

## HET FAMILIESTATUUT

*Ongeveer 9% van de Nederlandse familiebedrijven heeft een familiestatuuut, ook wel familiereglement of familieprotocol genoemd. Dit aantal is groeiende. Met enige regelmaat stellen FBNed leden vragen over het 'wat en hoe' van een familiestatuuut. Reden genoeg om in het FBNed Magazine aandacht te besteden dit document en de toegevoegde waarde voor goed bestuur van het familiebedrijf.*

### **Wat is een familiestatuuut**

Een familiestatuuut is een soort afsprakenlijst met *alle* betrokken familieleden. In een familiestatuuut kan de familie zich uitspreken over hoe zij de toekomst van het bedrijf ziet en welke principes, gedragsregels en beleid de familie in relatie tot het bedrijf heeft. Daarmee wordt voorkomen dat dilemma's ontaarden in onoverkomelijke conflicten. Met een familiestatuuut kan de familie terugvallen op gemeenschappelijke uitgangspunten die nodig zijn om adequaat te kunnen anticiperen en reageren op belangrijke, misschien wel controversiële beslissingen. Het geeft invulling aan de visie van de familie op het familiebedrijf en kan daarmee ook richting geven aan de ambitie en strategie van de onderneming.

Het is geen standaard document. Elke familie bepaalt zelf welke zaken in het familiestatuuut worden opgenomen. Ook de manier waarop het familiestatuuut tot stand komt en uiteindelijk vorm krijgt kan per familie anders zijn. Een familiestatuuut kan bestaan uit één pagina met de familiewaarden en de missie en visie ('principle based'), maar het kan ook een uitgebreid stuk zijn waarin allerlei spelregels en wettelijke bepalingen zijn vastgelegd ('rule based'). Medebepalend voor die vorm is de grootte van de familie, de complexiteit van het bedrijf en andere gezamenlijke bezittingen en activiteiten. Maar ook de historie van de familie speelt een rol. Als er bijvoorbeeld in het verleden veel conflicten zijn geweest dan is een familie eerder geneigd om spelregels gedetailleerder vast te leggen. Maar als er een groot onderling vertrouwen en respect is dan kiezen families er eerder voor om een kort document op te stellen en zaken die nadere invulling behoeven vast te leggen in bijvoorbeeld de statuten van de onderneming, een bestuursreglement of testament.

### **Redenen voor een familiestatuuut**

Een familie kan verschillende redenen hebben om een familiestatuuut op te zetten. Belangrijke overwegingen zijn:

- Behouden van het eigendom in de familie en het smeden van een brede en sterke betrokkenheid van de hele familie ten behoeve van de toekomst van het familiebedrijf.
- Zorgen voor een stevig grondvest voor het bedrijf en het opbouwen en behouden van vertrouwen van niet-familie managers en zakenrelaties in het familiebedrijf.
- Helder krijgen welke verwachtingen de volgende generatie mag hebben, niet alleen ten aanzien van functies in het bedrijf, maar ook als toekomstig eigenaar.
- Zorgen voor het bijhouden van de familie en het voorkomen van conflicten over onnodige misverstanden.

### **Drie verschillende uitgangspunten voor het opzetten van een familiestatuuut**

Een familie die aan familiestatuuut begint kiest – soms onbewust – een basisuitgangspunt. Wat is de belangrijkste overweging om een dergelijk document op te stellen? Welke basismotivatie ligt er aan ten grondslag?

- *Familie als uitgangspunt:* eenheid en ontwikkeling als familie centraal  
De komst van de 'koude kant'; de vorming van familietakken; het ontstaan van

- onderscheid tussen werkzame en niet-werkzame familieleden; de eerstkomende generatiewisseling of het weg- of uitvallen van sleutelpersonen uit de familie
- *Bedrijf als uitgangspunt*: professioneel bestuur en management centraal  
De groei van de onderneming leidt tot grotere complexiteit waardoor de mate van betrokkenheid en kennis en kunde van familieleden steeds meer uiteenloopt; de noodzaak tot of behoefte aan vermogensversterking, vooral als overwogen wordt om een externe kapitaalverschaffer aan te trekken; noodzaak tot of behoefte aan extern management en bestuur; noodzaak tot herijking van strategie
  - *Eigendom als uitgangspunt*: gezamenlijke visie, 'rechten en plichten' centraal  
Familie meer op afstand van het bedrijf, onevenwichtige eigendomsbelangen, familieleden met een relatief klein belang ten opzichte van niet-werkzame erfgenamen; verschillen in betrokkenheid en competenties van de eigenaren; één of meer eigenaren willen verkopen

### **De eerste stappen in het proces naar het familiestatuut**

Een eerste stap bij de totstandkoming van het statuut is het organiseren van familiebesprekingen. Van belang is dat alle familieleden aanwezig zijn die daarvoor in aanmerking komen. In deze eerste fase is een van de moeilijkste keuzes wie de partijen zijn die over het familiestatuut meedenken en hun handtekening mogen zetten. Mogen alle familieleden meepraten of alleen de aandeelhouders? Behoren aangetrouwde partners ook tot de familie? Vanaf welke leeftijd mag de next generation meepraten?

