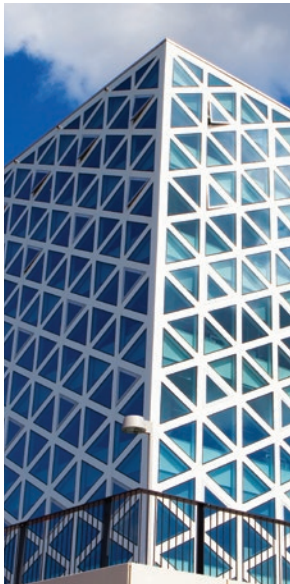


# Goed bestuur in MKB familiebedrijven

## Lectoraat Familiebedrijven

## Ondernemers over hun overwegingen en keuzes



Driekwart van het MKB is familiebedrijf. Veertig procent van de beroepsbevolking werkt in een familiebedrijf. Om te zorgen dat deze waardevolle ondernemingen optimaal presteren, doet Windesheim exclusief onderzoek naar familiebedrijven.

### STRATEGIEËN VOOR FAMILIEBEDRIJVEN

Windesheim vervult een pioniersrol op het gebied van familiebedrijven. Dit bijzondere bedrijfstype krijgt weinig aandacht van politiek, pers en wetenschap, maar wordt wel gezien als de motor achter onze economie. Het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim doet onderzoek naar managementmethoden en strategieën die familiebedrijven kunnen gebruiken voor het succesvol besturen van hun onderneming. Onderwerpen van onderzoek zijn: continuïteit, financiering, positionering, duurzaamheid en innovatie.

Goed bestuur in MKB familiebedrijven



WWW.WINDESHEIM.NL

LECTORAAT FAMILIEBEDRIJVEN

Windesheim 

Christelijke Hogeschool Windesheim  
Campus 2-6 | Postbus 10090 | 8000 GB Zwolle  
T 088 469 99 11 | [www.windesheim.nl](http://www.windesheim.nl)

*Ilse Matser, Judith van Helvert,  
Ron van der Pol, Andrea Kuiken*

Windesheim 

# Goed bestuur in MKB familiebedrijven

Ondernemers over hun overwegingen  
en keuzes

Ilse Matser  
Judith van Helvert  
Ron van der Pol  
Andrea Kuiken



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>06</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>08</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>10</b>
1.1 Op zoek naar best practices	10
1.2 Definities	12
1.3 Onderzoeksopzet	13
1.4 Tot slot	16
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>17</b>
2.1 Het unieke karakter van het familiebedrijf	17
2.2 Goed bestuur en het principe van balanceren	20
2.2.1 Voordelen van goed bestuur	21
2.2.2 Eigendom versus management in MKB bedrijven	22
2.2.3 De rol van externen in het bestuur	25
2.3 Hoe ontwikkelt het familiebedrijf zich en welke consequenties heeft dit voor goed bestuur?	25
2.3.1 De ontwikkeling van het familiebedrijf	26
2.3.2 Het groeimodel van Greiner (1972)	27
2.3.3 Start- groei- volwassenheidsfase	28
2.3.4 De 'governance' momenten vanuit het groeimodel van Greiner	29

2.4 Welke vormen van goed bestuur zijn er en welke past bij mijn situatie?	31
2.4.1 Overzicht van mogelijke bestuursvormen in MKB familiebedrijven	32
2.4.2 Raad van Advies	32
2.4.3 Raad van Commissarissen (RvC)	35
2.4.4 Het Rijnlands model versus het Angelsaksisch model	36
2.4.5 Familieraad, familiestatuuat en stichting administratiekantoor	38
2.4.6 Evaluatie van goed bestuur	40
2.5 Tot slot	41
<b>3. Onderzoeksresultaten</b>	<b>42</b>
3.1 De bedrijven	42
3.2 Raad van advies	43
3.2.1 Aanleidingen voor het opzetten van een RvA	44
3.2.2 Hoe verloopt het proces richting het opzetten van een RvA?	46
3.2.3 Procedures en taken	58
3.2.4 Toegevoegde waarde van de RvA	72
3.2.5 Een RvA oprichten kost tijd	72
3.3 Familiestatuuat	75
3.3.1 Redenen voor het familiestatuuat	75
3.3.2 Opstellen van het familiestatuuat	76
3.3.3 Het familiestatuuat is er, en dan?	88
3.4 Bedrijven die op een andere manier invulling geven aan goed bestuur	97
3.4.1 De RvC onder de loep	97
3.4.2 Stichting Administratiekantoor (STAK)	106
3.4.3 Goed bestuur is belangrijk, maar nu nog niet belangrijk genoeg	114
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>122</b>
4.1 Conclusies	122
4.2 Aanbevelingen voor goed bestuur	124
4.3 Aanbevelingen voor de Raad van Advies	125

<b>Literatuur</b>	<b>128</b>
-------------------	------------

<b>Bijlage 1: Overzicht deelnemende bedrijven</b>	<b>130</b>
---	------------

### Casus familiebedrijf:

Boom BV	52
Hemmink BV	66
H. Jansen Groep BV	80
E.M. Treur en Zn. BV	90
Weekamp Deuren BV	100
Schaap bliksembeveiliging en ontstoringstechniek BV	108
IVM BV	116

# Voorwoord

Het spanningsveld tussen ondernemerschap en goed bestuur is altijd aanwezig. De vrijheid, snelheid en soms impulsiviteit waarmee je als familiebedrijf en als ondernemer wilt schakelen staan per definitie op gespannen voet met aspecten als inzicht, zorgvuldigheid, reflectiviteit en controle die kenmerkend zijn voor goed bestuur. Uiteindelijk gaat het er om dat er meer goede dan slechte beslissingen worden genomen. Maar ook dat er mechanismen zijn die zorg dragen voor afgewogen beslissingen en het vermogen om daadkrachtig te kunnen bijsturen. Dat zijn naar mijn mening belangrijke pijlers onder het idee van goed bestuur in het familiebedrijf.

