



Familie en vermogen in bedrijf

Het family office – Hoe het families ontzorgt en helpt doelen te behalen

Vermogende families vertrouwen steeds vaker op de 'family offices' die banken en grotere advieskantoren bieden. Een family office is een extern orgaan dat de vele aspecten van het vermogensbeheer van een familie in goede banen leidt. Complexe juridische en fiscale kwesties, wereldwijde holdings en trusts – een family office kan dit alles voor u coördineren en ook gedeeltelijk verzorgen.

De taken van een family office kunnen worden afgestemd op uw specifieke behoeften. Het is een op maat gemaakt orgaan met een coördinerende adviseur als contactpersoon.

Wat een hecht adviesteam u biedt

Bijna alle vermogende families doen een beroep op externe adviseurs om in hun behoefte aan uitgebreid advies te voorzien, nog even los van de vraag of ze dit adviesteam in de vorm van een family office gieten ofwel door een family office laten coördineren. Het gaat dan vooral om adviseurs als een advocaat, accountant, verzekeringsmakelaar, beleggingsadviseur en belastingadviseur.

Al deze adviseurs – ieder vanuit zijn of haar eigen beroepskwalificatie – streven ernaar uw doelen te begrijpen en deze met u te bereiken.

In uw zoektocht naar potentiële adviseurs zijn niet alleen hun vaardigheden, ervaring en kennis van belang, maar vooral ook de manier waarop hun aanpak u kan helpen uw doelen te verwezenlijken. Persoonlijke aanbevelingen van vertrouwde bronnen kunnen een goed startpunt vormen bij de zoektocht naar een goede adviseur, maar doe daarnaast ook vooral zelf onderzoek.

Zo bepaalt u wat voor u de ideale adviseurs zijn

Weeg het aannemen van een nieuwe adviseur net zo zorgvuldig af als u zou doen bij andere grote zakelijke beslissingen. Denk hierbij aan de volgende stappen:

- onderzoek het cv van de adviseur en zijn of haar kwalificaties, certificeringen, licenties, achtergrond, ervaring en verwijzingen van anderen;
- bel referenties, maar onderzoek ook of de adviseur geen formele klachten tegen zich heeft lopen;

- vraag de profielen van andere cliënten van de adviseur op. Deze profielen kunnen inzicht geven in het soort klanten dat de adviseur normaal gesproken bedient. U kunt daarmee bepalen of de adviseur ervaring heeft met het behandelen van vragen die samenhangen met uw specifieke omstandigheden;
- bepaal het dienstenpakket van de adviseur;
- let erop dat de investeringsdoelen van een beleggingsadviseur overeenstemmen met die van u. Verder moet de adviseur een duidelijke strategie hebben om u te helpen bij de implementatie van deze doelen met het oog op uw risicotolerantie en tijdsschema;
- stel kritische vragen, zoals of de adviseur wil samenwerken met andere dienstverleners. Vraag ook hoe de adviseur betaald wil worden voor de verrichte diensten (uren maal tarief, op basis van provisie of een vaste kostenvergoeding);
- evalueer de objectiviteit van de beleggingsadviseur. Denk hierbij aan de kans dat bepaalde producten en diensten zullen worden aangeboden, omdat de adviseur zelf iets ontvangt voor het aanbevelen van deze producten of diensten.

Met een coördinator van adviseurs naar hecht adviesteam

Idealiter zouden uw adviseurs gezamenlijk functioneren als één adviesteam, waarbij een van de adviseurs optreedt als coördinator van de activiteiten van de groep als geheel. Het instellen van een dergelijke coördinator is de eerste stap in het opzetten van een family office. Het hebben van een coördinator aan de basis van een adviesteam is tevens ook de basisvorm van een family office.

