

FAMILIEBEDRIJVEN



Een statuut voor de zachte kant van het familiebedrijf

De fiscale voordelen bij de overdracht van een familiebedrijf staan onder druk. Is het zinvol afspraken te maken in een familiestatuu? Twee aandeelhouders in een familiebedrijf delen hun ervaringen.

Tekst **Maartje de Gruyter** Fotografie **Kees van de Veer**

Familiebedrijven, zo onderstrepen politici en ondernemers graag, vormen de ruggegraat van de Nederlandse economie. En inderdaad, zo'n 70 procent – ofwel ruim 275.000 bedrijven – wordt gerund door families. Familiebanden zouden de continuïteit garanderen.

Maar waar liefde is, is tragedie. Opvolging en overdracht vormen niet zelden een probleem bij families die bedrijven besturen en bezitten.

Kijk naar Blokter, dat het vanaf 1896 liefst vier generaties had gevolgd. Toen de zeventigjarige Ab Blokter zijn bloedigen neef ontsloeg. Oorzaak: de laatste telg die de kwakkelende huishoudingen had moeten redden vernieuwde te hard en te veel.

Ook eigen vermogen investeren of dividend opsouperen is een dilemma dat wijziging veroorzaakt. Zo veroorzaakte ruzie over zeggenschap tussen senior en junior in de familie Fentener van Vlissingen vorig jaar grote onrust binnen hun miljardenbedrijf BCD Travel.

Bij dit soort serieuze organisaties zijn de finan-

ciële huishouding en interne controle op orde, zou je denken. Maar juist door de familiebanden draagt stabiliteit voor een groot deel op wat economie Maarten de Groot sociaal kapitaal noemt. Hij promoveerde vorig jaar op het behoud van familievermogen. Volgens hem ligt de sleutel daarvoor in goede relaties, gemeenschappelijke doelen, duidelijke afspraken en gezamenlijke beslissingen. Families kunnen dat sociale kapitaal bewaken door een familiestatuu op te stellen, meent De Groot.

Diverse rollen en belangen

Het familiestatuu is een document waarin families met een eigen bedrijf kwetsies regelen als opvolging, overnames en overdracht. Het is in opkomst, weet Ise Matser, oud-lector familiebedrijven aan de hogeschool Windesheim en nu partner van Innoo, een bureau dat die bedrijven adviseert. „Je redt het niet als je enkel juridisch en fiscaal alles dichtmunt”, zegt Matser. Vroeger bepaalde ‘pa’ dat de oudste de zaak inging, of dat ieder kind moest meewerken. „Maar de 55-plussers van nu bieden hun

opvolgers de kans bewustere keuzes te maken.” Ook de groeiende omvang van veel familiebedrijven noopt tot duidelijke afspraken, zegt Matser. De functies en ambities van de familieleden kunnen nogal variëren. „Sommigen kunnen in de directie zitten, anderen zijn alleen eigenaar. Met een neef op de werkvloer, een nicht in de directie en een vader op afstand ontstaan diverse rollen en belangen. En dan moet je bedenken hoe je daarmee omgaat.”

Zo kiezen sommige bedrijven ervoor hun aandeel te certificeren. De eigendom blijft dan bij de betrokken familieleden, de zeggenschap gaat naar een ‘stichting administratiekantoor’. Het bestuur daarvan kan bestaan uit familieleden en externe deskundigen, die samen optreden namens alle familieleden.

Juridisch gezien is dat document overigens niet bindend. Maar opstelling ervan dwingt wel tot nadaken over zaken als de verdeling van eigendom, opvolging of gunning van banen en stagen aan familieleden.



‘Geen heilige graal, wel goed om zachte waarden vast te leggen’

Len Boot (62) leidt verpakkingsmultinational NNZ Group in Groningen. Nu hij, zijn zus en zijn broers de pensioenleeftijd naderen, is opvolging een belangrijk thema. In het honderdjarig bedrijf heeft het familiestatuu daarbij een duidelijke rol.

„Wij leven en beleven het familiestatuu zeer. Mijn vader begon er als een van de eersten in Nederland mee in 1996, en nog steeds is het een ontzettend handig instrument. Harmonie vinden wij een belangrijke waarde, binnen de familie en binnen het bedrijf, ook als we moeilijke dingen bespreken. Het is dus van belang dat we goed met elkaar kunnen communiceren. Daarom hebben we in het familiestatuu vastgelegd dat we minstens eens per jaar een familievergadering hebben.

Tegenvoerlijk komen we weliswaar drie, vier keer per jaar samen, omdat we de vierde generatie actiever willen betrekken. Ik werk al dertig jaar in het bedrijf, dat ik sinds 2004 leid. Mijn broer runt de Amerikaanse tak, mijn zus werkt in de gezondheidszorg, mijn jongere broer is musicalproducent. Maar alle vier hebben we een rol in het bestuur van het bedrijf, en dus in de toekomst ervan. Nu we de pensioenleeftijd naderen, zijn we bezig met de opvolging. Eerder besloten we de nieuwe generatie vanaf hun achtende uit te nodigen voor de aandeelhoudersvergadering. Daarop volgde het idee hen daarop voor te bereiden.