Bestuur op een goede manier organiseren is echter niet altijd makkelijk, zo weet ik uit eigen ervaring. Samen met mijn broer Ard vorm ik de derde generatie van Nabuurs Supply Chain Solutions en zijn we doorgedrongen in de top 15 van logistieke dienstverleners. Wij werken al jaren met een Raad van Advies. De instelling was destijds voor onze vader en ons best een grote stap. Je hebt toch het gevoel dat je een stukje controle en een stukje vrijheid in gaat leveren. Maar in de loop der jaren hebben we gemerkt dat een RvA van grote meerwaarde is. Mits je ook bereid bent je kwetsbaar en open op te stellen. Dat hebben we moeten leren. Ze maken het ons regelmatig

bijzonder lastig met hun kritische vragen en confronterende observaties. Maar iedere keer weer merken we dat het de kwaliteit van onze besluiten ten goede komt en dat de vrijheid om te kunnen ondernemen onaangetast is. De RvA is een klankbord en spiegel die we niet meer willen missen in ons familiebedrijf.

Ook als voorzitter van FBned, dat een inspirerend netwerk is voor familiebedrijven en ondernemende families, hoor ik regelmatig soortgelijke ervaringen. Dat het werkt blijkt ook wel uit het feit dat meer dan vijftig procent van onze leden al langere tijd beschikt over een RvC of RvA en dat steeds meer leden beschikken over een familiestatuuut. Er is wel een rode draad te herkennen: het is soms lastig je open en kwetsbaar te durven opstellen naar elkaar, binnen de directie, binnen de familie en binnen de RvA, want je wordt uit je eigen 'comfort zone' gehaald. Maar het ondernemerschap en het onderling vertrouwen wordt er alleen maar door versterkt.

Ik ben ervan overtuigd dat deze publicatie vele ondernemers en ondernemende families zal kunnen inspireren en laten zien dat goed bestuur en ondernemerschap prima hand in hand gaan.

Tjebbe Nabuurs,

Voorzitter

FBned, vereniging FamilieBedrijven Nederland

# Samenvatting

Het lectoraat familiebedrijven van de hogeschool Windesheim deed in de periode 2011-2013 onderzoek naar goed bestuur bij MKB familiebedrijven, voornamelijk in de regio Zwolle. Het onderzoek brengt in beeld welke overwegingen ondernemers hanteren bij het vormgeven van de bestuursstructuur voor hun familiebedrijven. Daarbij staan twee bestuursvormen centraal: de Raad van Advies en het familiestatuuut. De resultaten leveren best practices op waarmee ondernemers hun voordeel kunnen doen. Daarnaast bevordert het onderzoek de kenniscirculatie over goed bestuur. Door goed bestuur als thema opnieuw op de kaart te zetten, willen we MKB familiebedrijven in Nederland ondersteunen bij het realiseren van continuïteit.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

- Het opzetten van goed bestuur kost veel meer tijd dan ondernemers voorzien.
- Het aanpassen van de bestuursstructuur is vaak onderdeel van een algemene professionaliserings-slag en/of herziening van de strategie.

- Alle bedrijven die aanpassing van het bestuur overwegen, doen dat om de continuïteit (beter) te waarborgen. De aanleiding voor het aanpassen van de bestuursstructuur is in veel gevallen opvolging en/of de behoefte aan een klankbord.
- Goed bestuur is maatwerk: de functies van goed bestuur (controle, strategisch advies, inbreng van expertise en een netwerk) kunnen bij verschillende instrumenten worden belegd.
- Afhankelijk van de specifieke situatie kunnen één of meerdere instrumenten worden ingezet. Een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen wordt primair ingezet om de belangen van het bedrijf te borgen, een Stichting Administratiekantoor (STAK) wordt ingezet om de belangen van de eigenaren te behartigen en een familiestatuuut of een familieraad is een geschikt instrument om afspraken tussen familieleden ten aanzien van het bedrijf te bespreken en vast te leggen.
- Het profiel van het ideale lid van een Raad van Advies is grotendeels hetzelfde voor alle familiebedrijven (groot en klein, in verschillende groeifasen). Adviesleden moeten advies kunnen geven op het gebied van algemene strategie en organisatieontwikkeling, zij moeten kennis hebben van de industrie waarin het bedrijf actief is en ervaring hebben als bestuurder of ondernemer, bij voorkeur in een familiebedrijf.
- De toegevoegde waarde van een bestuursinstrument hangt af van de mate waarin de ondernemer zich kwetsbaar opstelt. Commissarissen, adviesleden of bestuursleden van een Stichting Administratiekantoor (STAK) kunnen pas kritische vragen stellen als zij beschikken over inzicht en informatie. En een familiestatuuut krijgt pas waarde op het moment dat daarin afspraken zijn vastgelegd over moeilijk bespreekbare thema's.

Een toelichting op de conclusies en de best practices die uit deze conclusies zijn afgeleid, zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.

# 1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd en wordt de context geschetst. Paragraaf 1.1 schetst de aanleiding voor het onderzoek naar goed bestuur bij MKB familiebedrijven. In paragraaf 1.2 worden de begrippen goed bestuur en familiebedrijf gedefinieerd. Paragraaf 1.3 beschrijft de onderzoeksopzet. In de laatste paragraaf komt de opbouw van het rapport aan bod.

