

"Om onduidelijkheden, discussie en scheve gezichten te voorkomen, dien je ervoor te zorgen dat je dan altijd kunt terugvallen op het familiestatuu", aldus Robert de Vries.

24

**DE VRIES & PARTNERS HAMERT OP BELANG FAMILIESTATUUT EN  
NOODOPVOLGINGSPLAN IN FAMILIEBEDRIJF**

# **EERLIJKHEID, DUIDELIJKHEID, ZEKERHEID**

Nederland telt 275.000 familiebedrijven. Die kenmerken zich veelal door een grote interne betrokkenheid en toewijding, hetgeen een belangrijke basis voor succes legt. Tegelijkertijd spelen er belangen en emoties bij de aan de zaak verbonden familieleden. Volgens De Vries & Partners vraagt dat om een document waarin je de onderlinge verhoudingen en rollen zorgvuldig vastlegt: het familiestatuu.

TEKST & FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN

De Vries & Partners heeft zich gespecialiseerd in opvolging binnen het familiebedrijf en behoort tot de toptwintig van adviseurs op dit gebied. "Het familiestatuuat zorgt ervoor dat de continuïteit in het bedrijf in stand wordt gehouden," steekt Robert de Vries van wal. "Tevens realiseer je harmonie en eensgezindheid binnen de familie. Het proces om hiertoe te komen geldt als essentieel voor het succes. Een en ander begint met het verkrijgen van commitment van alle betrokkenen. Als dat er is, houden we interviews met hen. Welke eisen en wensen leggen zij op tafel? Het kan gaan over opvolging, loopbanen, communicatie, de rol van de vorige generatie, overleg en besluitvorming, visie en toekomst, normen en waarden, zowel binnen de zaak als binnen de familie."

"Laat ik ook even stilstaan bij de verschillende mogelijke rollen van de betrokkenen, waartussen in veel gevallen combinaties voorkomen. Je behoort al dan niet tot de familie, hebt wel of geen eigendomsrechten en bent eventueel als werknemer in dienst." Soms wordt iemand van buitenaf aangesteld als directeur of werkt een familielid in de zaak, zonder (mede-)eigenaar te zijn. Een huwelijk of geregistreerd partnerschap kan voor een financieel belang zorgen, hetgeen tot uiting komt bij het overlijden van een betrokkene. Je moet een statuut dus ook altijd toetsen aan eventuele testamenten en anticiperen op bijvoorbeeld successierechten bij het overlijden van een partner die in de zaak zit."

#### INGEWIKKELDER

De Vries stipt aan dat de bedrijfsopvolging van de eerste naar de tweede generatie over het algemeen overzichtelijk te beschrijven valt, maar dat de situatie bij de tweede naar de derde generatie dikwijls al ingewikkelder wordt. "Bijvoorbeeld wanneer broers en/of zussen de zaak van hun vader of moeder overnemen. Vervolgens komen er neven en nichten in het spel en krijg je dus van doen met meer staken. Daarmee neemt het aantal belangen toe, ten aanzien van bedrijfsopvolging, aandelen en wellicht werkzaamheid in het bedrijf. Om onduidelijkheden, discussie en scheve gezichten te voorkomen, dien je ervoor te zorgen dat je dan altijd kunt terugvallen op het familiestatuuat. Is het een must dat iemand van de direct betrokkenen de leiding krijgt? Aan welke wensen en eisen moet diegene voldoen en welke beloning hoort daarbij?

Hoe waardeer je werknemerschap, zeker wanneer het om verschillende functies draait? Een uitblinkend familiebedrijf legt dit alles gedetailleerd vast."

#### DYNAMISCH DOCUMENT

In bepaalde gevallen volstaat een enkel A4'tje, maar het kan ook op een compleet boekwerk uitdraaien, weet De Vries uit ervaring. "Gemiddeld beslaat een familiestatuuat zes à acht pagina's. Het samenstellen ervan, begeleid door ons, spreidt zich uit over een aantal maanden tot soms wel een jaar. Dat vormt natuurlijk geen continuproces. Er kunnen weken verstrijken voordat alle betrokkenen gehoord zijn, rekening houdend met agenda's en afspraken." Na het uitwerken van het statuut en het ondertekenen ervan door alle belanghebbenden volgt de fase van implementatie, die De Vries & Partners ook verzorgt. "Denk aan het communiceren van de afspraken, maar ook vastgelegde normen en waarden richting het personeel. Het betreft trouwens een dynamisch document, dat door veranderende omstandigheden aanpassing kan behoeven, daarom valt het aan te bevelen om het jaarlijks onder de loep te nemen."

