

Governance voor familiebedrijven:

de kunst van het passende afspraken maken

Als onafhankelijke belangenbehartiger is de family office het baken voor alle vraagstukken die vermogende families bezighouden. VANDERSTELT Real Estate Investment Partner werkt veel en graag samen met family offices. Eén daarvan is De Rendtmeesters. Jacqueline van der Stelt vroeg Rendtmeester Martijn Hendriksen dit keer alles over governance voor familiebedrijven.

Een onderneming, maar ook een familie, heeft sturing nodig: governance. Welke afspraken maak je met elkaar en welke rol vult iedereen in. Dat is soms best ingewikkeld, weet Martijn. “De kunst is om toezicht te houden op alle aspecten van het familiebedrijf en hier passende afspraken over vast te leggen. Daar is geen standaardaanpak voor, want elk bedrijf en elke familie is anders.”

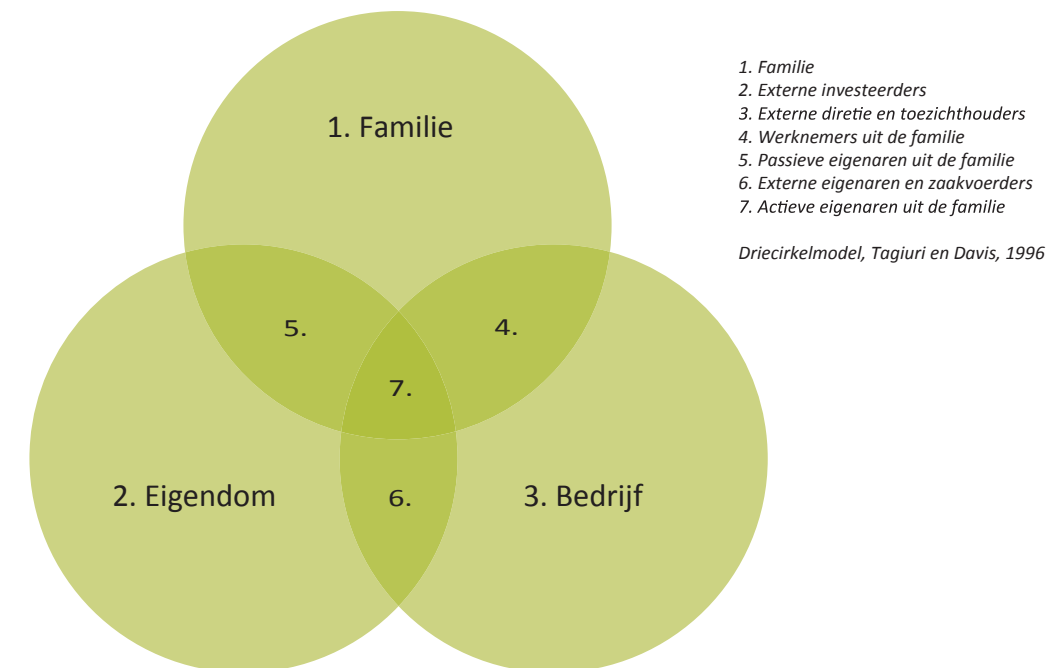
“De kunst is om toezicht te houden op alle aspecten van het familiebedrijf en hier passende afspraken over vast te leggen.”

Wat is governance precies?

Letterlijk betekent governance, bestuur. In bredere zin wordt ermee verwezen naar de regels en principes van organisaties. Denk hierbij aan bijvoorbeeld medezeggenschap, verantwoording en toezicht, zowel intern als extern. Maar ook de cultuur van de familieonderneming: hoe gaat men intern en extern om met anderen? Wat is de rol van de familie, het bedrijf en het eigendom in beslissingen die genomen worden? Martijn: “Binnen een familie is er meestal één aanspreekpunt, terwijl ook de rest van de familie of belanghebbenden – ieder vanuit hun eigen rol – goed geïnformeerd dient te worden. Het belang van goede sturing is groot om de continuïteit te borgen. Communiceer helder en maak goede afspraken. Juist binnen een familie zijn goede afspraken belangrijk!”

Driecirkelmodel

Wanneer het over governance gaat, wordt vaak het driecirkelmodel gebruikt om de complexiteit aan te geven. De drie cirkels geven de familie, het bedrijf en het eigenaarschap weer. Door overlap zijn er maar liefst 7 verschillende doelgroepen waar rekening mee gehouden moet worden, vertelt Martijn: “Wie heeft welke rol binnen de familie en het bedrijf? En is er wel voldoende bewustzijn van elkaars rollen en belangen? Dat zijn belangrijke vragen die we moeten beantwoorden om tot passende governance te komen binnen familiebedrijven. De competitieve hiërarchie binnen het bedrijfsleven kan bijvoorbeeld botsen met de gelijkwaardigheid die er binnen de familiecultuur heerst. Hoe ga je daarmee om?”