## 1.1 OP ZOEK NAAR BEST PRACTICES

Ondernemers in familiebedrijven willen continuïteit en waar mogelijk groei. Er komt veel op hen en de onderneming af. Te denken valt aan algemene factoren zoals concurrentie, (technologische) innovaties, veranderende wet- en regelgeving en aan interne zaken zoals personeelsaangelegenheden en leiderschap. Bij familiebedrijven spelen ook specifieke zaken een rol, zoals opvolging en mogelijk conflicterende belangen van familie en bedrijf. Continuïteit van het bedrijf vereist het vooraf bedenken hoe men kan omgaan met deze interne en externe factoren. Een hulpmiddel daarbij is een goed doordachte inrichting van het bestuur van de onderneming.

Over goed bestuur bij MKB familiebedrijven lopen de meningen flink uiteen. De een heeft angst voor een verplichte *governance* code, de ander benadrukt de voordelen die instrumenten voor goed bestuur kunnen bieden. Er zijn veel ideeën over de invulling van goed bestuur binnen het familiebedrijf (o.a. Pendergast, Ward & Brun de Pontet, 2011; De Visscher, Aronoff & Ward, 2003; Montemerlo

& Ward, 2011). Op basis van praktijkervaring geeft men in deze publicaties adviezen over de inzet van diverse instrumenten van goed bestuur. Echter, deze ideeën zijn nauwelijks wetenschappelijk getoetst. Ook herkennen familiebedrijven in Nederland nauwelijks de toegevoegde waarde van deze instrumenten. Onderzoek laat zien dat de meeste ondernemers in het MKB familiebedrijf vrijwel geen aandacht hebben voor dit aspect van ondernemerschap (Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N., 2002). Over de verhouding tussen familie en bedrijf bij de opvolging is meestal niets geregeld; ondernemers zijn vooral bezig met de waan van de dag. Slechts vijftien procent van de families heeft afspraken vastgelegd over hoe als familie met het bedrijf om te gaan (een familiestatuuut) en slechts tien procent van de familiebedrijven heeft een familieraad (Flören, Uhlener & Berent-Braun, 2010). Mogelijke redenen voor het weinig toepassen van instrumenten van goed bestuur in het MKB familiebedrijf zijn onbekendheid met het concept en terughoudendheid van ondernemers om anderen 'een kijkje in de keuken te geven'.

De geringe aandacht voor goed bestuur is opmerkelijk, omdat het belang van goed functionerende MKB familiebedrijven groot is, gemeten naar hun aandeel in de economie. Het totaal aantal familiebedrijven in Nederland is ongeveer 260.000, exclusief zelfstandige ondernemers zonder personeel. Dit is 69% van het totaal aantal actieve Nederlandse bedrijven (Flören *et al.*, 2010). Het grootste deel van de familiebedrijven behoort tot het segment MKB (minder dan 250 medewerkers, minder dan 40 miljoen euro omzet of een balanstotaal lager dan 27 miljoen euro ([http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_nl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm))).

Het lectoraat familiebedrijven van de hogeschool Windesheim heeft in de periode 2011-2013 onderzoek gedaan naar goed bestuur bij MKB familiebedrijven, voornamelijk in de regio Zwolle. De aanleiding voor het onderzoek waren vragen van ondernemers in MKB familiebedrijven over een betere borging van de continuïteit van hun onderneming. In het onderzoek zijn de volgende onderwerpen in kaart gebracht:

- overwegingen van ondernemers bij het vormgeven van de bestuursstructuur;
- de toepassing van de bestuursvormen Raad van Advies en Familiestatuuut.

Dit levert een aantal best practices op voor ondernemers die willen nadenken over goed bestuur binnen hun eigen familiebedrijf. Hiermee stimuleren we de kenniscirculatie over goed bestuur, zetten we het onderwerp (opnieuw) op de agenda en ondersteunen we familiebedrijven in hun streven naar continuïteit en risicobeheersing. Dit rapport presenteert de belangrijkste bevindingen van het onderzoek.

## 1.2 DEFINITIES

### Wat is een familiebedrijf?

In de loop van de jaren is een groot aantal definities van het begrip familiebedrijf ontstaan. Deze definities leggen de nadruk op bijvoorbeeld het aandeelhouderschap, de betrokkenheid van de familie, de controle die de familie uitoefent of de intentie om een bedrijf over te dragen binnen de familie. Ook de perceptie van de ondernemer of het bedrijf al dan niet een familiebedrijf is, wordt vaak als criterium gebruikt. In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie van het familiebedrijf:

Een bedrijf is een familiebedrijf wanneer het aan de volgende criteria voldoet:

- De meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan de eigendom, is in handen van een natuurlijk persoon of van de familie.
- Tenminste één familielid is formeel betrokken bij het bestuur van het bedrijf.
- Bij beursgenoteerde bedrijven: tenminste 25% van de zeggenschap is in handen van de familie.

In 2009 erkende de Europese Commissie deze definitie als correcte omschrijving van het familiebedrijf. Internationale toepassing ervan maakt onderzoek uit diverse landen gemakkelijker te vergelijken.

### Wat is goed bestuur?

Goed bestuur is een vrije vertaling van het Engelse begrip corporate governance. Goed bestuur, ook wel aangeduid als good governance, betreft:

- de bestuurlijke inrichting van een organisatie;
- het besturen en beheersen van de organisatie;
- verantwoordelijkheid en zeggenschap in de organisatie;
- verantwoording, transparantie en toezicht in de organisatie.