De taken van de coördinator zijn:

- het aansturen van het team bij het opstellen van een passende strategie voor het vermogensbeheer;
- het verstrekken van vermogensrapportages, zodat u kunt bepalen of deze strategie in overeenstemming blijkt met uw familiedoelstellingen. Verder ook proactief mogelijke aanpassingen onder uw aandacht brengen;
- periodiek overzicht geven van en inzicht geven in (wereldwijde) juridische en fiscale complianceverplichtingen;
- het verzorgen van juridisch en fiscaal advies in relatie tot het vermogen, inclusief het familiebedrijf;
- voorstellen doen voor het optimaliseren van de governance van de familie, het vermogen, en het bedrijf; en
- het team van de adviseurs leiden en ervoor zorgen dat niets over het hoofd wordt gezien.

Een goed gecoördineerd team levert tijd op

Een goed gecoördineerd adviesteam, als basis van een family office, zorgt ervoor dat de familieleden meer tijd overhouden om zich te concentreren op andere activiteiten, zoals de familieonderneming, nieuwe filantropische projecten en eventuele carrières buiten het familiebedrijf.

Een meer uitgebreid family office is vooral handig voor families waarbij het vermogensbeheer en bijbehorende complianceverplichtingen zich over meerdere en complexe entiteiten uitspreiden, zoals samenwerkingsverbanden, besloten vennootschappen, trusts, stichtingen, meerdere familie-ondernemingen, en meerdere betrokken landen.



Structuur en activiteiten

Hoe een family office is gestructureerd, hangt deels af van hoeveel families het bedient. Er zijn namelijk twee grote categorieën family offices: het single-family office (SFO), dat zich op één familie richt, en het multi-family office (MFO), dat voor meerdere families werkt. Het onderscheid tussen deze twee komt hierna verder aan bod bij *De verschillende soorten family offices*.

Daarnaast hangt de manier waarop een family office zich modelleert af van de aard van het

familievermogen dat het bedient. Sommige families hebben daarbij niet meer nodig dan administratieve ondersteuning, terwijl anderen een family office zoeken om toezicht te houden op hun beleggingsportefeuille.

De vraag naar diensten die vanuit de familie komt, bepaalt hoe uitgebreid of beperkt het family office-model zou moeten zijn (variërend van een louter administratief tot een hybride of uitgebreid model).

Het beheersen van de complexe wereld rond het familievermogen

Als het familievermogen toeneemt en de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt complexer wordt, moeten families rekening houden met ingewikkelde vragen rondom internationale belastingen, risico's, technologie, persoonlijke veiligheid en databescherming.



De activiteiten van een family office

Een family office is vaak georganiseerd rond clusters van activiteiten, zoals:

Investeringsactiviteiten

- Aanwending van vermogen en portefeuillebeheer
- Managen van selectie en monitoring van investeringen
- Tijdige prestatiebeoordeling en herschikkingen
- Investeringsonderzoek en strategische analyse
- Risicobeoordeling en -beheer

Consolidatie van bezittingen

- Wereldwijd beheer
- Geconsolideerde activarapportage
- Schaduwrapportage van activa
- Prestatie- en benchmarkanalyse
- Strategische analyse

Fiscale, juridische en financiële diensten

- Dienstverlening op persoonlijk en entiteitsniveau
- Planning van pensioen en verzekeringen
- Compliance en planning van belastingen (nationaal en internationaal)
- Geldstroom- en schuldbeheer
- Estate planning
- Structureren van entiteiten

Filantropie

- Filantropische missie
- Charitatieve planning
- Subsidieverlening
- Investerings- en schenkingsoverzicht

Familie-erfgoed

- Familiedoelstelling vaststellen
- Family governancestructuur
- Ontwikkeling van leiderschap en plannen voor de opvolging
- Opleiden van familieleden (bijvoorbeeld over de strategie, filantropische doelen, doelen van vermogensbeheer over verschillende generaties)

