



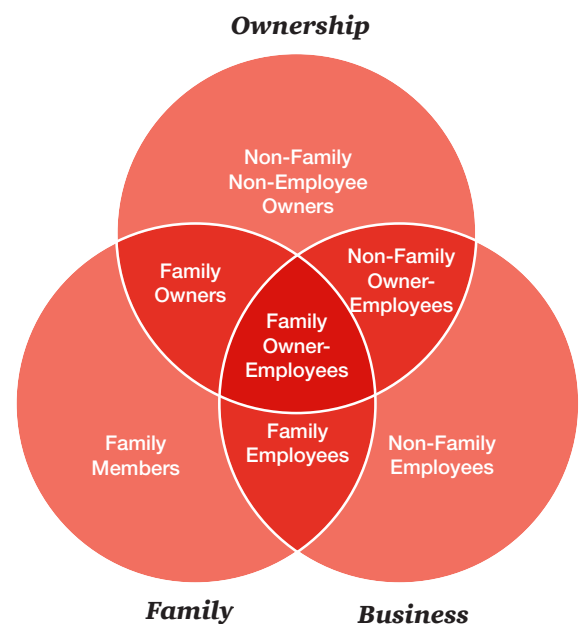
Familie en vermogen in bedrijf

De governance van het familiebedrijf Passend of niet-passend, dat is de vraag

Passende governance heeft toegevoegde waarde voor het familiebedrijf. Maar wat passend is, hangt van diverse factoren af. Governance in het familiebedrijf gaat namelijk over het besturen van en het toezicht houden op alle aspecten van het familiebedrijf. Aangezien elk bedrijf en elke familie anders is, zal passende governance ook elke keer anders zijn.

Het familiebedrijf is een complexe organisatie. Eigenlijk is het beter te spreken van een ecosysteem. Een ecosysteem dat bestaat uit drie met elkaar interacterende systemen: namelijk de familie, het bedrijf en het eigendom. Dit is het driecirkelmodel van Tagiuri & Davis uit 1982. Het model is al jaren wereldwijd erkend als het middel om de dynamiek in het familiebedrijf inzichtelijk te maken.

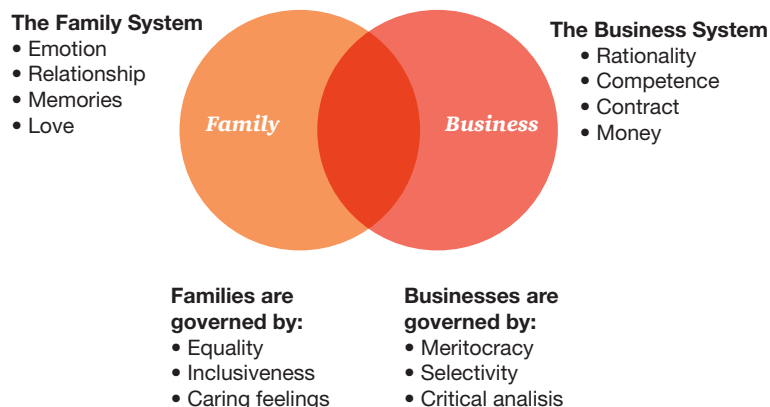
Het driecirkelmodel vormt een uitbreiding van het standaardmodel voor governance. Het standaardmodel is de basis voor alle governancecodes in de wereld, en geeft de relatie weer tussen de principaal en de agent, oftewel het eigendom en het bedrijf. Klassiek corporate governance probeert de uiteenlopende belangen van deze twee groepen op elkaar af te stemmen.



Ook bij de governance in het familiebedrijf spelen de principaal en de agent een rol, maar er is nog een derde partij: de familie. Vandaar de drie subsystemen. Governance in het familiebedrijf is daarmee ook ingewikkelder dan in het geval van niet-familiebedrijven. Het zijn niet alleen meer partijen, maar met de familie komt er ook een partij bij die op een heel andere basis functioneert, namelijk een familiesysteem.