Een definitie die in wetenschappelijk onderzoek veel wordt toegepast: *“corporate governance is the process and structure used to direct and manage the business affairs of the company towards enhancing business prosperity and corporate accountability with the ultimate objective of realizing long-term shareholder value, whilst taking into account the interest of other stakeholders”* (Keasey et al., 1997). Een belangrijke element in deze definitie is de bestuurlijke inrichting met als doel waarde te creëren voor alle stakeholders in het bedrijf. In het geval van een familiebedrijf betreft dat dus ook de familieleden die geen eigenaar zijn. Belangrijker dan de definitie is het doel van goed bestuur:

- Om een strategie te hebben;
- Om een aantal waarden centraal te stellen;
- Om een aantal spelregels te hanteren voor de diverse spelers;
- Om ervoor te zorgen dat de juiste mensen op het juiste ogenblik en op de juiste plaats met elkaar over de juiste dingen discussiëren (Lievens, 2004).

De mate waarin een bedrijf deze doelstellingen bereikt, is een goede graadmeter voor de 'score' op het gebied van goed bestuur. Dat is belangrijker dan de mate waarin het bedrijf regels en codes naleeft. Eén van de specifieke doelen van goed bestuur in het familiebedrijf is het omgaan met mogelijke belangentegenstellingen tussen de familie en de onderneming. De invloed van de familie wordt complexer naarmate meer familieleden betrokken zijn bij de onderneming.

Goed bestuur kent vier functies. Naast de veelgenoemde functie controle, advies en risicomanagement is er een extra functie die nauwelijks wordt benoemd, maar wel erg belangrijk is, namelijk legitimiteit. De huidige maatschappij vraagt om transparantie en het nemen van verantwoordelijkheid. Een gedegen bestuursstructuur kan ervoor zorgen dat bedrijven door hun stakeholders (zoals leveranciers, klanten, maar bijvoorbeeld ook de bank) serieuzer worden genomen. Bij beursgenoteerde ondernemingen staat vaak de controlefunctie van goed bestuur centraal. Kenmerkend bij deze bedrijven is dat het vertrouwen ontbreekt in de wisselwerking tussen aandeelhouders, bestuur en management. Precies op dit punt onderscheidt het familiebedrijf zich van het niet-familiebedrijf: de relatie tussen de familiale eigenaren en het management. Vaak vormen familieleden het topmanagement of maken zij er deel van uit. In familiebedrijven zal goed bestuur zich dus meer richten op de adviesfunctie. (Van den Heuvel, Van Gils & Voordeckers, 2006).

## 1.3 ONDERZOEKSOPZET

De oorspronkelijke onderzoeksvraag in de projectaanvraag luidde als volgt: “Op welke manier kunnen instrumenten van goed bestuur het bestuurlijke/strategische besluitvormingsproces van MKB familiebedrijven effectief ondersteunen?” Deze onderzoeksvraag is geformuleerd op basis van gesprekken met ondernemers uit MKB familiebedrijven. Tijdens het onderzoek is gebleken dat het instellen van een Raad van Advies of het opstellen van een familiestatuuat aanzienlijk meer tijd kost dan vooraf werd ingeschat. Daarom is de onderzoeksvraag als volgt aangepast: “Welk proces doorlopen MKB ondernemingen die een verandering van de bestuursstructuur willen realiseren? Wat zijn de succesfactoren om het proces goed te doorlopen?” Hiermee ligt de focus van het onderzoek meer op de beginfase van het proces naar een nieuwe bestuursstructuur. Daarbij kijken



we vooral naar de strategische vraagstukken die spelen in MKB familiebedrijven, de situaties waarin ondersteuning van het strategische besluitvormingsproces gewenst is, en de middelen die hiervoor kunnen worden ingezet.

We beantwoorden de onderzoeksvragen met een getrianguleerde, kwalitatieve aanpak. Dat wil zeggen dat een variëteit aan methoden en technieken is ingezet waarbij de onderzoekers nauw contact hebben gehad met de deelnemende bedrijven, om zo beter zicht te krijgen op achterliggende motieven. De variëteit aan methodieken bevordert de kwaliteit van het onderzoek. In het kader van het onderzoek zijn daarom interviews gehouden, kennissessies georganiseerd en is gebruikgemaakt van beschikbare documentatie. In totaal hebben 17 familiebedrijven deelgenomen aan dit onderzoeksproject. Zij zijn gevolgd in hun zoektocht naar een geschikte vorm van goed bestuur en het opzetten daarvan. Hiertoe zijn per bedrijf in een periode van twee jaar meerdere interviews gehouden. Zo kon het proces naar een vorm van goed bestuur goed in kaart worden gebracht. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over:

- de aanleiding om aan de slag te gaan met goed bestuur;
- de verwachtingen over een instrument van goed bestuur;
- de wijze waarop een instrument is ingevoerd;
- de strategie, de strategische besluitvorming en de (verwachte) invloed van het instrument van goed bestuur hierop;
- de rol van de familie en de betrokkenheid van de familie bij strategische besluitvorming.

Bij elk deelnemend familiebedrijf is aan het begin van het project een interview gehouden om het startpunt te bepalen. In de loop van het project heeft een expert op het terrein van goed bestuur gesproken met de daarin geïnteresseerde bedrijven. Tot slot is er twee jaar later een interview geweest dat zich richtte op de huidige situatie wat betreft strategische besluitvorming en goed bestuur. In deze interviews is aandacht besteed aan de vorm van goed bestuur waarvoor het bedrijf uiteindelijk heeft gekozen. Tevens is gevraagd naar de motieven voor deze keuze en wat de toegevoegde waarde ervan is. Al deze interviews waren semi-gestructureerd, dat wil zeggen dat er bepaalde thema's vooraf zijn vastgesteld, maar dat de vragen open zijn gesteld. Daarbij hebben de interviewers doorgevraagd om meer specifieke informatie te verkrijgen.