#### CONFRONTEREND

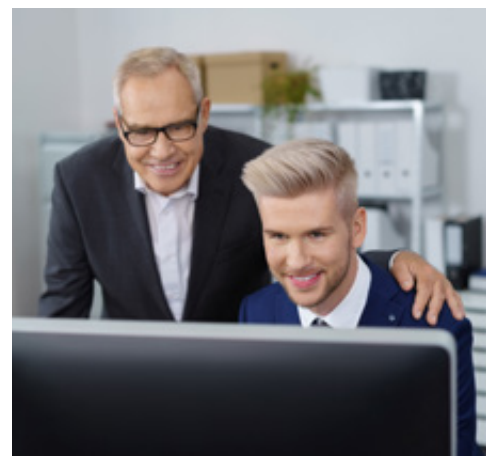
Het aanloopproces tot het opstellen van zo'n statuut geeft volgens De Vries een grote en tevens veranderende dynamiek. "Dan komt op tafel wat er allemaal binnen de familie speelt, zoals langlopende conflicten die nooit goed uitgesproken zijn. Aan ons de opdracht om die eerst samen met de betrokken op te lossen, anders komen we niet verder. Er moet een basis van vertrouwen en loyaliteit over en weer liggen. Acht van de tien keer weten we de kou uit de lucht te halen. Lukt dat niet, dan schakelen we een mediator in. Soms leidt de situatie uiteindelijk tot afscheid nemen van een familielid in een bepaalde rol. In bepaalde andere gevallen concluderen we dat de nieuwe generatie niet geschikt blijkt om de leiding over het bedrijf te voeren, terwijl de ouders misschien denken van wel. Heel confronterend natuurlijk en daar komen veel emoties bij kijken, maar je mag het streven naar bedrijfscontinuïteit nooit uit het oog verliezen, alleen al vanuit verantwoordelijkheid voor de medewerkers. We vinden altijd een oplossing. Welke rol past iemand wél? Mogelijk een plek in de familieraad of de raad van advies. Dan kopel je dus werk en eigenaarschap los van elkaar. Als rentmeester concentreer je je op

het veiligstellen en het laten groeien van je vermogen."

#### NOODOPVANGPLAN

Het blijven hangen in emoties noemt De Vries als een belangrijke valkuil binnen het familiebedrijf. "Conflicten niet hardop uitspreken, iemand per se op de directiestoel willen zetten, kunstmatig een functie creëren, de ander niks gunnen. Dat trekt ook een wissel op het personeel. De communicatie blijkt niet altijd even goed op orde en dat kan grote misverstanden veroorzaken. Daarnaast vestig ik graag nog even de aandacht op iets anders: bij zeventig procent van de familiebedrijven ontbreekt het aan een noodopvangplan, voor situaties als overlijden van de directie, scheidingen en een exit, dus verkoop van het bedrijf. Ligt de opvolging niet goed vast, dan zie je al gauw dat iedereen - ook aangetrouwden - zich ermee begint te bemoeien en er conflicten ontstaan. De gevaren daarvan mag je niet onderschatten; het kan zelfs resulteren in de ondergang van een bedrijf. Overigens wordt het belang van het familiestatuuat niet op grote schaal onderkend. Vaak denken ondernemers - onterecht - dat het alleen relevant is voor zeer grote familiebedrijven, zoals Van der Valk, Sligro en Ahold. Er bestaat onvoldoende voorlichting op dit vlak en het voelt voor velen als een ver-van-mijn-bed-show. Het gebeurt nog wel eens dat het pas gaat leven bij een begrafenis in de kennissenkring, waar zo'n situatie concreet aan de orde komt. Je kunt het maar beter meteen goed regelen, om eventuele problemen in de toekomst voor te blijven."

[www.devriesgroep.com](http://www.devriesgroep.com)



In bepaalde andere gevallen kan geconcludeerd worden dat de nieuwe generatie niet geschikt blijkt om de leiding over het bedrijf te voeren, terwijl de ouders misschien denken van wel.