“Communiceer
helder en maak goede
afspraken. Juist binnen
een familie zijn goede
afspraken belangrijk!”



Het belang van goede familieafspraken - familiestatuu

Iedereen binnen de familie, met name degenen die betrokken zijn bij de familieonderneming, heeft baat bij goede afspraken over governance. Over het globale doel is immers iedereen het meestal wel eens: de onderneming goed, efficiënt en verantwoord leiden. Met oog voor de medewerkers, ketenpartners, samenleving en uiteraard de aandeelhouders. Maar ook om de familiewaarden te borgen. Binnen het huidige bedrijf, maar ook richting de volgende generatie. Geef ze iets om op verder te bouwen.

Martijn: “Governance is de lijm die alles bij elkaar houdt. Maar alleen wanneer de juiste afspraken voor de familie op de juiste manier zijn vastgelegd. Daarom is niet alleen het familiestatuu dat uiteindelijk wordt afgesproken van belang, maar zeker ook de weg ernaartoe. Iedere stem wordt gehoord en er wordt rekening gehouden met elkaars wensen en wat goed is voor het bedrijf. Daarbij is ruimte voor de familiegeschiedenis en voor de toekomstambities. Maar ook voor zaken als vergoedingen, dividendbeleid en opvolging in het familiebedrijf. Duidelijkheid leidt tot minder frictie en conflicten. We willen de harmonie in de familie bewaken en dat kan alleen met goede communicatie.”

Familieraad of raad van advies

Een governancelichaam, zoals een familieraad of raad van advies, houdt toezicht op het nakomen van de afspraken in het familiestatuu. Martijn: “Niet elk lid van de familie heeft altijd inspraak in de beslissingen, maar het is wel belangrijk om draagvlak te creëren en zo discussie achteraf te vermijden. Leg uit waarom bepaalde keuzes gemaakt worden en zorg dat ieders mening gehoord wordt. Een familieraad geeft informatie aan alle familieleden, op een vast moment en met iedereen tegelijk. Alles wordt bespreekbaar en alle meningen, positief en negatief, worden meegewogen. Vooral bij belangrijke zaken als investeringen, estate planning en risicobeheersing is de familieraad een nuttige entiteit. Maar vergeet ook zeker niet om samen als familie leuke dingen te doen!”

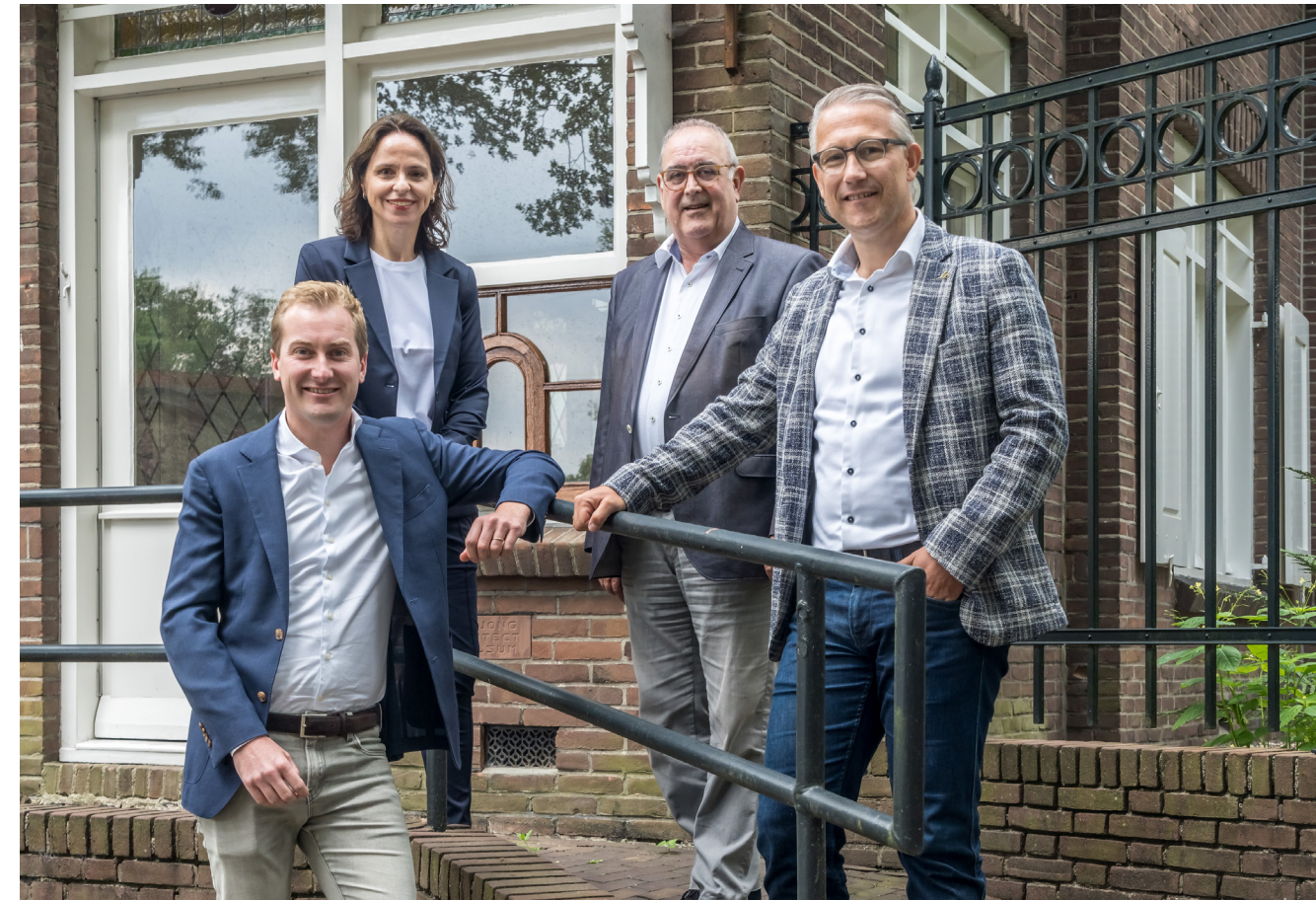
“De competitieve hiërarchie binnen het bedrijfsleven kan botsen met de gelijkwaardigheid die er binnen de familiecultuur heerst. Hoe ga je daar mee om?”

