

HET FAMILIECONVENANT / FAMILIESTATUUT: WAAROM, WAT EN HOE?

WAAROM?

Anticiperen op veranderingen is vaak de aanleiding voor een familiestatuum

Families willen steeds vaker hun gezamenlijk visie en spelregels vastleggen omdat zij weten dat er bij betrokkenen in familie en bedrijf behoefte is aan afstemming en duidelijkheid. Aanleiding kan zijn:

- Er komt een volgende generatie aan. De familie wil tevoren op een lijn staan en duidelijke spelregels hebben.
- Eigendom en leiding vallen niet meer samen of zijn niet meer allebei in handen van de familie.
- De familie voelt aan dat belangen en interesses van familieleden uit elkaar gaan lopen.
- De familie wil goed voorbereid wil zijn op onverwachte persoonlijke gebeurtenissen (overlijden, arbeidsongeschiktheid, echtscheiding) of onverwachte zakelijke ontwikkelingen (bod op het bedrijf, groei, krimp, investeringsmogelijkheden).

Een familiestatuum brengt duidelijkheid

Het percentage bedrijfsfamilies dat visie en spelregels over familie, bedrijf en vermogen heeft vastgelegd in de vorm van een geschreven intentieverklaring is sterk groeiende. Ook vermogende families zien een dergelijk instrument -ook wel familiestatuum, familieprotocol, familiecharter of familieconvenant genoemd- steeds vaker als een nuttig middel voor goed bestuur van hun vermogen.

Het schept duidelijkheid in (1) de onderlinge relatie tussen familieleden en (2) hun relatie met het bedrijf en hun vermogen – inclusief directie, commissarissen en personeel. Ook wordt het familiestatuum wel gebruikt als communicatiemiddel richting investeerders, bankiers of andere adviseurs.

Communicatie brengt eendracht en rust

In de familie zijn familieharmonie en geluk van het individu vaak leidende principes. In zaken zijn productiviteit en rentabiliteit het doel. Dat kan botsen. Ook brengen

familierelaties emoties mee die afleiden van de zakelijke vragen en conflicten kunnen laten escaleren.

Uit onderzoek blijkt dat communicatie, vertrouwen en goed bestuur sleutelwoorden zijn voor families om op de lange termijn succesvol te blijven en hun doelen voor familie, bedrijf en vermogen te realiseren.

Een familiestatuum is een instrument dat daarvoor steeds vaker wordt gebruikt. Want veel families zijn wel goed in praten maar minder goed in communiceren. Het opstellen van een familiestatuum laat de familie daadwerkelijk communiceren over wat iedereen belangrijk vindt voor het bedrijf, de familie en voor zichzelf. Dat is soms confronterend, maar brengt uiteindelijk helderheid en meer rust.

Het binnen de familie gezamenlijk ontwikkelen van toekomstplannen en heldere interne procedures, evenals het definiëren van verantwoordelijkheden van de afzonderlijk familieleden, vergroot de kans op succes van een bedrijf of vermogen. Rust en vertrouwen binnen de familie en bij de eigenaren ondersteunt het kunnen uitvoeren van een succesvolle lange termijn strategie.

Wat?

Filosofie, principes, heldere afspraken

Een deel van het familiestatuum kan vooral filosofisch zijn. Wat wil de familie? Wat is belangrijk? Wat zijn individuele en gedeelde waarden? "Wij zijn een ondernemende familie die iets wil teruggeven aan de maatschappij" is een voorbeeld van een missie van een bedrijfsfamilie.

Daarnaast is het belangrijk dat de familie zich bewust wordt van principes en overtuigingen en die vastlegt. Bijvoorbeeld:

- "Er kan maar een familielid aan het roer staan"
- "We geloven dat een brede spreiding van de eigendom onder voorwaarden kan bijdragen aan de succes van het bedrijf".
- "Alleen familieleden die voldoen aan het beschreven functieprofiel kunnen toetreden tot de directie".
- "Het is mogelijk dat de directeur van buiten de familie wordt gerecruteerd".

Vervolgens is het zaak dat ook concrete afspraken worden gemaakt, zoals bijvoorbeeld:

- “Een assessment bij bedrijf XYZ is onderdeel van het proces van opvolging”
- “De president commissaris zal een bemiddelende rol vervullen bij onenigheid tussen de externe directeur en de familie”.