Administratieve diensten

- Bankieren en persoonlijke uitgaven
- Financiële administratie
- Informatieverzameling en rapportage
- Boekhouding van eventuele trust(s) en fiduciaire diensten
- Boekhouding en accounting (waaronder het betalen van rekeningen)
- Gezamenlijke boekhouding voor samenwerkingsverbanden tussen familieleden
- Technologische oplossingen en ondersteunende diensten

Andere diensten

- Poortwachter (controleren welke personen en entiteiten toegang hebben tot de familie en de informatie van de familie)
- Persoonlijke veiligheid
- Facilitaire zaken
- Risicobeheer voor de familie (verzekeringen)
- Diensten van bewindvoerder
- Ontwikkeling van het bestuur
- Coördineren en toezicht houden op de activiteiten van externe adviseurs
- Implementeren en monitoren van interne controles

Familiehoofd & coördinator bepalen doelstellingen ...

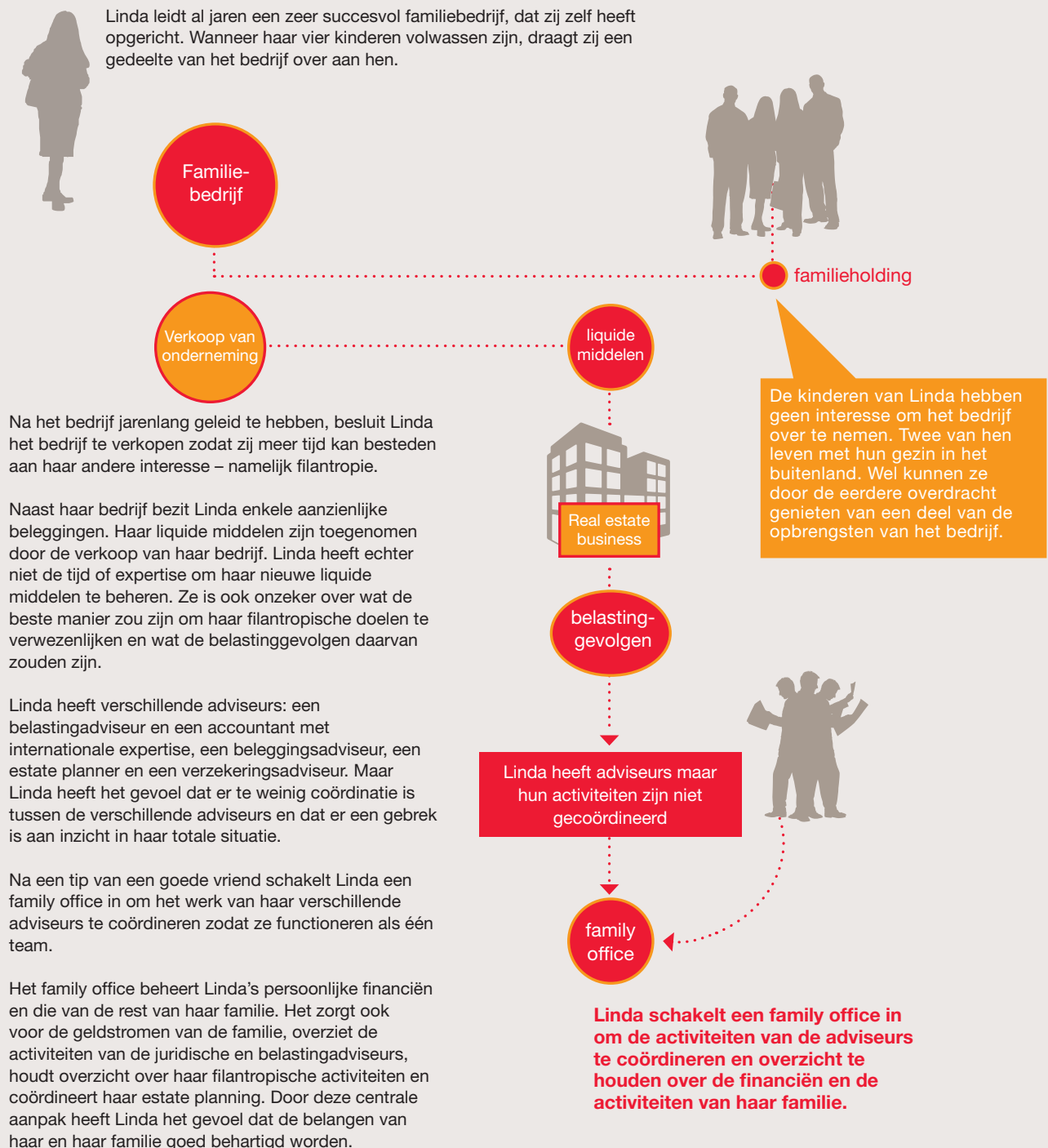
Normaal gesproken werken het familiehoofd en de coördinerende adviseur samen bij het vaststellen van de belangrijkste doelstellingen van het family office. Deze doelstellingen bepalen welke diensten het family office verleent en ook de organisatie, bemanning en technologische ondersteuning ervan.