De complexiteit van governance

Governance in het familiebedrijf gaat over de manier van besturen van de drie systemen afzonderlijk, maar ook in hun onderlinge samenhang. Daarnaast betreft governance de wijze van toezicht op het totale systeem, en ook op de drie subsystemen afzonderlijk. Dit is vrij lastig, aangezien het hele ecosysteem een bepaalde dynamiek kent, maar ook de drie werelden ieder hun eigen afzonderlijke dynamiek kennen. En alles beïnvloedt elkaar. Daarbij kan het ene subsysteem 'beter op orde zijn' dan het andere. Anders gezegd, het is mogelijk dat de familie goed georganiseerd en betrokken is, de aandeelhouders actief gebruik maken van hun rechten, maar het familiebedrijf onmogelijk beheerst kan worden.



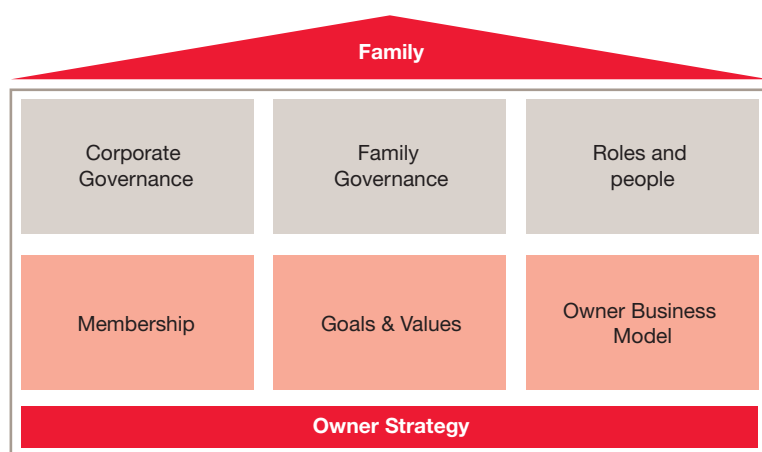
Bij familiebedrijven wordt overigens de governance vaak gesimplificeerd van de drie cirkels naar twee cirkels. Dit kan als de familie en (toekomstig) eigenaar exact dezelfde groepen zijn. Hierboven is dat weergegeven, waarbij de groepen familie en eigenaar in één cirkel zijn samengebracht.

Dit laat de tegenstelling tussen de twee systemen goed uitkomen. Aan de ene kant het familie- (en eigenaar)systeem en aan de andere kant het bedrijfssysteem. Het familiesysteem is inclusief en gebaseerd op gelijkwaardigheid. Een bedrijfssysteem daarentegen is exclusief en berust op competitie. Deze tegenpolen ontmoeten en overlappen elkaar in het familiebedrijf en zorgen daarmee voor extra dynamiek.

Bouwstenen van governance

Het is niet zo dat er in een organisatie geen governance kan zijn - die is er namelijk altijd. Elke organisatie, dus ook het familiebedrijf, heeft haar governance, impliciet of expliciet. De vraag die u zich moet stellen is echter of deze governance ook passend is. Passende governance maakt het ecosysteem robuuster en daarmee uw familiebedrijf sterker. Het omgekeerde kan helaas ook het geval zijn. Governance die niet passend is, verzwakt uw familiebedrijf. Welke governance passend is en welke niet, is afhankelijk van de omstandigheden. Zo kan het ene familiebedrijf geholpen zijn met een expliciete, uitvoerig gedocumenteerde, en tot in detail gemonitorde governance, terwijl dat in een ander familiebedrijf verstikkend kan werken.