Naast de interviews zijn kennissessies georganiseerd, waarbij deskundigen de deelnemers aan het project informatie gaven over diverse onderwerpen. Hierbij valt te denken aan het werken met een Stichting Administratiekantoor (STAK), het belang van coaching, de rol van een klankbord, de rollen in het familiebedrijf en strategievorming. Tijdens de sessies kregen de ondernemers de mogelijkheid om vragen te stellen en zaken aan te kaarten waar zij in hun familiebedrijf mee te maken hebben. Tot slot hebben we in dit onderzoek gebruikgemaakt van informatiebronnen zoals de websites van de bedrijven, folders en nieuwsbrieven die de bedrijven voor klanten beschikbaar hebben. Op basis van deze informatie is voor elk bedrijf een bedrijfsprofiel opgesteld.

Alle interviews zijn na afloop volledig uitgetypt en aan de hand van gespecialiseerde software gecodeerd en geanalyseerd. Een aantal interviews is eerst gelezen en met elkaar vergeleken om zo de overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen. Aan de hand van deze overeenkomsten en verschillen is een codering bepaald. De codes hebben betrekking op de volgende vijf thema's:

- interesse in goed bestuur;
- familiebetrokkenheid;
- inhoud van de strategie;
- strategische besluitvorming;
- invulling van goed bestuur.

Aan de hand van deze thema's hebben we de situatie binnen de familiebedrijven aan het eind van het project vergeleken met die aan het begin. Daarnaast hebben we de bedrijven onderling vergeleken en gekeken naar overeenkomsten in de gemaakte keuzes en de manier waarop keuzes zijn gemaakt.

Van belang is dat voor niet-beursgenoteerde bedrijven in Nederland geen wettelijke verplichtingen gelden voor hun bestuursstructuur. Een uitzondering hierop is de structuurvennootschap (waarover meer in hoofdstuk 3). Dit betekent dat de deelnemende bedrijven aan dit onderzoek nadenken over en werken aan hun bestuursstructuur in het kader van verdere professionalisering. Raden van advies en familiestatuten zijn instrumenten die nog relatief onbekend zijn in Nederland. De deelnemende bedrijven aan dit onderzoeksproject moeten daarom worden beschouwd als koplopers.

## 1.4 TOT SLOT

Om meer kennis op te bouwen over goed bestuur bij familiebedrijven is het van belang dat onderzoekers toegang krijgen tot de praktijk. Wij zijn ons er terdege van bewust dat dit niet vanzelfsprekend is. Daarom willen wij de ondernemers van familiebedrijven die hebben meegewerkt aan dit onderzoek bedanken voor hun openheid en hun bereidheid om ons een kijkje te laten nemen in hun bedrijf. Wij zijn ervan overtuigd dat collega-ondernemers hiermee hun voordeel kunnen doen.

We willen benadrukken dat de resultaten betrekking hebben op de bedrijven die hebben deelgenomen. Deze resultaten kunnen niet zonder meer worden generaliseerd. Ook kunnen we niet met zekerheid zeggen dat instrumenten van goed bestuur leiden tot bijvoorbeeld betere bedrijfsresultaten. Echter, uit de overeenkomsten en de verschillen bij de ondernemers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek kunnen we wel algemene inzichten afleiden. De resultaten uit dit onderzoek, gecombineerd met inzichten vanuit de literatuur hebben geleid tot een aantal aanbevelingen die zijn benoemd in hoofdstuk 4.

Daarnaast hebben we een barometer ontwikkeld die globaal inzicht geeft in de urgentie van goed bestuur in een onderneming en het type instrumenten dat ondernemers kunnen inzetten. Deze barometer staat op [www.windesheim.nl/familiebedrijven](http://www.windesheim.nl/familiebedrijven).

In hoofdstuk 2 volgt de theoretische onderbouwing van dit onderzoek, waarna we in hoofdstuk 3 de belangrijkste resultaten beschrijven. Hoofdstuk 4 sluit af met conclusies en aanbevelingen voor bedrijven die overwegen om een instrument van goed bestuur op te zetten. Het rapport is aangevuld met korte casussen die illustreren hoe verschillende familiebedrijven goed bestuur invullen.

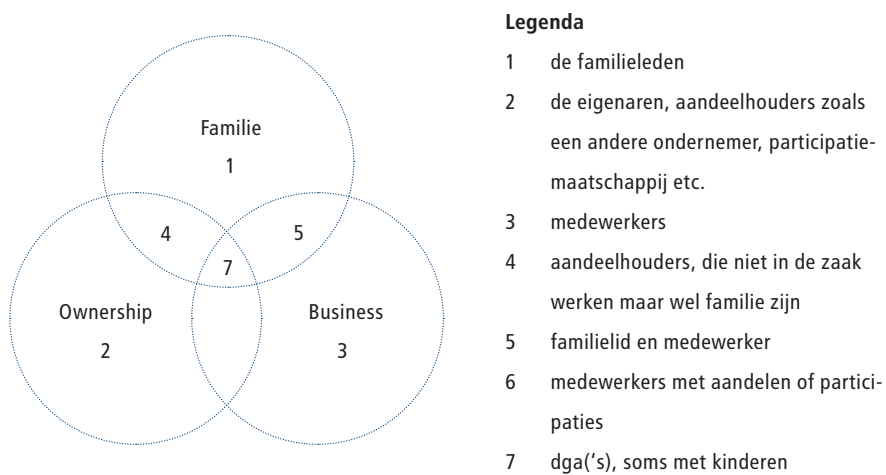
# 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk gaat nader in op de vraag hoe MKB familiebedrijven hun besluitvorming en goed bestuur kunnen organiseren. In paragraaf 2.1 lichten we de unieke situatie van het familiebedrijf nader toe. Paragraaf 2.2 behandelt de uitgangspunten van goed bestuur en introduceert het principe van het balanceren. Daarna komt in paragraaf 2.3 de bestuurlijke inrichting tijdens de verschillende levensfasen van de onderneming aan de orde. Paragraaf 2.4 behandelt de verschillende vormen van goed bestuur en het belang van evaluatie.

