

# Goed Bestuur van het **Familiebedrijf**

## Inhoud en proces van het familiestatuut

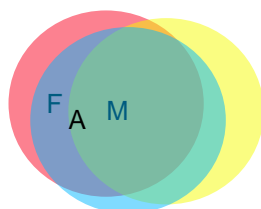
Mr. Jurgen R. Geerlings

Studiekringbijeenkomst RB, juni 2017

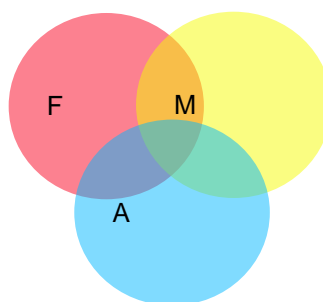
© IFBK, 2014

## Hoe krijgen we grip op de toenemende complexiteit?

Van



naar



© IFBK, 2014

## Bestuurlijke uitdagingen

- **Matchen** van ambities en competenties familieleden met eisen en uitdagingen bedrijf
- Omgaan met **verschillen**
- **Samenwerking** organiseren

© IFBK, 2014

## De inrichting van het familieondernemingsbestuur

- **Evolutie**
  - Ontwikkeling familie, bedrijf en eigendom
  - De **samenhang** tussen de domeinen
- **Structuur**
  - **Machtsevenwicht**: bestuursorganen en hun bevoegdheden
  - **Personele bezetting**: samenstelling en eisen
  - **Spelregels en verhoudingen**: wat moet worden vastgelegd
- **Proces**
  - Welke **onderwerpen** worden waar voorgelegd
  - Hoe komen de **besluiten** tot stand
  - Wie zijn de **belanghebbenden**

© IFBK, 2014

### **BOR: toepassing governance in de fiscale praktijk**

- Fiscale afwegingen overdracht eigendom hebben ook grote financiële en bestuurlijke consequenties
- Wat te doen met de ongelijke behandeling van familieleden die beleggingsvermogen ontvangen?
- BOR als beschermingsconstructie in het kader van family governance

© IFBK, 2014

### **Familiestatuut: hoofdrubrieken**

- Preambule / uitgangspunten en definities
- Filosofisch deel
- Strategisch deel
- Formeel deel
- Slotbepalingen

© IFBK, 2014

## **Preambule / uitgangspunten en definities**

- Omschrijving familie en bedrijf
- Aanleiding en doel
- Status en samenhang met andere documentatie
- Definitie familie
- Definitie bedrijf
- Definitie familieholding
- Definitie familievermogen

© IFBK, 2014

## **Filosofisch deel: familiewaarden**

- Benoeming en omschrijving familiewaarden (en eventueel bedrijfswaarden)
- Functie familiewaarden
- Operationalisering familiewaarden

© IFBK, 2014



## Ervaringslessen Koninklijke De Kuyper

- Familieregels en -afspraken zijn tijdgebonden
  - Elke nieuwe generatie moet een eigen invulling geven aan ondernemingsleiding en eigendomstructuur
- Draag waarachtig rentmeesterschap over aan de volgende generatie eigenaren
  - Het bedrijf is niet *van* hem/haar, maar is *aan* hem/haar toevertrouwd
  - De erfgoedstrategie krijgt een solide fundament met helder geformuleerde familiewaarden

## Filosofisch deel: visie en missie

- Omschrijving visie familie op thema's zoals:
  - Betekenis bedrijf voor familie en omgekeerd
  - Rol familie voor het bedrijf
  - Identiteit van de familie
  - Profilering binnen het bedrijf
  - Omgaan met bezit
- Omschrijving missie en doelen, over bijvoorbeeld
  - De familie als zodanig
  - De familie met betrekking tot het bedrijf
  - De familie met betrekking tot andere vermogensbestanddelen
  - Maatschappelijk verantwoord ondernemen/beleggen
  - Lokale/regionale sociaal-economische inbedding van het bedrijf

