niet-familiebedrijven. «

De gespreksdeelnemers

- **Adriaan Schoch** was bij verschillende organisaties directeur P&O, is voorzitter RvT van de Onderwijsgroep Amersfoort en organiseert gespreksavonden over bestuurlijke vraagstukken.
- **Felix Wolf** werkt als adviseur aan de kennisontwikkeling van het vakgebied participatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Daarnaast is hij procesmanager bij het Nationaal Klimaat Platform en onderzoeker op het gebied van participatie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- **Petri Ykema** is onder andere bestuurder van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn en toezichthouder bij het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum en HilverZorg (VVT organisatie).