

In familiebedrijven zijn de rollen van familie, bedrijf en eigenaren verweven. Voor intern toezichthouders is het een bijzondere uitdaging om hun rol te bepalen in het houden van de balans tussen familie en bedrijf. Familiebedrijven blijken hun eigen sterktes en zwaktes of gedrag en (on)bekwaamheden te hebben. Als commissarissen zich hiervan bewust zijn kunnen zij helpen de sterke kanten uit te nutten en de zwakke kanten te mitigeren. Uit een rondetafelgesprek met commissarissen in familiebedrijven blijkt dat zij de grootste uitdagingen zien in het balans houden tussen familie en bedrijf, het uitoefenen van invloed zonder formele macht te bezitten en het inzetten van diverse vaardigheden

COMMISSARIS TUSSEN FAMILIE EN BEDRIJF

DE UITDAGINGEN VAN INTERN TOEZICHT IN HET FAMILIEBEDRIJF

Jacqueline van Zwol en Ilse Matser

Vorig jaar besteedde dit tijdschrift aandacht aan de belangrijkste uitdagingen van de Raden van Commissarissen (RvC's). Uit een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 120 commissarissen bleek dat hun uitdagingen voornamelijk liggen op het vlak van omgang met het bestuur. Het gaat hierbij om zaken als doorvragen bij het bestuur, de informatievoorziening en de samenwerking en omgang met het bestuur. Er is behoefte aan meer tijd, meer assertiviteit, aan een meer open cultuur en 'in gesprek zijn' in plaats van alleen 'vergaderen'. De bevindingen zijn gebaseerd op ervaringen van commissarissen die werkzaam zijn binnen zowel RvC's als Raden van Toezicht. Dit artikel gaat over de specifieke uitdagingen van een commissaris

in het familiebedrijf. Kenmerkend voor deze doelgroep is dat de familie als eigenaar grote invloed heeft. Inzoomen op deze doelgroep is relevant omdat naar het familiebedrijf, economisch de meest dominante ondernemingsvorm, nog relatief weinig onderzoek is gedaan en verspreiding van kennis nog te wensen over laat.

Toegevoegde waarde

Aanleiding voor dit artikel zijn de uitkomsten van een rondetafelbijeenkomst in 2013. Deze werd georganiseerd omdat praktijk en onderzoek (Wilson et al. 2013) uitwijzen dat commissarissen toegevoegde waarde heb-

ben voor familiebedrijven, maar dat er nog meer kennis nodig is om een dieper inzicht te krijgen in het functioneren van de RvC bij familiebedrijven. In de praktijk worden zij geconfronteerd met de specifieke uitdagingen van deze ondernemingsvorm. Doel van de bijeenkomst was om deze uitdagingen helder te krijgen en te bespreken om zo bij te dragen aan kennisontwikkeling. Aan de bijeenkomst deden eigenaren en commissarissen van familiebedrijven mee. Sommige eigenaren waren ook commissaris vanuit hun positie als mede-eigenaar. De deelnemers hebben ter voorbereiding een aantal vragen beantwoord. Tijdens de bijeenkomst zijn deze vragen verder uitgediept.

Na een korte beschrijving van de rol van commissaris in het familiebedrijf volgt een theoretisch kader over karakteristieken van familiebedrijven die bepalend zijn voor de uitdagingen waar de commissaris in het familiebedrijf tegenaan loopt. Daarna wordt beschreven hoe de deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst in de praktijk naar de rol en uitdagingen van de commissaris in het familiebedrijf kijken. Afgesloten wordt met een samenvatting en conclusie.

