

**Or zijn in een familiebedrijf is andere koek**

# Besluitvorming aan de keukentafel

Familiebedrijven hebben vaak specifieke vraagstukken waarbij de or soms bewust buitenspel wordt gehouden. Veel mkb-bedrijven, klein en groot, zijn familiebedrijven. Wat maakt ze speciaal?

**N**ederland kent veel familiebedrijven. Vanaf 50 medewerkers dienen ook zij een ondernemingsraad te hebben die namens de medewerkers overlegt over het te voeren beleid en de personeelsbelangen. Familiebedrijven hebben specifieke kenmerken, uitdagingen en oplossingsrichtingen.

Ruim 250.000 van de Nederlandse bedrijven, zo'n 70 procent, is volgens het CBS een familiebedrijf. Deze 70 procent is verantwoordelijk voor ongeveer de helft van alle werkgelegenheid. Er wordt gesproken over een familiebedrijf wanneer in familie ten minste voor de helft eigenaar is van een bedrijf, de meerderheid vormt van de ondernemingsleiding in een beslissende invloed heeft op de bedrijfsstrategie en opvolgingsbeslissingen.

Familiebedrijven zijn vaak zeer krachtige bedrijven. Ze onderscheiden zich door een vervlechting van het bedrijfs-, eigendoms- en familiesysteem. Bierbrouwer Heineken en supermarktketen Jumbo behoren tot de grootste familiebedrijven van ons land. Ook Dura Vermeer, Volker Wessels, Hunter Douglas, Sligro, Blokker en Van der Valk zijn bekende voorbeelden.

## Medezeggenschapsthema s

Familiebedrijven hebben kenmerkende verschillen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Wellicht het belangrijkste verschil is de genoemde vervlechting van het bedrijfs-, eigendoms- en familiesysteem. Alleen deze vervlechting al brengt een aantal mogelijke onderwerpen en uitdagingen met zich mee voor de medezeggenschap.

Zo gebeurt de besluitvorming over belangrijke organisatievraagstukken bij veel familiebedrijven eerst of zelfs alleen binnen de familiekring. Soms in een formeel familieberaad, soms ook aan de keukentafel. Besluiten over bijvoorbeeld overnames, investeringen en financiering kunnen zo plaatsvinden binnen de invloedssfeer van de ondernemingsraad. Hierdoor is medezeggenschap niet of slechts zeer beperkt mogelijk. De directie en familie stellen zich dan impliciet op het standpunt dat het gaat over hun bedrijf en hun geld en dat het dus hun besluit is.

## Opvolging en innovatie

Een ander kenmerk van veel familiebedrijven is dat zij doorgaans enerzijds ondernemender zijn en tegelijk minder

planmatig. Plannen en ideeën leven vaak in de hoofden van directieleden en bepalende familieleden; dikke papieren plannen ontbreken. Dit hangt samen met het feit dat veel familiebedrijven geen of beperkte externe financiers hebben. Zij hoeven geen plannen voor te leggen of te verdedigen bij een holding-directie of bank.

Ondernemingsraden (vaak aangemoedigd door een trainer of adviseur) hebben juist behoefte aan papieren plannen om tot een goed beeld en een goed oordeel te komen. Zeker als het gaat over het voortbestaan van de werkgelegenheid in de organisatie of over bijvoorbeeld marktkansen, innovatie en vernieuwing. Wrijving over behouden of vernieuwen ontstaat vaak tussen de generaties. Nog hoger kunnen de gemoederen oplopen bij kwesties van opvolging.

Opvolgingsvraagstukken en -besluiten vallen daarmee ten prooi aan de genoemde vervlechting en een gebrek aan medezeggenschap. Opvolging lijkt zonder uitzondering binnen de familie besloten te worden. Zeer actueel, met het oog op de uitstromende babyboomer-ondernemers. Gaat zoon of dochter de vader opvolgen? Of een ander familielid? Of toch een buitenstaander? Het profiel opstellen en het selectieproces gaan meestal geheel buiten de or om, ondanks het adviesrecht.