Wat zijn de verschillende impliciete en expliciete bouwstenen van governance? Die worden vaak afgebeeld als de bouwstenen van een huis, een 'governancehuis' voor het familiebedrijf. De weg door het huis begint bij de vraag wie is familie en hoe is de familie georganiseerd? Vervolgens gaat het over de waarden en doelen van deze familie. Daarvoor is het ook belangrijk te kijken naar de geschiedenis van de familie en de familiecultuur. Wat wil de familie met het bedrijf? Dit is de input voor het businessmodel van de onderneming. Hoe verhoudt de familie zich vervolgens tot de governance van de onderneming? Hoe wil de familie de onderneming besturen en daarop toezicht houden? Hoe sluit de governance van de familie daarop aan? Welke rollen zijn er en wie mag waar welke rol vervullen? Dit zijn de brede vragen die spelen. Voor de vertaling naar de praktijk is het cruciaal om de antwoorden op deze vragen uiteindelijk helder te krijgen.



Vertaling naar de praktijk

De vertaling naar de praktijk gebeurt via vele, kleinere onderdelen. Een veel voorkomend onderdeel van governance in het familiebedrijf is het familiestatoot. Daarin kunt u vastleggen hoe het bestuur van uw familiebedrijf en het beheer van uw familievermogen eruitziet en hoe u wilt dat daarop toezicht wordt gehouden. Een ander onderdeel is een 'governancelichaam', bijvoorbeeld de familieraad, een raad van commissarissen of een raad van advies. Daarnaast kent de governance van een familiebedrijf nog andere onderdelen, zoals testamenten en huwelijksaktes. Er zijn veel meer onderdelen, en de inhoud en toepasbaarheid van de onderdelen verschillen per familiebedrijf. Hierna leest u meer over onderdelen die vaak voorkomen.

Het familiestatoot

Het familiestatoot is een soort 'grondwet' van de familie. Het is geen juridisch document. Niemand kan er rechten aan ontfen. Het is een afspraak tussen familieleden en een leidraad voor familieleden hoe te handelen. Daarmee is het familiestatoot belangrijk als levend document en wellicht belangrijker als doel. Het is echter ook een praktisch document. Zo kan het de voorwaarden en de stappen van opvolging transparant maken, zoals de toetredingsleeftijd of externe werkervaring. Ook kan het zaken regelen als vergoedingen en dividendbeleid. Het zou in ieder geval tot minder (kans op) ruzie in de familie moeten leiden.

Een familiestatoot is waardevol, maar de weg ernaartoe is minstens zo belangrijk. Elke familie is anders, elk bedrijf is anders, dus ook elk familiestatoot is anders. Hierna volgt een overzicht van de veelvoorkomende elementen, zoals ook onderaan deze pagina afgebeeld.

Het eerste element (*familie*) betreft waar de familie vandaan komt en hoe dat zich uit. Dit gaat over de geschiedenis van de familie en hun normen en waarden. Een volgend element (*visie*) bestaat uit de strategie, missie en visie van het familiebedrijf. Wat is de visie van de grondleggers? Is deze relevant of juist niet relevant? Hoe speelt dat door in de aandeelhoudersstrategie? En natuurlijk is de volgende vraag zeer belangrijk: wat is - vanuit de familie bezien - de strategie voor het bedrijf? Een ander element (*governance*) bestaat uit de algemene doelstellingen, structuur, en functie van de familie en het familiestatoot. Wat is de samenhang tussen familie en bedrijf? Hoe zijn deze met elkaar verbonden? Wat is de (juridische) structuur van de familie naar het bedrijf? Maar ook, wat is de functie van het statoot richting andere documenten? Wat wordt bijvoorbeeld van familieleden verwacht als zij testamenten of huwelijksaktes opstellen? Ook *werken in de zaak* is een cruciaal element. Hoe zit het met de opvolging? Welke posities bekleden



familieleden in de zaak? Hoe is hun beloning en beoordeling? Worden familieleden als elke werknemer beloond en beoordeeld? Of vervullen familieleden alleen maar unieke functies in de zaak waardoor zij voor beloning en beoordeling niet vergelijkbaar zijn met andere werknemers? Vervolgens komt het element *financiën* in beeld. Wat is de financiële band tussen familie en bedrijf? Een leidraad voor het inkomen, het vermogen, leningen en dividenden. Tenslotte is er het element *communicatie*. De hoe, de wat en de waar van communicatie. Hoe gaat de familie om met transparantie? Is er een familieraad? Welke stappen moet de familie nemen bij crises?