De rol van commissaris in het familiebedrijf

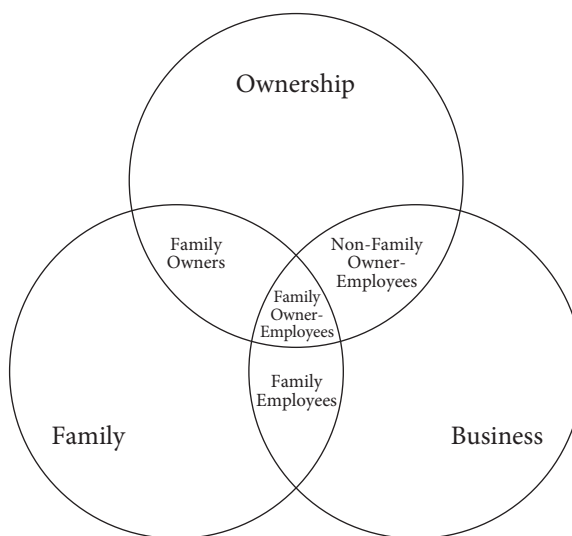
In België is een behulpzame omschrijving van de rol van commissaris in het familiebedrijf te vinden in de Code Buyse. Deze code is in 2005 geïntroduceerd als hulpmiddel voor efficiënte bedrijfsvoering in niet-beursgenoteerde ondernemingen met speciale aandacht voor het familiebedrijf. Onderscheidend ten opzichte van de Nederlandse code voor beursgenoteerde bedrijven is dat veel aandacht wordt besteed aan de rol van betrokken aandeelhouders en het bevorderen van die betrokkenheid. Voor de RvC is volgens de Code Buyse een actieve rol weggelegd naar de aandeelhouders. Over de samenstelling van de RvC wordt benadrukt dat het aanbeveling verdient om externe (niet familie) commissarissen aan te nemen. Over de rol van de voorzitter wordt gezegd dat deze wijze raad geeft, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management, en het profiel heeft van een bemiddelaar en een scheidsrechter. Er worden specifieke aanbevelingen voor familiebedrijven

en familie governance gedaan. Regelmatig overleg tussen familie aandeelhouders, directie en RvC wordt aanbevolen. Daarnaast besteedt de code aandacht aan bedrijfsopvolging als cruciaal proces in het familiebedrijf en de actieve rol van de RvC daarin.

Karakteristieken van het familiebedrijf

Een commissaris in een familiebedrijf heeft te maken met rollen van de familie, de onderneming en het eigendom die door elkaar heen lopen. Dit is het kenmerkende onderscheid van familiebedrijven dat wordt gevisualiseerd met het veel gebruikte driebekkelmodel (Figuur 1.1) van Tagiuri en Davis (1996). De overlap in het driebekkelmodel benadrukt dat er verschillende systemen met een eigen dynamiek door elkaar heen lopen. Commissarissen hebben niet alleen te maken met (drie) dubbele rollen van individuen (familie lid, eigenaar, manager/werknemer) maar ook met maar ook met ingewikkelde roltransities, bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging. Daarnaast is het belangrijk dat een commissaris zich bewust is van inherente sterktes en zwaktes van het familiebedrijf waaraan de commissaris

Figuur 1: Het driebekkelmodel van Tagiuri en Davis (1996)



gedrag	
positief	Zuinig zijn; efficiënt omgaan met bedrijfsmiddelen; handelen vanuit bewustzijn van de link met eigen naam; bereidheid tot investeren privé vermogen.
negatief	Beschermen familiebelangen ten koste van het bedrijfsbelang
onbekwaamheden	
positief	Specifieke kennis en netwerken opgebouwd door de generaties
negatief	Geïsoleerd management; beperkte middelen door belang van behouden familiale controle

Tabel 1: Invloed van gedrag en (on)bekwaamheden op prestaties van het bedrijf

ris is verbonden. In de media wordt, zeker in tijden van economische tegenwind, vaak het beeld geschetst dat familiebedrijven betere prestaties leveren dan andere bedrijven. In de wetenschap is daar echter geen overtuigend bewijs voor. Er zijn wel studies die positieve resultaten laten zien maar een recente meta-analyse waar 95 verschillende onderzoeken met elkaar worden vergeleken, komt tot de conclusie dat er geen significant effect vanuit de betrokkenheid van de familie op de bedrijfsprestaties te constateren is (O’Boyle Jr. et al., 2012). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat familiebedrijven bivalente kenmerken hebben die afhankelijk van de omstandigheden voordelig of nadelig kunnen uitpakken (Tagiuri en Davis, 1996). Een voorbeeld hiervan is het gegeven dat familiebedrijven vaak gefinancierd zijn met

relatief veel eigen kapitaal en weinig vreemd vermogen. In de huidige economische tijden helpt de buffer om moeilijke jaren te overbruggen. Maar de consequentie kan ook zijn dat de ondernemer bij gebrek aan financiële armslag groeikansen laat liggen of noodzakelijke investeringen achterwege laat.