... en denken na over juridische structuur, financiering en bestuur

Ook de juridische structuur van het family office moet een vorm krijgen. Een voorbeeld hiervan is een vennootschap of een samenwerkingsverband zoals een vennootschap onder firma. Verder moet de initiële financiering van het family office aandacht krijgen en is er een inschatting nodig van de verwachte operationele kosten en de toedeling van deze kosten aan de verschillende familieleden. Andere belangrijke beslissingen zien op de grootte, de locatie en het bestuur van het family office, en hoe de familie over de activiteiten van het family office moet worden geïnformeerd.

Een voorbeeld

Hoe een family office inzicht geeft in het grotere geheel



De verschillende soorten family offices

Single family office en multi family office

Een single family office (SFO) werkt voor één familie en biedt een familie daarmee absolute privacy en onafhankelijkheid. Daarnaast kan een SFO in een specifiek op de wensen van die familie toegesneden bedrijfsmodel worden gegoten. SFO's kunnen echter duur zijn, omdat de kosten voor het werven en exclusief behouden van mensen met de juiste (vaak zeer specialistische) vaardigheden hoog zijn. Om deze kosten over meerdere familievermogens te kunnen spreiden, kiezen veel families voor een multi family office (MFO).

De familie zal moeten beslissen over de aard en omvang van de diensten die zij van het family office wil afnemen: van louter administratieve ondersteuning tot een uitgebreid pakket aan diensten.

MFO's werken vaak op dezelfde manier als een SFO. Echter, hun bedrijfsmodel is erop gericht meer gestandaardiseerde diensten aan te bieden aan meerdere families. Een MFO beschikt vaak ook over een groter personeelsbestand. MFO's zullen continu een goede balans moeten vinden tussen het zelf verlenen van diensten en het uitbesteden van bepaalde taken.

Banken en adviesfirma's bieden family offices

Veel banken hebben afdelingen opgericht om een family office aan te kunnen bieden aan vermogende cliënten en hun families. MFO's van banken bieden de voordelen van een SFO, maar daarnaast ook de schaalvoordelen van dienstverlening van een grote, gevestigde vermogensbeheerder. Daarbij kunt u denken aan brede ervaring, diepgaande kennis en uitgebreide middelen. Family offices van banken zullen idealiter de investeringsdoelen van hun klant boven de commerciële doelen van hun eigen moedermaatschappij stellen.

Daarnaast kan er vanuit de adviseurs van de familie ook een family office worden aangeboden. Zeker de grotere adviesfirma's

kunnen alle verschillende capaciteiten van een family office aanbieden op een wereldwijde schaal. De coördinerende adviseur treedt dan als contactpersoon op en er wordt een op maat gemaakt family office neergezet. Daarbij bestaat ook de mogelijkheid om het family office te laten groeien met de familie en met de familie te laten meebewegen naar andere landen.

Het totaal aan benodigde capaciteiten waaruit gekozen kan worden, zie je in het family office wheel.