## 2.1 HET UNIEKE KARAKTER VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Een familiebedrijf onderscheidt zich van een niet-familiebedrijf door de rol van de familie in het bedrijf. Hoe meer de familie bij het bedrijf betrokken is, hoe groter de uitdagingen waarvoor het familiebedrijf zichzelf geplaatst ziet. Het driecirkel model, ontwikkeld door Tagiuri en Davis (1982), brengt deze unieke positie van het familiebedrijf goed in beeld (zie figuur 1). Tagiuri en Davis (1982) beschrijven het familiebedrijf aan de hand van de systeemtheorie. In het familiebedrijf vertegenwoordigen drie systemen elk een groep actoren: de familieleden, de eigenaren en de leden van de directie/het management team. Deze systemen kunnen elkaar deels overlappen. Bij niet-familiebedrijven staat het systeem 'familie' los van de eigendom en het bedrijf, maar de overlap tussen eigendom en bedrijf is in het MKB vaak wel aan de orde.

FIGUUR 1: HET DRIE CIRKEL MODEL



Veranderingen, bijvoorbeeld in de levensfase van het bedrijf (zie paragraaf 2.3), door ziekte of kans op een overname, kunnen de overlap tussen de systemen of de posities die personen innemen beïnvloeden. Daarnaast wordt het besturen van het bedrijf complexer naarmate er meer eigenaren zijn, er eigenaren zijn die niet werkzaam zijn in het bedrijf en/of er directieleden zijn die geen eigenaar zijn. In deze situaties wordt het steeds belangrijker om bewust om te gaan met de verschillende rollen: de rol van eigenaar, de rol van manager, de rol van bestuurder en in een familiebedrijf ook de rol van familielid.

De overlap ontstaat zodra één persoon meerdere rollen vertegenwoordigt. In de figuur zijn de verschillende posities die personen kunnen innemen, weergegeven door de nummers. Een persoon die positie 1 vertegenwoordigt, is een familielid dat niet in het bedrijf werkt en ook geen eigenaar is. Positie 2 vertegenwoordigt een niet-familiale eigenaar die niet in het bedrijf werkt. Een medewerker van het familiebedrijf die zelf geen familielid is, neemt positie 3 in. De overlap ontstaat op het moment dat een familielid ook eigenaar wordt, bijvoorbeeld nadat een ouder de eigendom van zijn of haar bedrijf overdraagt aan de kinderen (positie 4). Overlap kan ook ontstaan doordat een

familielid in dienst treedt bij het bedrijf (positie 5). Op het moment dat een familielid ook eigenaar wordt of in het bedrijf gaat werken, neemt hij of zij twee rollen in. Dit heeft consequenties voor de besluitvorming.

Het volgende voorbeeld kan dit verduidelijken: stelt u zich de situatie voor dat een moeder een succesvol bedrijf heeft opgebouwd. Op een gegeven moment geven haar twee kinderen aan dat zij beiden het bedrijf graag zouden voortzetten. Het ene kind beschikt over de juiste opleiding en capaciteiten om in de toekomst mogelijk een rol als directeur te vervullen. Het andere kind beschikt niet over de juiste competenties. Vanuit het familieprincipe van gelijkheid en harmonie zou de moeder graag beide kinderen een directiefunctie in het bedrijf aanbieden. Echter, vanuit het perspectief van het bedrijf zou het aannemen van beide kinderen in een directiefunctie geen goede beslissing zijn. Welk principe of perspectief moet in deze beslissing het zwaarst wegen? Voor de continuïteit van het familiebedrijf weegt het bedrijfs perspectief uiteraard het zwaarst. Van een afstand lijkt dat een logische redenering maar door de (familie)emoties die hierbij een rol spelen, kunnen toch verkeerde beslissingen worden genomen.

Het vooraf vastleggen van afspraken over dergelijke vraagstukken kan uitkomst bieden. Positie 6 wordt ingenomen door een niet-familielid die in het bedrijf werkt en tevens eigenaar is. Dit betekent dat de rol en invloed van deze persoon in het bedrijf aanzienlijk is. Personen die positie 7 innemen, vervullen zelfs drie rollen in het familiebedrijf; ze zijn lid van de familie, werken in het bedrijf en zijn eigenaar. In een eerste-generatie familiebedrijf is dit de Directeur Grootaandeelhouder (DGA). Bij het nemen van beslissingen is het belangrijk dat de DGA zich bewust is van de verschillende rollen die hij of zij vertegenwoordigt en welke belangen hij/zij al dan niet laat meewegen in het nemen van een beslissing.

De complexiteit in het familiebedrijf neemt toe naarmate er meer posities in bovenstaand model zijn ingevuld. Vaak hangt dit samen met de fase van de levenscyclus waarin het bedrijf zich bevindt. Bij een eerste-generatie familiebedrijf staat vaak een DGA aan het roer en is er een echtgenoot of echtgenote op de achtergrond die een administratieve rol vervult. De complexiteit is in deze situatie minimaal. Wanneer het bedrijf wordt overgedragen aan de volgende generatie en de eigendom wordt verdeeld over meerdere personen, is de situatie al ingewikkelder. En op het moment dat een neven-en-nichten-consortium kiest voor een structuur waarbij de familieleden nog de eigendom hebben, maar een niet-familiale directie wordt aangesteld, is sprake van een complex samenspel

van belangen. In dat geval is het heel belangrijk dat de juiste structuren in het bedrijf aanwezig zijn om ieders belangen te respecteren.