Gedrag en (on)bekwaamheden

In een recent artikel over onderzoek naar familiebedrijven maken Gedaljovic et al. (2012) een onderscheid tussen -vrij vertaald- gedrag (“efforts”) en (on)bekwaamheden (“capacities”) van familiebedrijven. Volgens hen worden de prestaties van familiebedrijven positief of negatief beïnvloed door een mix van hun beschikbare (on)bekwaamheden en gedrag. Zie onderstaande tabel voor voorbeelden.

De verwachte prestatie van een familiebedrijf door de mix van de beschikbare (on)bekwaamheden en hun gedrag kan in een matrix worden weergegeven.

Links boven in de matrix zitten de familieondernemers die het voor familiebedrijven typische positieve gedrag weten te combineren met specifieke door hen opgebouwde bekwaamheden. Bijvoorbeeld een positieve mix van zuinigheid, korte lijnen en vakmanschap leidend tot “rentmeesterschap”. Rechtsomder zitten bedrijven waarbij beide dimensies negatief bijdragen,

Tabel 2: Uitkomst van mix gedrag en (on)bekwaamheden familiebedrijf (Gedaljovic et al., 2012)

		+ gedrag -	
(On)bekwaamheden +		Rentmeesterschap	Onbeslist
		Onbeslist	Intergenerationele verslechtering
- (On)bekwaamheden			

bijvoorbeeld een bedrijf waarbij de volgende generatie het bedrijf toch voortzet zonder dat de opvolgers over de benodigde kennis en kunde beschikken. Bij relatief veel bedrijven zal er echter sprake zijn van een “onbestemde situatie” waarbij zowel positieve als negatieve aspecten te herkennen zijn. Voor een commissaris kan het een goede oefening c.q. een startpunt van een gesprek zijn om deze matrix voor het betreffende familiebedrijf op te stellen.

De rol van de commissaris in de praktijk

Voorafgaand aan de eerder genoemde rondetafelbijeenkomst zijn drie stellingen en een open vraag voorgelegd aan de deelnemers. De meningen over de stellingen zijn voorafgaand aan de bijeenkomst gepeild en vervolgens in de bijeenkomst besproken.

De stellingen over rolopvatting luiden als volgt:

- ★ 1) Een RvC in een familiebedrijf heeft alle uitdagingen van een andere RvC alleen een beetje meer.
- ★ 2) Een RvC in het familiebedrijf heeft slechts een adviserende en geen toezichthoudende rol.
- ★ 3) Een RvC in het familiebedrijf moet afstand houden van de familie.

Met de eerste stelling waren de aanwezigen het unaniem eens. Dat is bijzonder, niet in de laatste plaats omdat de stelling zelf al aanleiding geeft tot vragen en opmerkingen. Men gaf aan de uitdagingen voor de commissaris in het familiebedrijf als heel specifiek en complex te ervaren.

Met de tweede stelling was men het 100% oneens. De vigerende mening was dat commissarissen, ook in een familiebedrijf, een taak hebben als adviseur én als toezichthouder. Wel werd het spanningsveld erkend dat familiebedrijven vaak in eerste instantie op zoek gaan naar een klankbord en de rol van een toezichthouder soms minder goed kunnen rijmen met het feit dat zij de eigenaar zijn. Bij de derde stelling liepen de meningen uiteen: de helft was het eens, de helft was het oneens met de stelling. Het zal dan ook geen verbazing wekken dat de discussies tijdens de bijeenkomst veel gingen over de vraag of, en zo ja hoe, commissarissen

betrokken willen zijn bij zaken die spelen in de familie. De open vraag die aan de deelnemers is voorgelegd luidde: “Wat is voor u als commissaris de grootste uitdaging in het familiebedrijf?” De antwoorden op deze open vraag zijn in de bijeenkomst teruggekoppeld en vervolgens besproken. Die antwoorden kunnen in drie categorieën worden ingedeeld: (1) Balans houden tussen familie en bedrijf, (2) Toezicht houden zonder formele macht en (3) Inzetten van diverse vaardigheden