© IFBK, 2014

## Strategisch deel: aandachtspunten

### Voorbeelden:

- Opvolging binnen het bedrijf
- Herstructurering vermogen en/of eigendom bedrijf
- Communicatie / informatie / overleg
- Familiestructuur en –organisatiegraad familie

© IFBK, 2014

## Strategisch deel: eigendomsstrategie

- Eigenaarschap
  - Wie mogen er eigenaar zijn (gewenste kring)
  - Wanneer mogen zij eigenaar worden (kwalificaties)
  - Rol en betrokkenheid eigenaren
  
- Eigendomsstructuur
  - Groeien of snoeien
  - Interne handel in eigendomsbelangen
  - Belening en bezwaring van eigendomsbelangen
  - Vermogensstructuur bedrijf

© IFBK, 2014

## Strategisch deel: eigendomsstrategie

- Overdracht eigendom, waaronder
  - Voorkeursrechten en aanbiedingsplichten
  - Procedure voor de overdracht
  - Waardebepaling
  - Financieringsfaciliteit eigendomsoverdracht
  
- Externe kapitaalverschaffers/aandeelhouders
  - Wel of niet
  - Wie wel en wie niet
  - Op welk niveau binnen de eigendomsstructuur
  - Voorwaarden

© IFBK, 2014

### **Strategisch deel: zeggenschap**

- Waarborg familie invloed
  - Vertegenwoordiging familie in bestuursorganen (AVA, directie en RvC)
  - Afstemming formele besluitvorming met familie(raad)
- Regeling stemrecht
- Vertegenwoordiging
- Bestuursorganen bedrijf
  - Rol en specifieke bevoegdheden afzonderlijke organen
  - Verhoudingen tussen de bestuursorganen
  - Specifieke uitgangspunten samenstelling en opvolging
  - Noodopvolging

© IFBK, 2014

### **Strategisch deel: familie en bedrijf**

- Toetredingseisen voor familieleden
  - Kwalificaties
  - Functieniveau
- Stages en vakantiewerk
- Beoordeling en loopbaanbegeleiding
- Benoemingen op sleutelposities
- Uittreding
  - Leeftijd
  - Rol na uittreding

© IFBK, 2014



### **Strategisch deel: financiële aangelegenheden\***

- Bezoldiging familieleden
  - Functiebeloning familieleden
  - Wel of niet participeren in tantième- of winstdelingsregeling
- Financiële relatie familieleden met bedrijf
  - Uitgangspunten voor regeling leningen en deposito's
  - Uitgangspunten voor zakelijke relatie als afnemer of leverancier
- Financiële voorzieningen voor bijzondere doelen
  - Familieleden in moeilijkheden
  - Steun voor opleidingen
  - Familieondernemers buiten het bedrijf

\* Eventueel op te nemen in andere 'strategische' onderdelen van het familiestatuut

© IFBK, 2014

### **Formeel deel: familieberaad**

- Doelen en agenda
- Positie binnen de formele bestuursstructuur
- Vergaderritme
- Benoeming en opvolging voorzitter
- Taken en functioneren
- Besluitvorming en bekrachtiging
- Mandatering en verantwoording
- Dekking en verantwoording van uitgaven

© IFBK, 2014

### **Formeel deel: familiebijeenkomst**

- Functie en doelen
- Positie familiebijeenkomst binnen de bestuursstructuur
- Kring van deelnemers van de familiebijeenkomst
- Regeling functioneren
- Dekking en verantwoording van uitgaven
- Besluitvorming en bekrachtiging

© IFBK, 2014

### **Formeel deel: communicatie**

- Algemene uitgangspunten
- Welke informatie langs welke middelen
- Rol familieberaad en familiebijeenkomst
- Omgang met geheimhoudingsplicht en gevoelige informatie

© IFBK, 2014

## Formeel deel: conflictmanagement

- Overlegprocedure voor dilemma's of incidenten
- Bemiddelingsprocedure voor conflictsituaties
- Benoeming vertrouwenspersoon