Kleinere families doen er goed aan om alle familieleden er bij te betrekken. Bij de grotere familiebedrijven wordt vaak een commissie van familieleden uit diverse geledingen in het leven geroepen of er is een speciaal opgerichte familieraad. Deze representanten geven vorm en inhoud aan het statuut, peilen meningen en leggen uiteindelijk een concept familiestatuut ter goedkeuring voor aan de betrokken familieleden.

Consensus is essentieel bij het ontwikkelen en implementeren van een familiestatuut. De kans op misverstanden wordt aanzienlijk verminderd als de doelstellingen en regels duidelijk zijn. Ervaring leert dat als familieleden gezamenlijk een statuut ontwikkelen ieder zich veel makkelijker zal houden aan de verantwoordelijkheden, de visie op de toekomst en de interne procedures, dan dat ze zich houden aan regels die worden opgelegd.

### **Onderwerpen in een familiestatuut**

Zoals al gezegd bestaat er geen standaard statuut, echter onderstaande onderwerpen komen er meestal wel in voor.

1. Visie en doelstellingen (visie, missie, verwachtingen bedrijf, (financiële) doelen)
2. Waarden (wat vinden wij belangrijk, hoe doen wij zaken, hoe omgaan met stakeholders)
3. Eigendom (wat, wie is eigenaar, verdeling en overdracht, toe- en uittreden, zeggenschap)
4. Governance (structuur, besluitvorming, bestuursorganen)
5. Loopbaan (richtlijnen, voorwaarden voor werken in bedrijf, opleiding – ook als eigenaar)
6. Beloning (uitgangspunten voor salarissen, emolumenten, prestatiebeloning?)
7. Leiding bedrijf (intenties familie, eisen, toe- en uittreden, benoeming, beoordeling en ontwikkeling)
8. Opvolging (planning, wie, voorbereiding volgende generatie, ontwikkeling en beoordeling)
9. Filantropie (rol familie, link met bedrijf, strategie, wie betrokken)
10. Communicatie (uitwisseling tussen organen, informeren familie, conflict management)
11. Werking en revisie

### Successen en valkuilen

Als het hele proces naar de totstandkoming van het familiestatuuat is afgerond – een proces dat één jaar tot drie jaar in beslag kan nemen – en iedereen heeft ondertekend, dan zal de uitvoering van hetgeen in het statuut staat beginnen.

Het is mogelijk dat de invoering van het statuut niet brengt wat ervan verwacht werd en dan is aanpassing gewenst.

Welke factoren zorgen ervoor dat het familiestatuuat niet succesvol is?

De meest voorkomende reden is dat het proces onvoldoende is afgerond, het statuut is niet voltooid of ondertekend door de familieleden. Een andere, ook belangrijke factor is de kwaliteit van de inhoud van het statuut. Als de inhoud niet voldoende is doordacht en zorgvuldig geformuleerd kan de uitvoering van het statuut zelfs gevaarlijk zijn voor het voortbestaan van het familiebedrijf. Ook als het statuut inhoudelijk goed is, ook dan is succes niet verzekerd. Een statuut is pas succesvol als de principes en het beleid die er in staan werkelijk worden uitgevoerd. En misschien wel de beste test is wanneer de omstandigheden vragen om aanpassing in het beleid? Biedt het familiestatuuat dan houvast?

Een familiestatuuat is meer dan een stuk papier, het is een levend document, een katalysator voor innovatie van het familiebedrijfsysteem. Het is vrijwel onmogelijk de inhoud naar waarde te schatten met alleen het doorlezen ervan. Het is van wezenlijk belang je te realiseren wat er werkelijk staat en welke implicaties dat heeft voor de familie, voor het eigendom en het bedrijf.

### De zeven P's van goed werkende familiestatuten

- *Positief*: familiestatuten benadrukken de gezamenlijke visie en de onderlinge band, het statuut brengt familie en bedrijf verder.
- *Ph(F)ilosofisch*: krachtige familiestatuten ontstaan vanuit familiewaarden en principes, met als doel vooruitgang voor de familie als eigenaar.
- *Persoonlijk*: familiestatuten zijn een goede weergave van het specifieke karakter, de visie, doelen en de waarden van de familie.
- *Participeren*: alle eigenaren zijn actief betrokken in het proces naar het familiestatuuat.
- *Professioneel*: er is respect voor de interne verbondenheid tussen de familie, het bedrijf en het eigendom, discussies vanuit dat respect leiden tot goed doordachte en werkbare spelregels en het geeft input voor het beoordelen en eventueel aanpassen van andere documenten.
- *Proces en Project georiënteerd*: het proces om te komen tot een familiestatuuat is herkenbaar en goed georganiseerd. De ontwikkeling kent een begin en een eind, waarna de implementatie centraal staat.
- *Paradoxe oplossingen*: familiestatuten zorgen voor creatieve oplossingen (in plaats van snelle, door een compromis gesloten oplossingen) om gelijktijdig de belangen van het bedrijf en de familie te dienen.

Maïke van der Donk  
FBNed Magazine 11 - 2010