Het is dus een veel omvattend document, waarin heel veel wordt vastgelegd. De discussie over het familiestatuuut is essentieel. Zeker als van de familieleden wordt verwacht dat zij in de praktijk daarnaar zullen handelen. Een levend familiestatuuut kan uw familiebedrijf veel hulp bieden.

Familieraad

Behalve als onderdeel van communicatie draagt een familieraad ook bij aan een gelijkmatige informatieverschaffing aan alle familieleden. De

familieraad biedt een platform om over het bedrijf te praten en te leren, en creëert een vast moment om dat met iedereen én tegelijkertijd te doen. Verder zou de familie daardoor ook positieve en negatieve emoties kunnen delen. Daarmee kan de familieraad helpen om problemen in een vroeg stadium bespreekbaar te maken.

Familieraden kunnen ook een effectieve manier zijn om benodigde kennis te verkrijgen en tussen de generaties te delen. Een goede reden om de familie bij elkaar te roepen, is om de investeringen van de familie (en de fiscale implicaties ervan) met de jongere generatie te delen. Deze bijeenkomsten kunnen ook dienen als een forum voor het bespreken van estate planning, filantropie en het beheersen van de risico's voor de familie. Maar ook andere onderwerpen kunnen aan bod komen. Denk aan veranderingen in de familie (huwelijken, echtscheiding, geboorte en adoptie), het eigendom en de structuur van de entiteiten en opvolging in bedrijf en/of vermogen. Hierna is een voorbeeld opgenomen van een agenda van een familieraad. Lees meer over de familieraad in het hoofdstuk 'De familieraad - de brug tussen generaties' in de **Familie en vermogen in bedrijf**-reeks.



Voorbeeld agenda familieraad

Een familieraad heeft tot doel om te informeren en te communiceren. De opzet van een familieraad valt derhalve bijna altijd uiteen in drie blokken. Een zakelijk blok (over bedrijf en vermogen), een persoonlijk blok (over de aanwezigen), en een blok sport en spel voor de ontspanning en binding.

Wij zien in de markt dat een effectieve familieraad tweemaal per jaar samenkomt. In crisissituaties kan dit natuurlijk vaker zijn. Verder worden familieraden bij voorkeur georganiseerd op plekken waar de aanwezigen geen band mee hebben. Het moet voor iedereen een neutraal

terrein zijn. De groep aanwezigen verschilt steeds. Het is aan te raden om de aangetrouwde familie voor de familieraad uit te nodigen, veel punten zullen namelijk direct en/of indirect ook hen aangaan. Verder kan een financieel persoon een gedeelte bijwonen. Het betrekken van een raad van advies of commissarissen gebeurt meestal niet, omdat hun aanwezigheid veelal leidt tot een belemmering van de communicatie.

Datum & tijd:	
Plaats:	
Bedrijf	- Cijfers - Strategie - Belangrijkste punten
Vermogen	- Cijfers - Strategie - Belangrijkste punten
Persoonlijk	- Belangrijke punten privé - Belangrijke punten werk
Overige vragen en/of Mededelingen	
Fun	- Sport en/of spel

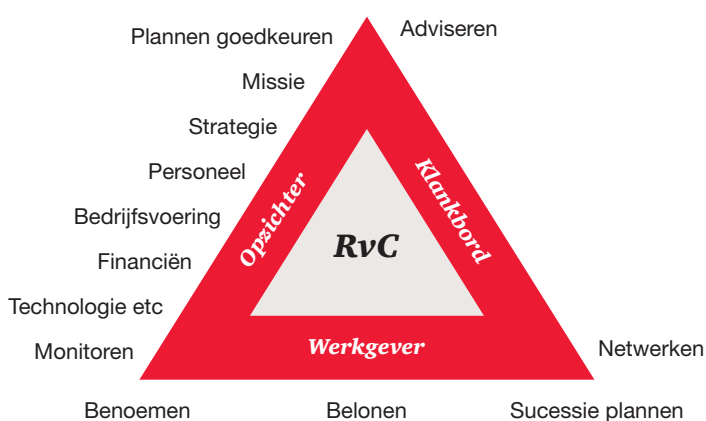
Het blok Strategie en Vermogen gaat in op het grote plaatje. Dus wat zijn de geconsolideerde cijfers, wat is de algemene strategie, en wat zijn echt kritische punten? Het kan voorkomen dat de financiële kennis bij deelnemers tekortschiet. Vaak ziet men dan dat een controller van de familie of de CFO te hulp schiet. Het is niet aan te raden om de familieraad te gebruiken voor de financiële educatie.