Binnen elk van de genoemde organisatie-structuren zal de familie moeten beslissen over de aard en omvang van de diensten die zij van het family office wil afnemen. Dit kan variëren van louter administratieve ondersteuning tot een uitgebreid pakket aan diensten. De hierboven genoemde organisatiestructuren van family offices bieden de mogelijkheid elk gewenst scala aan diensten te verlenen.

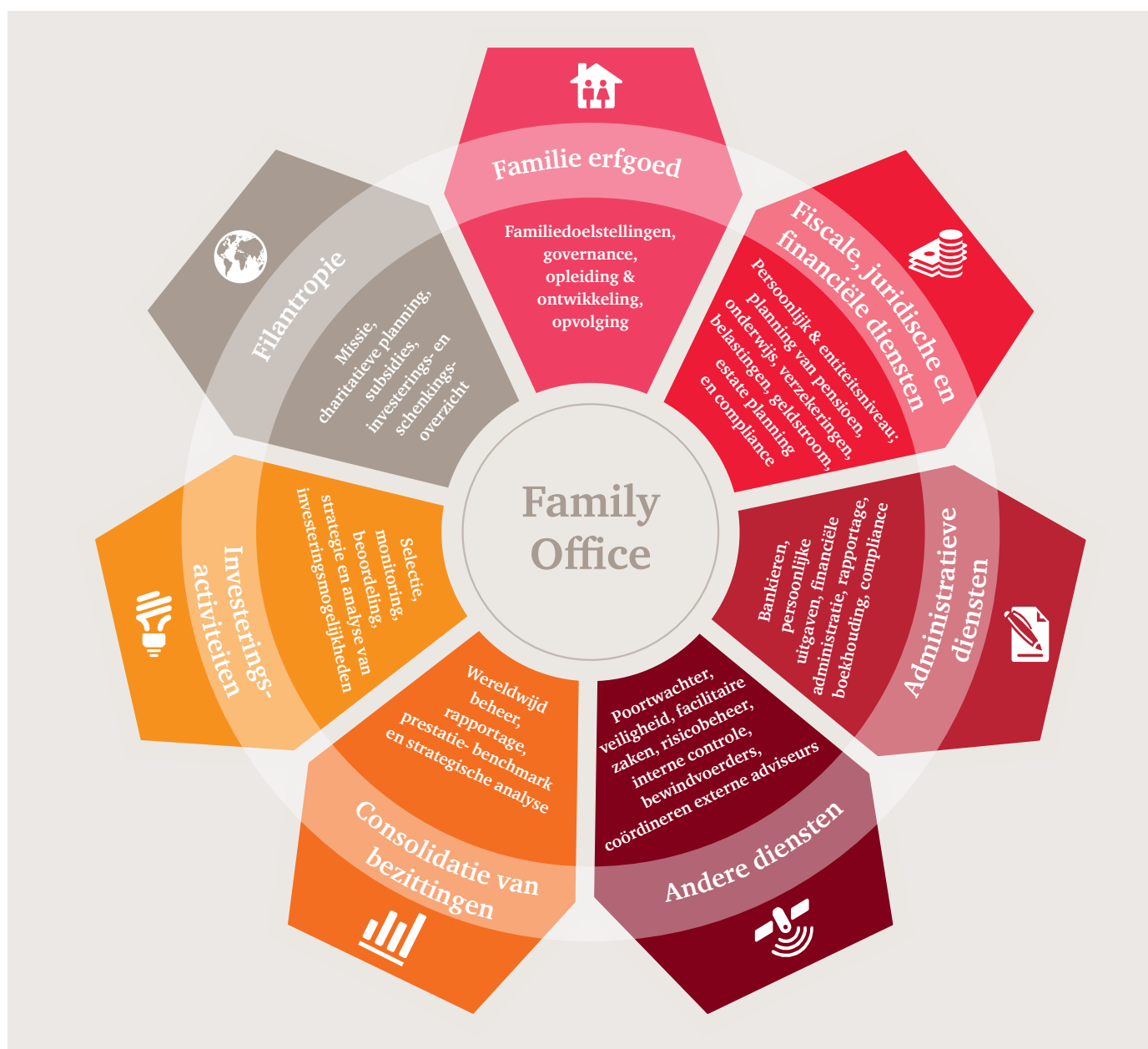
Toekomstbestendig door duidelijke doelstellingen