Veel voorkomende onderwerpen en best practices geven een leidraad

Ook al bestaat er geen “standaard” familiestatuu, wel komt een aantal onderwerpen regelmatig terug. En natuurlijk zijn er ook best practices en ervaringen van andere families die een familie kunnen helpen bij het ontwerp van hun eigen statuut. De onderwerpen die vaak terugkomen zijn onder andere:

- Inleiding, aanleiding en doel van het familiestatuu
- Waarden van de familie
- Visie, missie en doelen voor bedrijf en vermogen
- Eigendom en zeggenschap
- Noodopvolgingsplan
- Inrichting bestuur van bedrijf en vermogen
- Goed bestuur van de familie (communicatie, conflicthantering en besluitvorming)
- Werken in het bedrijf of voor het vermogen
- De volgende generatie
- Filantropie

Het is maatwerk, er is geen standaard familiestatuu

Ook al kun je een kader maken, het is geen standaard document, maar maatwerk. De familie bepaalt welke zaken in hun familiestatuu komen en op welke manier. Mede door de verschillen in grootte van de onderneming of vermogen, de samenstelling van de familie, de cultuur in de familie en de levensfase waarin de familieleden zich bevinden kan de inhoud van familie tot familie sterk verschillen. Is er nog een bedrijf of niet? Werken er familieleden in het bedrijf of in de family office? Hoeveel familieleden zijn er, hoe oud zijn ze, wat is de cultuur van de familie? Wat zijn actuele thema's? Iedere familie geeft de invulling op een eigen manier met een eigen stijl en eigen bewoordingen.

Hoe?

Zorg voor een goed dak als het droog is

Families willen voorkomen dat ze pas gaan overleggen als onrust of conflicten zijn ontstaan. Want dan spelen emoties al mee en is het moeilijker objectief over zaken te overleggen. Wees de conflicten voor, begin op tijd.

Effectieve aanpak ≠ snelle aanpak

Veel families willen het liefst in een middag een familiestatuu af hebben. Maar hoe aantrekkelijk dat ook klinkt, dat zou niet effectief zijn. De truc zit er juist in dat op een gestructureerde manier genoeg tijd wordt genomen voor uitwisseling van gedachten. Doe je dat niet dan heb je wel een getekend document, maar geen neuzen in dezelfde richting.

Een buitenstaander kan de familie spiegelen

Vaak wordt een onpartijdige derde ingeschakeld om de familie te begeleiden bij het maken van het statuut. Een rol van deze persoon is om de relevante thema's op tafel te brengen en de communicatie daarover te begeleiden. Het is belangrijk dat deze persoon het vertrouwen van de familie geniet, ervaring heeft in het begeleiden van (emotionele) groepsprocessen, kennis en ervaring heeft met familiebedrijven en een goed gevoel heeft voor de onderliggende belangen van de familie, individuen, het bedrijf en andere stakeholders.

De waarde zit in het proces, niet in de juridische afdwingbaarheid

De kans dat alle familieleden zich in de toekomst aan het familiestatuu zullen houden is recht evenredig met de kwaliteit van de dialoog die is gevoerd. De kans dat ook partijen buiten de familie zich conformeren wordt vergroot door goede communicatie van de uitgangspunten in het familiestatuu naar die andere betrokkenen. Het proces is minimaal zo belangrijk als de uitkomst.

Familieleden ondertekenen het statuut. Desondanks is het de vraag in hoeverre dit juridisch bindend en rechtens afdwingbaar is. Naleven van waarden kun je bijvoorbeeld niet zo maar afdwingen. De kracht van het familiestatuu ligt dus niet in juridische afdwingbaarheid maar in de duidelijkheid, de betrokkenheid en de gedeelde visie die is ontstaan.

Het familiestatuu is wel de basis waaraan andere juridische documenten, zoals statuten of testamenten, waar nodig zullen moeten worden aangepast.

Na de totstandkoming van het familiestatuu houdt het trouwens niet op. Periodiek moet het weer op de agenda voor evaluatie en waar nodig aanpassing aan de gewijzigde omstandigheden of inzichten.

Heeft u vragen over dit document of wilt u van gedachten wisselen over wat een familieconvenant/statuu voor u kan betekenen, neemt u dan gerust contact op. U kunt mailen op info@symbioose.nl of direct contact opnemen met Jacqueline van Zwol op 06-81905665.