© IFBK, 2014

## Slotbepalingen

- Regeling herziening
- Regeling follow up binnen familie en bedrijf

➤ **Geef bijzondere aandacht aan de ondertekening**

© IFBK, 2014

### **Familiestatuut: status**

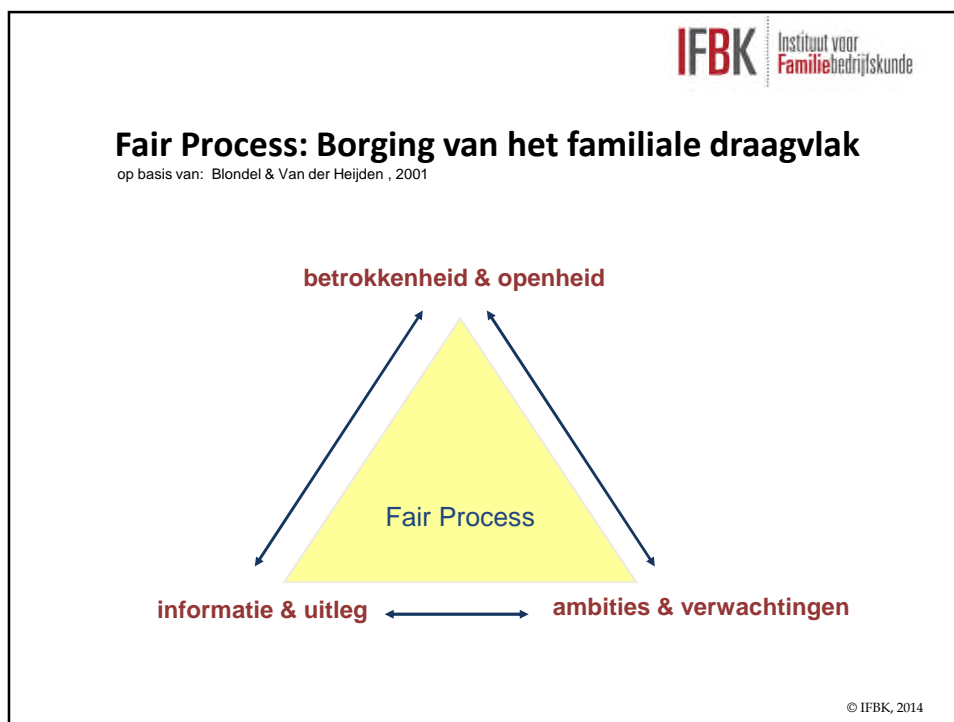
- **Bindende overeenkomst ?**
- Dynamisch karakter
- Centraal document (eventueel) partieel toegankelijk voor alle belanghebbenden
- Leidraad voor juridische uitwerking en andere regelingen

© IFBK, 2014

### **Familiestatuut: proces**

- Effectieve discussie voeren over zaken die voor de toekomst van belang zijn
- Leren van het verleden
- Beginselen van 'fair process'
  - Waardering van elkaars meningen en standpunten
  - Geduld en respect
- Flexibele werkvormen

© IFBK, 2014



- IFBK** Instituut voor  
Familiebedrijfskunde
- ### Vaste en optionele onderdelen van het proces
- Oriënterend / intake gesprek
  - Kick off bijeenkomst
  - Werkbijeenkomsten
  - Interviews
  - Enquête
- © IFBK, 2014

### **Werkvormen: de familie bepaalt**

- Twee basisvarianten inhoud
  - Stap voor stap dakpansgewijs
  - ‘Bullet’
- Twee basisvarianten proces
  - Alle werkbijeenkomsten plenair
  - Inzet werkgroepen
- Instrumenten en interventies
  - Voorbereidingsopdrachten
  - Side steps / time outs

© IFBK, 2014

### **Aandachtspunten voor het proces**

- Wees bewust van de bivalente invloed van de familie op het bedrijf
- Denk in ontwikkelingen
- Handel procesgericht
- Stem rollen en belangen af

© IFBK, 2014