Goed bestuur zorgt voor een juiste *balance of power* binnen een onderneming, met oog voor de belangen van alle stakeholders. Deze stakeholders zijn bijvoorbeeld werknemers die voor hun inkomen en ontwikkeling afhankelijk zijn van het bedrijf, klanten voor het product of de dienst en leveranciers voor hun verkoop. Andere belangrijke stakeholders zijn de aandeelhouders, de kredietverschaffers, de gemeenschap, overheden, NGO's, en in geval van een familiebedrijf, de familie. Al deze partijen hebben baat bij een gezonde bedrijfsvoering die de kans op waardecreatie door de onderneming vergroot. Deze *stakeholder-benadering* (Barney, 1990) neemt de belangen van de verschillende partijen in ogenschouw en gaat uit van afstemming van beslissingen met de belanghebbenden (inspraak).

Binnen de groep stakeholders nemen de aandeelhouders een unieke positie in. Zij zijn de financiële eigenaren van het bedrijf en hebben daardoor de uiteindelijke zeggenschap. Bij het inrichten van het bestuur moet daarom op de eerste plaats rekening worden gehouden met de belangen van de aandeelhouders. Met name bij grotere bedrijven is het van belang om stil te staan bij de rol van de aandeelhouders zodra er een scheiding ontstaat tussen de eigenaren en het management van de onderneming. Het management heeft de dagelijkse leiding, terwijl de aandeelhouders slechts 1 à 2 keer per jaar op hoofdlijnen bij de besluitvorming zijn betrokken.

Een goede inrichting van het bestuur van de onderneming kan ervoor zorgen dat de eigendom van, de zeggenschap over en het toezicht op de onderneming beter op elkaar zijn afgestemd. Hierdoor neemt de kans toe dat op het juiste moment de juiste beslissingen worden genomen.

Besturen in het familiebedrijf betekent **richting aangeven, bijsturen** en de ingeslagen richting verantwoorden bij alle stakeholders van de onderneming. Het betreft tevens de **strategische besluitvorming en inhoudelijke advisering** aan de ondernemingsleiding en de **controle en het toezicht houden** op de bedrijfsvoering en het management. Transparantie geldt daarbij als randvoorwaarde.

## 2.2 GOED BESTUUR EN HET PRINCIPE VAN BALANCEREN

Ondernemers streven naar groei, rendement en continuïteit. Hierbij spelen diverse externe en interne factoren een rol, zoals de economische situatie, concurrentie, innovaties, wet- en regelgeving,

personeelsaangelegenheden en leiderschap. Om adequaat om te gaan met al deze factoren, is een heldere strategie noodzakelijk. Veel ondernemers vragen zich af hoe zij de besluitvorming in hun bedrijf moeten inrichten om te zorgen voor continuïteit en beheersing van risico's. In deze paragraaf komen daarom eerst de voordelen van goed bestuur aan de orde (2.2.1). Daarna gaan we in op het verkrijgen van een optimale balans tussen de belangen van de stakeholders (eigenaren, management en familie) (2.2.2). Ten slotte komt de rol van externen aan de orde (2.2.3).

### 2.2.1 Voordelen van goed bestuur

Goed bestuur is een ruim begrip dat alle bestuurlijke aspecten van een onderneming beslaat. Het is een middel om de strategische besluitvorming binnen het bedrijf te borgen. Bij goed bestuur gaat het onder andere om risicobeheersing door versterking van communicatie en de interne structuur van het bedrijf en door het betrekken van externe expertise bij de besluitvorming. Door vast te stellen welke vraagstukken binnen welke bestuursorganen worden besproken, ontstaat discipline en structuur in de strategische besluitvorming en is het voor iedereen duidelijk wie voor welke besluiten verantwoordelijk is. Goed bestuur levert daarmee een aantal voordelen op, zie kader 1. Omdat bedrijven in het MKB zelf bepalen hoe zij de bestuurlijke inrichting van hun onderneming vormgeven, is het inrichten van de bestuursstructuur veelal een professionaliseringslag.

#### Kader 1: Voordelen goed bestuur voor MKB-ondernemingen

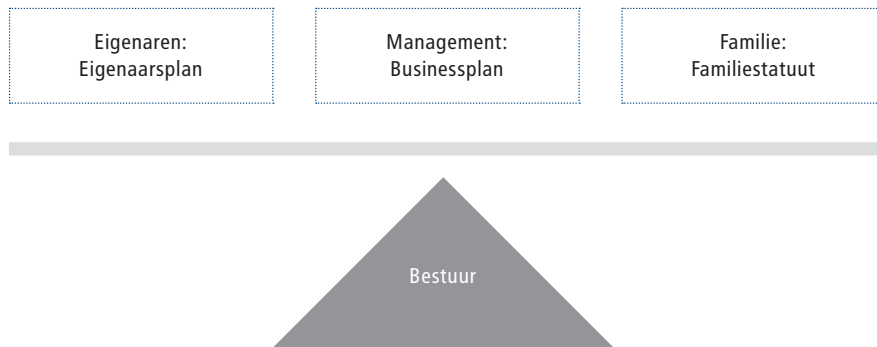
Voordelen goed bestuur voor MKB-ondernemingen:

- Een professioneel imago richting stakeholders (klanten, banken, leveranciers, arbeidsmarkt, de branche, overheden, de verdere maatschappelijke omgeving);
- Bijdrage aan waarborging continuïteit door adequate bestuurlijke besluitvorming;
- Een adequaat voorbereide en succesvol uitgevoerde generatiewisseling in het bedrijf, of een bedrijfsoverdracht aan derden;
- Een grotere kans op verhoging van de rentabiliteit door betere aansturing van het bedrijf;
- Een platform voor gestructureerde communicatie over soms moeilijke en emotioneel aangrijpende onderwerpen;
- Duidelijkheid over wie waarover mag meepraten;
- Gestructureerde aandacht voor strategische vraagstukken, zowel intern als extern.