De doelstellingen van het family office worden bepaald door de doelstellingen van de familie. Als de doelstellingen van de familie zich verder ontwikkelen, moet het family office – en dus de betrokken managers en adviseurs – daarop inspelen. Een effectief family office heeft een governancestructuur die passend is bij de door de familie geuite strategie en doelstellingen. Maar het werkt ook andersom: succesvolle managers en adviseurs spelen een belangrijke en faciliterende rol in het besluitvormingsproces rondom het bepalen van de doelstellingen van de familie.

Net als elk (ander) bedrijf heeft ook een vermogende familie profijt bij het stellen van concrete doelen (zowel op de lange als korte termijn) en bij het periodiek evalueren van deze doelen. De familie doet er goed aan minimaal tweemaal per jaar bijeen te komen om in het licht van deze doelen ook de doelen van het family office te bespreken en de uitwerking daarvan in het afgelopen jaar te evalueren.

Verbinding tussen oude en nieuwe generaties

De focus van een family office ligt vaak op de groei en het behoud van het familievermogen,



waarbij er oog is voor het waarborgen van voldoende middelen voor de volgende generaties. Family offices met deze aanpak coördineren onder andere de verschillende investeringsplannen van de familieleden.

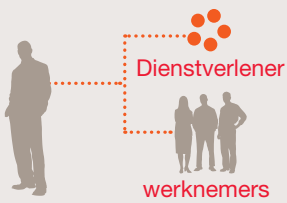
Plannen van ouders en grootouders worden meegewogen bij het opstellen van investeringsplannen voor kinderen en kleinkinderen (die waarschijnlijk een deel van het familievermogen erven van de oudere generatie). Door deze aanpak verkrijgen jongere generaties inzicht in de doelstellingen van het familievermogen en raken zij betrokken bij het behalen van deze doelstellingen.

Vertrouwen in het family office is cruciaal

Wederzijds vertrouwen is van cruciaal belang als het family office wil voldoen aan de behoeften van de familieleden. De familie moet erop kunnen vertrouwen dat de beslissingen die het family office neemt, de doelstellingen van de familie ondersteunen. De managers van het family office moeten een positieve cultuur creëren die overeenstemt met de verwachtingen van de familie. Het vastleggen van de doelstelling van het family office helpt daarbij. Dit zorgt voor een verduidelijking van de rollen en de verantwoordelijkheden, en geeft richting aan alle partijen binnen het family office.

Family office-modellen – welke moet u kiezen?

Bij de keuze welk family office-model het best past bij de behoeften van de familie, spelen diverse factoren zoals kosten, controle, privacy en omvang van de diensten. Hierna volgen drie voorbeelden van family office-modellen die het accent leggen op verschillende behoeften die families kunnen hebben.