Het blok Persoonlijk wordt gebruikt om de belangrijke zaken in de levens van de familieleden te delen. Hoewel dit natuurlijk ook in de dagelijkse gang van zaken wordt gedaan, is het belangrijk om hier een 'achtervang' te creëren. Er zijn namelijk maar weinig momenten dat alle familieleden bij elkaar zijn en dat iedereen tegelijkertijd en op deze manier geïnformeerd kan worden.

Het blok Fun is voor ontspanning en binding. Gebruikelijk zijn dan zaken als golf, tennis en samen dineren.

Raad van commissarissen (of advies)

Veel familiebedrijven zijn op zoek naar mechanismes om de directie of raad van bestuur beter te laten functioneren. Dat kan via een raad van advies, een soort klankbord. De raad vervult de rol van een adviseur, maar directer verbonden aan de onderneming. Ook wordt de raad vaak gebruikt om experts of ervaringsdeskundigen lang aan de onderneming te binden. Sommige familiebedrijven gaan nog een stap verder en zoeken naast een klankbord ook een opzichter en werkgever. Dan is er sprake van een raad van commissarissen.



Een raad van commissarissen heeft een wettelijk omschreven taak, ook al is deze raad vrijwillig ingesteld, dat wil zeggen zonder toepassing van het structuurregime. Formeel hebben raden van commissarissen bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven dezelfde rol, dezelfde rechten en dezelfde plichten. Een commissaris is ook aan te spreken op het vervullen van zijn of haar rol. Toch is de praktijk bij het familiebedrijf anders. In de praktijk zit de commissaris 'klem' als de directeur ook aandeelhouder is. Een raad van commissarissen kan formeel verzoeken om een directeur weg te sturen, maar kan vervolgens zelf door de aandeelhouder worden weggestuurd. Dit lijkt op het eerste gezicht een beperking van de functie. Hoe kan een commissaris dan zijn of haar rol goed vervullen? Een commissaris hoeft niet alleen maar directiebesluiten goed te keuren. Afkeuren kan en mag ook. Verder kan een commissaris met goede redenen aftreden uit de functie. Dit geeft een zeer sterk signaal en is ook een krachtig middel. Een commissaris in het familiebedrijf heeft bij voorkeur een rechte rug

en zal, indien nodig, 'stemmen met de voeten'. Hierdoor kan er in de praktijk ook weer balans ontstaan tussen directie en commissarissen. Maar wat als een familielid ook commissaris of voorzitter van de raad van commissarissen is? Dit brengt een andere dimensie mee. Aftreden als commissaris kan namelijk wel, maar aftreden als familielid gaat niet. Er zijn dan ook aanvullende maatregelen nodig om in een dergelijk geval de raad van commissarissen optimaal te laten functioneren.