„Laats hebben we een sessie gehouden om per persoon en met z'n allen na te gaan wat ons drijft. Ligt je affectie meer bij financiële belangen van NNZ, bij meebesturen of wil je je juist extern ontwikkelen?

„Opvallend was bij alle familieleden hoe sterk het gevoel voor het bedrijf is. Ons familiestatuu schrijft voor dat ze alleen in het bedrijf mogen werken als zij de capaciteit of potentie hebben naar een managementfunctie te groeien. Daar hoort bij dat ze hoger opgeleid moeten zijn en zeker vijf jaar elders een managementfunctie hebben vervuld. Komt er een

vacature, dan kunnen ze mee in de sollicitatieprocedure.

„Bij gelijke geschiktheid krijgt familie voorrang. Zo is mijn nicht Roos hier komen werken als salesmanager Benelux, nadat ze zich had bewezen bij FrielandCampina. En mijn neef Patrick staat klaar om te beginnen als financieel bestuurder Noord-Amerika. Beiden zijn van de vierde generatie. Ze zullen zich moeten bewijzen – en plezier in het werk hebben, natuurlijk. „Deze basisregels zijn al beklonken in ons eerste familiestatuu. Toen mijn vader 55 was, droeg hij de sleutel van het bedrijf over en stortte zich twee jaar lang op dat statuu. Wij, de vier kinderen van de derde generatie, werden daar ook intensief bij betrokken. Tot die tijd was de structuur eenvoudig: pa was alleen; met meer is het lastiger afspraken maken. Hij zag vier nieuwe aandeelhouders komen en wilde dat wij de continuïteit zouden waarborgen. „We beleven het statuu sindsdien door er voortdurend mee bezig te zijn. Nu verkennen we de optie om wel een familieled in de raad van commissarissen te hebben, terwijl er geen familie in de directie zit – we willen ver vooruitkijken. Elk jaar passen we artikelen aan, daar is zo'n document voor.

„Wij leven naar de letter van het statuu. Alles wat we bespreken en besluiten, laten we vastleggen door de notaris die deel uitmaakt van het bestuur van ons administratiekantoor. Wij willen het statuu zo rechtspeldig mogelijk hebben. Anders kun je alles prachtig opschrijven, maar heeft het geen zin. Ze is mijn kinderen zeggen: doordat wij als familie uitvoerig zaken bespreken en elkaar dus daardoor regelmatig zien, voelen we werkelijk verbinding met elkaar.”

‘We beleven’ het statuu door er voortdurend mee bezig te zijn’

Desirée Westland (35) behoort tot de vierde generatie van familiebedrijf Westland Kaas. Ze werkt daarbuiten bij het Zwolse adviesbureau IJsselvliet, en is bestuurder van de Stichting Administratiekantoor Westland Holding. Die houdt de zeggenschap voor de 48 certificaathouders in het kaasbedrijf.

„Het laatste waar ik zin in had was de tachtig pagina's familiestatuu doorworstelen die ik tijdens mijn eerste certificaathoudersvergadering in 2011 overhandigd kreeg. Dat zo'n document veelal in een tas stof ligt te happen, is precies waarom ik allergisch ben voor familiestatuten. Maar vanuit politiek, notaris- en accountantskantoren klinkt steeds vaker de roep om afspraken vast te leggen in zo'n statuu.

„Het is geen heilige graal, maar het wordt soms wel zo neergezet. Verplichting ervan vind ik onzinnig. Dat is geen juiste prikkel. Zeker omdat opstellen ervan in de praktijk vaak een invulvordering is, via een standaardovereenkomst.

„Een voorval in onze familie maakte duidelijk dat afspraken maken en vastleggen niet altijd helpt conflicten te voorkomen. Toen een familieled buiten de afgesproken termijn certificaten wilde verkopen, bleek dat juridisch toch mogelijk. Bij Westland gaan we daarom nu een aandeelhoudersovereenkomst maken; de afspraken daarin zijn wel rechtspeldig.

„Een belangrijke waarde binnen onze familie is fun, verbondenheid voelen en plezier hebben met elkaar. Dat kun je niet opnemen in een aandeelhoudersovereenkomst. De zachte kant van het eigenaarschap hoort thuis in het familiestatuu.

„In mijn werk als adviseur merk ik regelmatig dat het échte gesprek niet is gevoerd. Momenteel begeleid ik een familie waarin de onderlinge relaties onder druk staan. Ik heb voorgesteld dat ze met elkaar gesprekken voeren over hoe ze met elkaar willen omgaan, wat belangrijk is, wat ze met elkaar willen afspreken. Bij die gesprekken kan je besluiten

wat je wil vastleggen. „Of er nu problemen zijn of niet, het is belangrijk om samen pijnpunten te bespreken, die diepte in te gaan en overeenstemming te vinden – over zaken als eigendom, opvolging, kernwaarden binnen de familie en het bedrijf. Als je met die intentie het gesprek voert en die uitkomsten vastlegt, is een familiestatuu wel degelijk waardevol.