Aandacht voor de volgende generatie

Veel familiebedrijven vinden het lastig om de volgende generatie te betrekken. Daar helpt De Rendtmeesters bij, aldus Martijn: “Betrokkenheid creëren en verantwoordelijkheid gefaseerd overdragen, dat is de kunst. Ruimte geven voor persoonlijke ontwikkeling en om het bedrijf te leren kennen. Want de volgende generatie bestaat wel uit de potentiële toekomstige bedrijfsleiding. Die wil je graag zo goed mogelijk voorbereiden. Tegelijkertijd is het belangrijk om verwachtingen te managen bij de volgende generatie. Het moet duidelijk zijn wie binnen het familiebedrijf kan werken en in welke functies. Zijn dat bijvoorbeeld alleen kaderfuncties of misschien ook operationeel op de werkvloer? Aan welke criteria moet een familielid voldoen voor een functie? Zijn dat minimaal gelijke kwaliteiten als een derde of juist meer? Is er een voorwaarde dat een familielid eerst een paar jaar buiten het familiebedrijf moet werken om ervaring op te doen? Dit zijn allemaal zaken die we bespreken en vastleggen met de familie.”

De rol van De Rendtmeesters

Wat doet Martijn samen met zijn collega's nog meer als het gaat om governance? “Wij begeleiden veel ondernemende families en familieondernemingen. Voor deze families coördineren wij zowel het individueel belang als het gezamenlijk belang. We kijken daarbij naar de familiestructuur, naar de individuele en gezamenlijke doelen en hoe familieleden met elkaar communiceren. Voor familieondernemingen kijken we ook naar de structuur van het bedrijf en wat er formeel en informeel is geregeld. Soms liggen belangen uit elkaar. Dan is het nodig om duidelijke afspraken te maken, waar iedereen op terug kan vallen als dat nodig is. Wij begeleiden de familie bij het opstellen van een familiestatuu en bij het opzetten van een governancelichaam om toezicht te houden. Zodat zij weten dat alles goed geregeld is.”



Over De Rendtmeesters

De Rendtmeesters is als multi family office gespecialiseerd in de begeleiding van vermogende families en familiebedrijven. Governance, overdracht van vermogen en familieondernemingen naar de volgende generatie zijn terugkerende thema's in de praktijk. De Rendtmeesters assisteert bij het verantwoord omgaan met bezit, om zo voor meerdere generaties doelen te realiseren en de continuïteit te borgen. De 'dt' staat voor Discreet en Toegewijd. www.dereendtmeesters.nl.

De Rendtmeesters

“Wij begeleiden veel ondernemende families en familieondernemingen. Voor deze families coördineren wij zowel het individueel belang als het gezamenlijk belang.”