Family office-model	Omschrijving model	Gemiddelde omvang vermogen
Administratief 	Advies- en investeringsdiensten worden vormgegeven door contacten met externe dienstverleners. Het administratieve family office heeft personeel in dienst (vaak op parttimebasis) om boekhoudkundige, fiscale of administratieve diensten te verlenen	€50 mln – €100 mln
Hybride Strategisch  Niet-strategisch 	Strategische functies die samenhangen met de doelen van de familie worden intern binnen het family office geregeld, terwijl de niet-strategische, administratieve functies extern worden uitbesteed. Familieleden kunnen een dienstverband met het family office hebben voor bepaalde strategische activiteiten. Hybride family offices hebben vaak zelf experts in dienst op het gebied van belastingen, wetgeving en/of vermogensbeheer. Bepaalde functies van vermogensbeheer kunnen binnen het family office worden gehouden, vooral wanneer deze zien op de branche-expertise van de familie (zoals het investeren in vastgoed).	€100 mln – €1 mrd
Uitgebreid Inhouse werknemers  Outsource 	Alle functies, waaronder administratie, belastingen, wetgeving, risicomanagement en beleggingsbeheer worden door eigen personeel uitgevoerd. Gespecialiseerd vermogensbeheer - zoals activiteiten voor hedge funds, durfkapitaal, private equity of investeringen in opkomende markten - kan extern worden uitbesteed. Het office kan actief zoeken naar manieren om andere SFO's op te nemen en daarmee een MFO te worden.	> €1 mrd

Andere aandachtsgebieden van family offices

Family offices hebben verschillende aandachtsgebieden. In dit hoofdstuk zijn al diverse hoofdthema's de revue gepasseerd.

Andere aandachtsgebieden zijn onder meer:

- Het oprichten en monitoren van interne controle om vast te stellen welke informatie bescherming nodig heeft, wie bevoegd is om transacties te sluiten (zoals het machtigen van bankoverschrijvingen) en welke systemen en procedures te gebruiken en toe te passen zijn voor deze gebruikers.
- Het technologisch platform (of combinatie van platforms) dat een family office gebruikt, is van invloed op de efficiëntie en functies van het personeel van het family office. Vandaag de dag is er een variëteit aan platforms en software beschikbaar voor family offices. Naast het faciliteren van de interne bedrijfsvoering helpen deze platforms ook bij het effectief communiceren met alle generaties binnen de betreffende familie – waaronder de familieleden die een voorkeur hebben voor nieuwe en snel ontwikkelende sociale media. Deze nieuwere communicatieplatforms creëren een aantal aandachtspunten waarmee het family office rekening moet houden.
- Family offices vormen vaak een wezenlijk onderdeel van een filantropisch plan van een familie. Een family office helpt bij het kiezen van een passend filantropisch middel – denk aan directe ondersteuning, een private stichting en/of een fonds op naam. Als een familie een goeddoelstichting heeft, zijn er diverse belangrijke aspecten waarbij het family office een rol kan spelen. Alle activiteiten voor de goeddoelstichting moeten bijvoorbeeld

apart van de activiteiten van het family office verantwoord worden. Daarbij monitort het family office vaak het gebruik van het stichtingsvermogen om te waarborgen dat het alleen aangewend wordt voor toegestane activiteiten.

- Het family office biedt ook vaak begeleiding en coördinatie bij wijziging van woonland. Wanneer een familielid emigreert, helpt het family office vaak met diverse administratieve taken rondom de emigratie, waaronder de documentatie.

Conclusie

Hoewel iedere familie anders is, is de doelstelling van alle family offices in de basis hetzelfde: het ontzorgen van de familie op diverse terreinen, zodat zowel de kortetermijnbehoeften worden vervuld als de langetermijndoelstellingen worden behaald. De precieze aard van deze behoeften en doelstellingen – en de balans hiertussen – zijn doorslaggevend in de vormgeving van de structuur en de functie van een family office. Ook de omvang van het familievermogen en de activiteiten van de familie zijn hierbij bepalend. Family offices in Nederland zijn net zo veelzijdig als de Nederlandse families gevarieerd zijn.

Dit is het twaalfde onderwerp in de reeks 'Familie en vermogen in bedrijf'. Voor eerder verschenen hoofdstukken over onderwerpen rondom familievermogen, zie [pwc.nl/familiebedrijven](https://www.pwc.nl/familiebedrijven). Onderwerpen waarover u niet vroeg genoeg in gesprek kunt gaan met uw familieleden en adviseurs.

Voor meer informatie:

Aernout Gebbink

 088 792 54 34

Niels Govers

 088 792 54 20