## Informatie verschaffen

Or-leden komen in de praktijk soms onder druk te staan door een dreigend

ontslag, benadeling in de vorm van terugzetten in functie of het blokkeren van promotie. Het betreft vaak om een or-lid dat, eventueel aangemoedigd door een vakbondsbestuurder of trainer, tactloos z'n best doet om de rechten van de or af te dwingen. Dat stuit bij bestuurders van familiebedrijven eerder tegen de borst. Dit afdwingen van rechten speelt bijvoorbeeld ook een rol bij het informatierecht. Bestuurders van familiebedrijven kunnen erg terughoudend zijn in het verschaffen van informatie. Bijvoorbeeld vanuit de angst dat gevoelige informatie over financiën en eigendomsverhoudingen van de familie in de organisatie terechtkomen. Of erger: in de lokale gemeenschap. Soms ook omdat ze gewoon vinden dat het de medewerkers niets aangaat.

Wat het personeel hoe dan ook aangaat zijn de personele regelingen. Denk aan regelingen voor opleidingen, beoordelingsgesprekken etc. Veel van deze regelingen vallen onder het instemmingsrecht van de or. In familiebedrijven lijken deze regelingen nogal eens onderbelicht. Vaak vanuit de overtuiging van de familieleiding dat zij, op grond van hun grote betrokkenheid en kleine sociale afstand, wel weet wat er leeft en speelt en wat medewerkers wel en niet nodig hebben.

### Incapabel

In familiebedrijven kan ook teleurstelling onder medewerkers ontstaan over familieleden binnen het bedrijf. Zo kan de indruk bestaan dat deze worden voorgetrokken of incapabel zijn en dat hen toch de hand boven het hoofd



wordt gehouden. Soms is dit waar, maar veel vaker het gevolg van allerlei roddels en geruchten. Deze lijken meer voor te komen binnen de cultuur van een familiebedrijf en kennen een eigen, vaak ongrijpbare dynamiek. Deze dynamiek kan een grote en hardnekkige invloed hebben op de communicatie over en draagvlak voor besluitvorming in de organisatie. Een ware opgave en uitdaging voor zowel directie als de or.

Om al deze redenen is het eenvoudig voor te stellen dat directies en familieleden van familiebedrijven over het algemeen niet staan te springen om een or in het leven te roepen. Sommige verzetten zich zelfs expliciet tegen de wens van medewerkers voor een or. Zij gaan dan voorbij aan het idee dat een or juist ingezet kan worden om andere inzichten te krijgen en dat hij van grote waarde zijn omdat or-leden een andere blik kunnen werpen op specifieke thema's in familiebedrijven.

### Wederzijds vertrouwen

Zo kan het vroegtijdig betrekken van de or bij belangrijke organisatie- en

opvolgingsvraagstukken ertoe leiden dat de besluitvorming planmatiger, objectiever en innovatiever wordt. Het kan de directie ook helpen om te veel en ongewenste inmenging van de familie te voorkomen. Verder kan het zorgen voor het nodige draagvlak onder de medewerkers. Om dit alles als or te realiseren, is het vooral van belang dat de or zich niet op zijn rechten laat voorstaan en geen informatie tactloos gaat afdwingen. Juist het investeren in wederzijds vertrouwen werkt. Vanuit dat vertrouwen kan de or als sparringpartner met verstand van zaken toegevoegde waarde leveren, en zullen de organisatie en de besluitvorming zakelijker en professioneler worden. Medezeggenschap in een familiebedrijf vraagt specifieke kennis, vaardigheden en een andere houding. Dit blijkt in de praktijk soms een hele uitdaging, voor zowel bestuurder, familie en or. Een professionele partner die thuis is op het gebied van medezeggenschap en bekend is met familiebedrijven, kan van grote toegevoegde waarde zijn als externe begeleiding. Deze begeleiding kan, bij voorkeur samen met de bestuurder, snel praktisch advies en werkbare ondersteuning bieden. Iets wat het vertrouwen aan beide kanten kan versterken. **L**

ERIC VEENING

E.VEENING@ODYSSEE-GROEP.NL

## Odyssee

is een aanbieder van medezeggenschapstrainingen die zich richt op langdurige en blijvende gedragsveranderingen. Kenmerkende werkwijze is een constructieve dialoog met alle betrokken stakeholders vanuit verbinding tussen mens en organisatie met praktisch toepasbare inzichten en oplossingen. [Odyssee.nl](http://Odyssee.nl)