Gezien de specifieke situatie van familiebedrijven is een belangrijke vraag wat passender is voor familiebedrijven, een 'one tier board' of een 'two tier board'. Een groot voordeel van de one-tier board is dat een bedrijfsovergang bij deze bestuursvorm meer geleidelijk plaatsvindt. Niet alleen intern, ook voor de buitenwereld is dit zo. Zo kan de aantredende generatie beginnen als niet-uitvoerend bestuurder. Op deze manier raken zij (nog) meer betrokken bij het bedrijf en kunnen zij door ervaring nagaan of zij daadwerkelijk de stap willen nemen naar CEO of een andere functie. Als zij de stap naar CEO daadwerkelijk nemen, vindt de bedrijfopvolging plaats waarbij de voormalig CEO de functie van president aanvaardt. De nieuwe generatie richt zich op de interne processen en strategieën, terwijl de president het contact met de board en de buitenwereld mag blijven onderhouden. De CEO en de president bepalen dan samen wat zij naar buiten willen uitstralen. Of het nu een one of two tier board betreft, het zal individueel, relationeel, procedureel, en institutioneel goed op orde moeten zijn in de board.





Testamenten en huwelijksaktes

Testamenten en huwelijksaktes zijn zeer belangrijke elementen uit de governance voor het familiebedrijf. Beide documenten beschrijven namelijk hoe met het vermogen van uw familie omgegaan wordt in bijzondere familieomstandigheden. Zo zal een testament beschrijven wie wat krijgt. Gaat het vermogen naar de kinderen en zo ja, in welke omvang? Gaat er vermogen naar filantropie, of komt er een familiestichting (StAK) en krijgen kinderen (of anderen) enkel het economische eigendom? In testamenten kan veel worden geregeld. De erfgenaam die de erfenis aanvaardt, moet ook permanent de eisen van de erflater eerbiedigen.

Bij familiebedrijven komt het bijvoorbeeld vaak voor dat de erflater aangetrouwde familie uitsluit van de erfenis. Dergelijke uitsluiting speelt ook een rol in huwelijksaktes. Huwelijken worden vaak, bij de aanwezigheid van enig vermogen, gesloten buiten gemeenschap van goederen. Op deze wijze blijft het familiebezit in de familie en wordt de 'koude kant' uitgesloten. Dit maakt zowel testamenten en huwelijksaktes belangrijke elementen van de governance van het familiebedrijf.

Per 1 januari 2018 wordt de beperkte gemeenschap van goederen de nieuwe standaard in plaats van de algehele gemeenschap van goederen. Alleen het vermogen dat opkomt tijdens het huwelijk, of wat voor het huwelijk al van de partners samen was, wordt gemeenschappelijk. Daarnaast blijven schenkingen en erfenissen die één van de partners verkrijgt tijdens het huwelijk privévermogen. Voor bestaande huwelijken verandert er in principe

niets, tenzij de partners dit expliciet bij huwelijkse voorwaarden regelen.

Familiestichting

Veel families werken ook met een soort van verzamelpunt in hun governance. Dit verzamelpunt is bijvoorbeeld de al hierboven genoemde familiestichting. De oprichters van de familiestichting zijn meestal de ouders of grootouders. Zij brengen hun vermogen in. Vervolgens krijgt de jongere - opvolgende - generatie, het economische eigendom op een gezette tijd, bijvoorbeeld bij overlijden van de (groot)ouders.

Er zit ook een fiscale component aan de familiestichting. In bepaalde situaties wordt de familiestichting aangemerkt als een afgezonderd particulier vermogen (APV) voor de heffing van de Nederlandse inkomstenbelasting. Hoewel de doelstelling van deze regeling is om het vermogen in de familiestichting toe te rekenen aan de achterliggers - en daarmee het bestaan van de familiestichting voor de belastingheffing te negeren - leidt deze regeling in de praktijk regelmatig tot complexe fiscale vraagstukken.

De familiestichting is ten slotte een middel om de missie van uw familie vast te leggen. Hierbij horen uiteraard ook filantropie en andere vormen van sociale betrokkenheid. Door zulke doelstellingen op te nemen in een familiestichting wordt ook samenwerking binnen de familie bevorderd. Niet alleen een familiestichting draagt ertoe bij alle wensen te verwerken, ook de andere opties zoals het familiestatuuut of zelfs mediation kunnen oplossing bieden.