Balans tussen familie en bedrijf

Commissarissen geven aan dat goed besturen van een familiebedrijf betekent dat de belangen van familie en bedrijf in balans zijn. Zij vinden de rol van de commissaris daarin uitdagend. Enkele uitspraken tijdens de bijeenkomst:

- ★ “Er moeten bruggen worden geslagen tussen eigenaren, directie en Raad van Commissarissen, informele communicatie is daarbij heel belangrijk”.
- ★ “Bedrijfsbelang en familiebelang moeten goed tegen elkaar worden afgewogen en in balans worden gebracht waar nodig. Emotie speelt daarbij een rol in het kwadraat”.
- ★ “We kunnen met onze expertise van buiten en ons netwerk zorgen voor benodigde kennis en kunde die de interne gerichtheid van familiemanagement doorbreekt”.

Over de vraag wat een ieders rol hierbij is wordt wel verschillend gedacht. Sommige commissarissen geloven dat zij zich, ondanks het belang van de balans tussen familie en bedrijf, met name tot het bedrijf moeten beperken. Zij pleiten voor meer externen in de RvC waardoor de RvC meer op afstand tot de familie kan staan. Deze afstand tot de familie is belangrijk omdat anders de familiebelangen teveel gaan meewegen in de uitoefening van hun taak. Anderen geven aan dat afstand houden soms onmogelijk is. Zo werd het voorbeeld gegeven waar er ruzie in de directie was tussen twee broers. “In zo’n geval word je als commissaris vanzelf de familie ingetrokken en kun je niet op afstand blijven.” Ook bij bedrijfsopvolging, waar commissarissen vaak een be-

EIGENAREN DIE HUN COMMISSARISSEN TE VAAK ‘OVERRULEN’ ZULLEN GEEN GOEDE COMMISSARISSEN MEER KUNNEN VINDEN

langrijke rol hebben, speelt dat. “Familiebelangen zitten onlosmakelijk in je besluitvorming ingebakken. Nege- ren van familiebelangen is laten escaleren van familie- belangen”.

Een factor van belang is ook of de commissaris tot de familie behoort of niet. Een familiecommissaris gaf aan: “Als commissaris moet je inzien dat uiteindelijk de fa- miliebelangen prevaleren”. Deze mening werd niet ge- deeld door de externe niet-familie commissarissen. Zij zien dat ze wel degelijk een taak hebben die inhoudt dat bedrijfsbelangen prevaleren.

Door de deelnemers werd besproken dat in ieder fa- miliebedrijf de rol en betrokkenheid van de familie anders is waardoor de uitdagingen en benodigde ken- nis en vaardigheden van commissarissen per familiebe- drijf verschillen. Er zijn familiebedrijven waar de fami- lie (nog) sterk betrokken is maar ook familiebedrijven waar de familie als eigenaar verder op afstand staat en de RvC formeel veel bevoegdheden heeft. De invulling van de commissarisrol hangt er sterk van af in welke ge- neratie het familiebedrijf zit, of er verschillende familie- staken te managen zijn, of er al geprofessionaliseerd is in het bedrijf en in de family governance.

Commissarissen doen expliciet de volgende aanbeve- lingen aan elkaar:

- ★ Professionaliseer de family governance. Dat betekent dat je ervoor moet zorgen dat de familie elkaar regel- matig spreekt en een proces start om in een familie- statuut haar waarden, visie, doelstellingen en spelre- gels voor familie en bedrijf vast te leggen. Denk er in dat verband ook aan om de familie aan te raden om het bestuur van de stichting administratiekantoor te professionaliseren. Dit alles maakt de rol van de com- missaris eenvoudiger.
- ★ Steek veel tijd in relaties; zorg dat de familie de RvC leert kennen en vice versa.

- ★ Zorg voor voldoende externen in de RvC, zodat de afstand tot de familie groot genoeg is en beslissingen die worden genomen voldoende “business first” in plaats van “family first” zijn.