„Nadat ik binnen onze familie had opgemerkt dat ons familiestatuu een opfruitsbeurt nodig had, werd mij gevraagd dat te regelen. Ik constateerde dat we beter een compleet nieuwe versie konden maken. Ons jongste statuu is van 2013; het bevat stukken die er niet in thuishoren, en andere zaken ontbreken.

„Ook wilde ik niet in mijn cepte verantwoordelijkheid dragen voor de klus. Juist het proces van samen afwegen wat in het familiestatuu vermeld moet worden, is zo belangrijk. Bij Westland zijn we met meer dan honderd familieleden, inclusief ahang en kinderen onder de achtien, verspreid over vijf generaties. Slechts 48 van hen zijn certificaathouders; met een direct belang in de holding. De overigen hebben wel een rol in het familiestatuu.

„We hebben nu met vier familieleden een werkgroep en we onderzoeken welke waarden en afspraken van belang zijn. We betrekken alle familieleden bij het concept statuu. De definitieve versie zal ieder familieled dan moeten lezen en tekenen voor akkoord. Na de feestelijke presentatie, komend najaar, willen we jaarlijks een familieled organiseren waarop een belangrijk thema centraal staat. Om het document levend te houden.”





'We 'beleven' het statuut door er voortdurend mee bezig te zijn'

Desirée Westland (35) behoort tot de vierde generatie van familiebedrijf Westland Kaas. Ze werkt daarbuiten bij het Zwolse adviesbureau IJsselvliet, en is bestuurder van de Stichting Administratiekantoor Westland Holding. Die houdt de zeggenschap voor de 48 certificaathouders in het kaasbedrijf.

„Het laatste waar ik zin in had was de tachtig pagina's familiestatuuat doorworstelen die ik tijdens mijn eerste certificaathoudersvergadering in 2011 overhandigd kreeg. Dat zo'n document veelal in een la stof ligt te happen, is precies waarom ik allergisch ben voor familiestatuten. Maar vanuit politiek, notaris- en accountantskantoren klinkt steeds vaker de roep om afspraken vast te leggen in zo'n statuut.

„Het is geen heilige graal, maar het wordt soms wel zo neergezet. Verplichting ervan vind ik onzinnig. Dat is geen juiste prikkel. Zeker omdat opstellen ervan in de praktijk vaak een invul oefening is, via een standaard format.

„Een voorval in onze familie maakte pijnlijk duidelijk dat afspraken maken en vastleggen niet altijd helpt conflicten te voorkomen. Toen een familielid buiten de afgesproken termijn certificaten wilde verkopen, bleek dat juridisch toch mogelijk. Bij Westland gaan we daarom nu een aandeelhoudersovereenkomst maken; de afspraken daarin zijn wel rechtsgeldig.

„Een belangrijke waarde binnen onze familie is *fun*, verbondenheid voelen en plezier hebben met elkaar. Dat kun je niet opnemen in een aandeelhoudersovereenkomst. De zachte kant van het eigenaarschap hoort thuis in het familiestatuuat.

„In mijn werk als adviseur merk ik regelmatig dat het échte gesprek niet is gevoerd. Momenteel begeleid ik een familie waarin de onderlinge relaties onder druk staan. Ik heb voorgesteld dat ze met elkaar gesprekken voeren over hoe ze met elkaar willen omgaan, wat belangrijk is, wat ze met elkaar willen afspreken. Bij die gesprekken kan je besluiten

wat je wil vastleggen.

„Of er nu problemen zijn of niet, het is belangrijk om samen pijnpunten te bespreken, de diepte in te gaan en overeenstemming te vinden – over zaken als eigendom, opvolging, kernwaarden binnen de familie en het bedrijf. Als je met die intentie het gesprek voert en de uitkomsten vastlegt, is een familiestatuuat wel degelijk waardevol.

„Nadat ik binnen onze familie had opgemerkt dat ons familiestatuuat een opfrisbeurt nodig had, werd mij gevraagd dat te regelen. Ik constateerde dat we beter een compleet nieuwe versie kunnen maken. Ons jongste statuut is van 2013; het bevat stukken die er niet in thuishoren, en andere zaken ontbreken.

„Ook wilde ik niet in mijn eentje verantwoordelijkheid dragen voor de klus. Juist het proces van samen afwegen wat in het familiestatuuat vermeld moet worden, is zo belangrijk. Bij Westland zijn we met meer dan honderd familieleden, inclusief aanhang en kinderen onder de achttien, verspreid over vijf generaties.

Slechts 48 van hen zijn certificaathouder, met een direct belang in de holding. De overigen hebben wel een rol in het familiestatuuat.

„We hebben nu met vier familieleden een werkgroep en we onderzoeken welke waarden en afspraken van belang zijn. We betrekken alle familieleden bij het concept-statuuat. De definitieve versie zal ieder familielid dan moeten lezen en tekenen voor akkoord. Na de feestelijke presentatie, komend najaar, willen we jaarlijks een familieday organiseren waarop een belangrijk thema centraal staat. Om het document levend te houden.”