Cultuur is cruciaal

Het belangrijkste van governance is de vertaling naar daden. Wat gebeurt er 'in het echt' en dus niet op papier? Deze vertaling gaat via de lijnen van de cultuur - en cultuur domineert alles. Zoals Peter Drucker al zei: 'Culture eats strategy for breakfast.' Ongeacht wat er is opgeschreven, als leiderschap, gedrag en de processen anders voorschrijven, zal dat de keuze domineren.

De drie dimensies van leiderschap bij cultuurveranderingen



Leiderschap

Leiderschap is binnen familiebedrijven vaak sterk. Veelal is sprake van een uitgesproken directeur-grotoaandeelhouder (dga). In het licht van de verantwoordelijkheid van de functie is dat ook goed te begrijpen. Daarnaast zijn directeuren van familiebedrijven doorgaans zeer lang in positie. Een CEO van een beursgenoteerde onderneming is dat iets meer dan drie jaar en de directeur van een familiebedrijf gemiddeld 22 jaar. Daarmee kan deze leider een grote stempel drukken op familie en onderneming. Maar het is ook andersom: zeer lang bekleden van deze functie drukt ook een zware stempel op deze dga. Er ontstaat een situatie waarbij de dga vaak alleen

keuzes moet maken. De wijze van leiderschap heeft daarmee een grote invloed op de cultuur. De organisatie vormt zich naar de (waargenomen) wensen van de leider, en op lagere niveaus bootsen de mensen het gedrag van de leider na. Overigens kiest de leider ook dikwijls voor een raad van commissarissen of een raad van advies om de negatieve effecten van het leiderschap te verzachten.

Gedrag

Bij gedrag gaat het niet alleen om gedrag van de leider, maar ook om het gedrag van vele verschillende betrokkenen. Hoe gedraagt de familie zich? Als de familie vaak negatief in het nieuws is of zich binnen de onderneming ongewenste zaken kan permitteren, zal dat een diepe invloed hebben op de cultuur. Dit geldt ook voor de naleving van regels. Als er regels bestaan, is het dan ook dat familieleden of medewerkers zich daaraan houden. Een belangrijk voorbeeld daarbij vormen onkostenvergoedingen. Deze zijn doorgaans op papier zeer streng, maar worden in de praktijk niet altijd even streng toegepast. Zo is er vaak voor de trouwe medewerker of familielid meer mogelijk dan eigenlijk volgens de regels kan. Het is volledig terecht om iemand te belonen die beloning verdient, maar erg onverstandig om het signaal af te geven dat regels niet zo nauw moeten worden genomen.

Processen

Het omgaan met processen is ook heel belangrijk voor de cultuur. Soms worden er zaken uit het verleden verheerlijkt. Vaak is er te horen: 'Dat kun je wel willen, maar hier doen we het al jaren zo'. Ongeacht wat er is opgeschreven, deze wijsheid zal de boventoon voeren. Zeker als er nog de naam van de oprichter aan wordt gekoppeld. Verder kan een gegroeid gebruik grote invloed hebben op de governance. Als er bijvoorbeeld formeel een familieraad is, maar deze 'traditioneel' nooit wordt gehoord, dan helpt die niet in de governance.

Spreek over cultuur

Een leidraad voor het spreken over cultuur is het integratiemodel: zes dimensies van het integreren van cultuur in alle facetten van de bedrijfsvoering, plus de bijbehorende kernvragen.

De toepassingsrichting van het integratiemodel is van de binnenste schil naar de buitenste schil. Hierna volgt een toelichting van de zes dimensies.

1. Doelstelling en waarden – Een heldere doelstelling is een aansprekende visie op het bestaansrecht van de organisatie, die antwoord geeft op deze vraag: waartoe zijn wij op aarde? Uit dat hogere doel vloeien de kernwaarden voort.

2. Belanghebbenden of stakeholders – Om de belangen van de stakeholders centraal te stellen, moeten organisaties eerst weten wie hun belangrijkste belanghebbenden zijn en wat deze verwachten of eisen. Organisaties kunnen daarvoor van buiten naar binnen denken, een voortdurende dialoog met stakeholders voeren en de belangen van stakeholders inventariseren en prioriteren. Stakeholders hebben vaak conflicterende belangen: de organisatie kan deze tegen elkaar en de eigen doelstelling en waarden afwegen en keuzes maken.