Toezicht houden zonder formele macht

Als rode draad door de gesprekken liep de vraag wat de positie van een RvC in het familiebedrijf eigenlijk is. Wat heeft een commissaris in een familiebedrijf te ver- tellen? Soms houdt een raad toezicht op de directie die tevens de grootste eigenaar is. Het wordt als uitdaging gezien om de rol van commissaris uit te oefenen zonder formele macht. Enkele uitspraken daarover:

- ★ “Wat ik lastig vind is dat is dat ik de familie directeur niet objectief kan beoordelen laat staan hem kan ver- vangen”.
- ★ “Ik begrijp dat de familie het uiteindelijk voor het zeggen heeft maar als ze me structureel niet serieus zouden nemen in mijn rol dan zou ik natuurlijk moe- ten vertrekken”.

Besproken wordt dat de familie als eigenaar er goed aan doet om de rol van de RvC serieus te nemen. Eigenaren die hun commissarissen te vaak “overrulen” zullen geen goede commissarissen meer kunnen vinden. Aan de andere kant zal een commissaris ook niet bij het eerste verschil van mening met een familie opstappen, dat zou zowel de continuïteit van het bedrijf als de reputatie van de commissaris niet ten goede komen.

Diverse vaardigheden inzetten

Unaniem was men het eens dat in een RvC van het fa- miliebedrijf, in verband met eerder genoemde uitda-

gingen, bepaalde vaardigheden nodig zijn. In de bijeenkomst worden onder andere de volgende competenties benoemd: mensenkennis, conflictantheringsvaardigheden, om kunnen gaan met emoties, betrokkenheid van de familie begrijpen, vertrouwensband met directie en familie kunnen opbouwen en managen, rug recht houden maar niet star zijn, lef hebben om taboes aan te kaarten, tact om dat goed te doen, geduld om niet te snel te willen. Ook werd ingegaan op de specifieke rol van de voorzitter. Die werd als heel belangrijk gezien. Een deelnemer verwoordde: “De voorzitter moet een evenwichtskunstenaar zijn”.

Commissarissen doen expliciet de volgende aanbevelingen:

- ★ Zorg dat je goed weet wat er van je wordt verlangd en of het commissariaat aansluit bij je persoonlijkheid en je vaardigheden.
- ★ Doe het alleen als je het echt leuk vindt om met familiebedrijven te werken.

Samenvatting en conclusie

Theorie over familiebedrijven wijst op de complexiteit van verwevenheid van rollen van familie, bedrijf en eigenaren. In de praktijk wordt dat onderschreven, getuige de uitkomsten van de ronde tafel bijeenkomst waarin wordt aangegeven dat commissarissen het uitdagend vinden hun rol te bepalen in het houden van de balans tussen familie en bedrijf. De betrokkenheid bij familie zaken, of bij conflicten tussen familieleden die ook in het bedrijf doorwerken, worden als een uitdaging ervaren. Men geeft aan dat bepaalde vaardigheden nodig zijn om als commissaris hierin een goede rol te spelen, ook omdat formele macht ontbreekt.

Theorie laat verder zien dat familiebedrijven hun eigen

sterktes en zwaktes of gedrag en (on)bekwaamheden hebben. Als commissarissen zich hiervan bewust zijn kunnen zij helpen om de sterke kanten uit te nutten en de zwakke kanten te mitigeren. Daarmee kunnen zij bijdragen aan -zoals Gedaljovic dat noemt- “rentmeesterschap” in plaats van “intergenerationele verslechtering”. In de praktijk zien commissarissen de toegevoegde waarde van die rol ook, bijvoorbeeld door hun externe kennis of hun netwerk in te brengen.

Tijdens de ronde tafelbijeenkomst werden als de grootste uitdagingen voor commissarissen in familiebedrijven gezien (1) balans houden tussen familie en bedrijf, (2) invloed uitoefenen zonder formele macht en (3) het inzetten van diverse vaardigheden. Gegeven het type onderzoek - een relatief kleine groep die uitspraken doet over eigen ervaringen - verbinden we hier geen absolute conclusies aan. Wat we wel willen stellen is dat bestaande theorie goede kaders biedt die bespreking en bewustwording over deze uitdagingen mogelijk maken. Ook de code Buysse geeft een aantal goede handvatten om met die uitdagingen om te gaan. Eigenlijk is het daarom verwonderlijk dat de code Buysse in Nederland nog geen navolging heeft gekregen.