3. Leiderschap – De omslag van de werkelijke naar de gewenste cultuur (en de evenwichtige behartiging van de belangen van stakeholders die daarbij hoort) vraagt om een sterke sturing. Zo moeten leiders aangeven welk gedrag ze van

hun medewerkers verwachten, zelf het goede voorbeeld geven ('walk the talk'), de cultuur- en gedragsverandering ondersteunen met passende symbolen en concrete beslissingen en deze verankeren in de structuren en systemen.

4. Uitvoering – Het mag niet bij mooie woorden blijven: doelstelling en waarden, de gewenste cultuur en het wenselijke gedrag moeten worden geïntegreerd in het zogenoemde waardecreatieproces. Alleen dan is immers efficiënte, consistente en transparante sturing mogelijk. Cultuur en gedrag moeten dan ook worden vertaald in gekwantificeerde KPI's ('key performance'-indicatoren). KPI's maken het mogelijk om de cultuur- en gedragsverandering te managen, meten en monitoren.

5. Controle – Permanente toetsing van het normenkader moet duidelijk maken hoe succesvol de organisatie is in het waarmaken van de gewenste cultuur. Een goede toetsing levert interne feedback op om gericht te sturen op cultuur en gedrag. Daarnaast is in een sterke cultuur doorgaans ook sprake van controle van onderaf: leidinggevendenden verwachten dat hun medewerkers hen erop aanspreken hoe zij doelstelling en waarden in de praktijk brengen.

Zes stappen voor evenwichtig sturen vanuit stakeholderperspectief



- | | | |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Statuten van de rechtspersoon • Rol van de raad van commissarissen • Testamenten • Huwelijksaktes • Familiestatut • Familieraad • Algemene vergadering van aandeelhouders | } | Juridische structuur |
| <ul style="list-style-type: none"> • Familiewaarden • Gedrag door de familie • Leiderschap • Familiegeschiedenis | } | Familiecultuur |

6. Verantwoording – De manier waarop de organisatie verantwoording aflegt, moet passen bij de geformuleerde doelstelling en kernwaarden. Ook hier geldt ‘walk the talk’: als de organisatie open en transparant wil zijn, een brede belangenbehartiging nastreeft en duurzame waarde wil creëren, moet dat ook naar voren komen in de verslaglegging.

Conclusie

Elk familiebedrijf heeft al een bepaalde governance. Let wel, governance in het familiebedrijf heeft niet alleen betrekking op de drie individuele systemen van het familiebedrijf (de familie, het bedrijf en het eigendom), maar ook op hun samenhang en het totaal.

De vraag is echter of deze governance echt past bij uw familie en bedrijf. Maakt de bestaande governance het ecosysteem van uw familiebedrijf sterker of zwakker? Governance die sterker maakt, is passend. Dat wil zeggen passend bij uw organisatie, passend in omvang, passend in bereik, passend in documentatie, en passend in lichamen. Maar vooral passend bij de cultuur. Passende governance kunt u misschien zelfs enigszins inzetten om te sturen naar de gewenste cultuur.

Kortom, passende governance is maatwerk. De omstandigheden spelen immers daarbij een cruciale rol. Het is daarom raadzaam om met het bovenstaande in gedachten uw bestaande governance geregeld onder de loep te nemen en u steeds af te vragen of die governance (nog steeds) passend is bij uw familiebedrijf.

Dit is het tiende onderwerp in de reeks ‘Familie en vermogen in bedrijf’. Gedurende dit jaar volgen meer onderwerpen rondom familievermogen, zie pwc.nl/familiebedrijven. Onderwerpen waarover u niet vroeg genoeg in gesprek kunt gaan met uw familieleden en adviseurs.

Voor meer informatie:

Rob A.H.M. Janssen

☎ 088 792 14 41

Niels Govers

☎ 088 792 54 20