Kennis delen en ontwikkelen over de rol van commissarissen in familiebedrijven is belangrijk want dit draagt bij aan beter functioneren van familiebedrijven op de lange termijn. Onderzoek en kennisontwikkeling over deze economisch belangrijke ondernemingsvorm staan nog in de kinderschoenen. Dit artikel kan een aanzet zijn tot vervolgbijeenkomsten en vervolgonderzoek over de rol van de commissaris in het familiebedrijf. En wellicht bijdragen aan het levend houden van het idee dat een instrument zoals de code Buysse wel degelijk kan bijdragen aan goed bestuur in het familiebedrijf, zonder de rechten van de familie als eigenaar uit te hollen.

**ZORG VOOR VOLDOENDE EXTERNEN IN DE RVC,
ZODAT DE AFSTAND TOT DE FAMILIE GROOT GENOEG IS**

Noten

1. Peij, S. & de Kruis, L. (2012). One-tier board is geen panacee, belangrijkste problemen van RVC liggen tussen RVC en bestuur. *Goed Bestuur*(4) 17- 21.
2. In opdracht van de Europese Commissie is in 2009 een definitie vastgesteld: Ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als de meerderheid van de zeggenschap (direct of indirect) verbonden aan het eigendom in handen is van een familie en tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming. Bij beursgenoteerde bedrijven moet tenminste 25% van de zeggenschap in handen van de familie zijn.
3. Op basis van de definitie van de Europese Commissie is 69% van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf en zijn zij gezamenlijk verantwoordelijk voor 53% van het Bruto Nationaal Product (Flören et al., 2010)
4. Aan de bijeenkomst namen 20 personen deel met een formele rol als eigenaar en/of commissaris in een familiebedrijf. Dank is verschuldigd aan mr. Rob van den Bergh die tijdens de bijeenkomst een inleiding hield op basis van zijn ervaringen bij familiebedrijven.
5. Buiten de scope van dit artikel ligt het feit dat in de praktijk nog te weinig familiebedrijven voor het instellen van een RVC kiezen. Ook dat heeft te maken met de specifieke karakteristieken van het familiebedrijf.
6. In België hanteert men een one-tier bestuursmodel. Om de code Buyse toe te kunnen passen in de argumentatie voor dit artikel is een aantal aanpassingen gemaakt naar het Nederlandse two-tier model met een RvC.

Referenties

- ★ Flören, R.H., Uhlener, L.M., & Berent-Braun, M.M. (2010). Family business in the Netherlands characteristics and success factors. Breukelen, the Netherlands: Nyenrode Business Universiteit.
- ★ Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- ★ O'Boyle Jr., E.H., Pollack, J.M., & Rutherford, M.W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- ★ Peij, S. & de Kruis, L. (2012). One-tier board is geen panacee, belangrijkste problemen van RVC liggen tussen RVC en bestuur. *Goed Bestuur* (4),17- 21.
- ★ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

- ★ Wilson, N., Wright, M. and Scholes, L. (2013), Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, online first

Over de auteurs

Mr. Jacqueline van Zwol begeleidt familiebedrijven en bedrijfsfamilies bij opvolgingsvraagstukken, samenwerking en inrichten van goed bestuur van het familiebedrijf. Daarnaast is ze executive director voor het Erasmus Centre for Family Business en commissaris bij een middelgroot bedrijf. Ze heeft een financiële achtergrond en is mediator en gecertificeerd (team)coach. Met Roberto Flören schreef ze het boek "gespreid bedje of spijkerbed, over opvolgers in familiebedrijven".

Dr. Ilse Matser is lector Familiebedrijven aan de hogeschool Windesheim in Zwolle. Deze functie combineert zij met die van directeur van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (NCFB). Ilse heeft begin 2013 haar promotieonderzoek afgerond over familiebedrijven met een focus op sociaal kapitaal en tacit knowledge. Andere onderzoeksgebieden die haar interesse hebben zijn vraagstukken op het gebied van goed bestuur, bedrijfsopvolging en eigendom.