### 2.2.2 Eigendom versus management in MKB bedrijven

Cary Tutelman en Larry Hause bespreken het principe van balanceren in hun boek 'The Balance Point' (Tutelman & Hause, 2008). Zij gebruiken de term 'balancing' in plaats van 'governance', deels omdat governance (of besturen) een term is die ondernemers zelf niet gebruiken. Maar veel belangrijker nog, omdat balanceren tussen de verschillende belangen de kern is bij het besturen van een onderneming. Balanceren staat namelijk voor het proces van integratie tussen de belangen van de eigenaren en de belangen van de het bedrijf. Of vanuit de stakeholderbenadering gezien, het proces van afwegen van de belangen van alle stakeholders van de onderneming. Hoe groter de overlap van de drie systemen is (familie, bedrijf en eigendom), hoe complexer de situatie wordt, en hoe groter het belang van balanceren. Tutelman en Hause illustreren het principe van balanceren in MKB bedrijven (zie figuur 2).

FIGUUR 2: BALANCEREN IN HET FAMILIEBEDRIJF



Om de belangen van de familie, de eigenaren en de directie/het managementteam met elkaar in balans te brengen, is het essentieel dat die belangen ook worden benoemd. De eigenaren stellen hiertoe een eigenaarsplan op, de directie/het managementteam verwoordt de bedrijfsbelangen in het businessplan en de familieleden leggen onderlinge afspraken vast in een familiestatuut. In een familiebedrijf maakt het eigenaarsplan vaak deel uit van het familiestatuut. Het familiestatuut bevat in dat geval een aparte sectie over de visie van de eigenaren op de toekomst van het bedrijf, op het dividendbeleid en/of afspraken over wie eigenaar mag zijn.

### Eigenaarsplan

De eigenaren zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van een eigenaarsvisie en daaraan gekoppeld een eigendomsplan. Wat zijn de uitgangspunten waar we ons als eigenaar aan willen houden? Wat zijn onze behoeften als het gaat om dividenduitkering, risicohouding en bedrijfsinformatie? Het is essentieel dat de eigenaren dit plan gezamenlijk opstellen en dat er consensus is over het eindresultaat.

### Businessplan

De directie is verantwoordelijk voor het vaststellen van een strategisch plan voor de onderneming. Hieruit volgen de jaarplannen. De managers voeren de directie van de onderneming consistent met de plannen. Jaarlijks wordt in een directieverslag teruggesproken op de behaalde resultaten.

### Familiestatuut

In een familiestatuut of familiereglement leggen familieleden afspraken vast over hoe de familie met het bedrijf wil omgaan. Met andere woorden, de familie verwoordt haar doelen ten aanzien van het bedrijf. Voorbeelden van onderwerpen die in het familiestatuut aan bod komen zijn de beloning van familieleden die in het bedrijf werken en de eventuele toetreding van de volgende generatie.

### Rol van de bestuurders

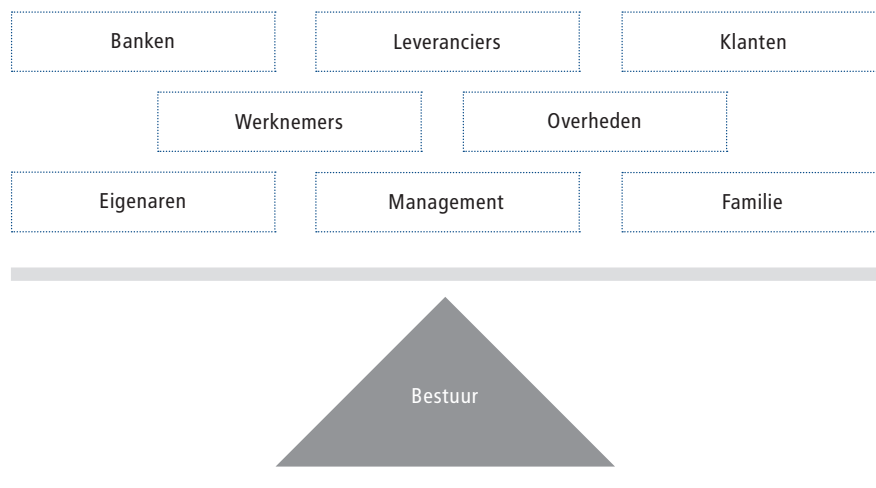
Prioriteit nummer één is het vinden van balans tussen de belangen van de familie, de eigenaren en het bedrijf. Als het bestuur vaststelt dat er geen balans is, dan is het hun taak om ervoor te zorgen dat de familie, de eigenaren en/of de managers hun plannen zodanig aanpassen dat er wel een goede match is. Het is daarbij heel belangrijk dat het bestuur niet op de stoel van de familieleden, de eigenaren of managers gaat zitten. Ook als het gaat om een nieuw vraagstuk, bijvoorbeeld een investering in een nieuw product, is het heel belangrijk dat de bestuurders beseffen dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces, maar niet voor het resultaat. Als zij met oplossingen komen of beslissingen nemen, zijn ze te betrokken en daarmee komt hun onafhankelijke positie in gevaar. Daarnaast hebben de bestuurders een rol in het geven van advies aan de managers en de directie. Als er sprake is van externe bestuurders, zullen zij geworven zijn op basis van een gewenst profiel met de gewenste expertise, ervaring en een netwerk.

### 'Éénpersoonsbestuur'

Het expliciet benoemen van de verschillende functies bij het besturen van een onderneming betekent niet dat de rollen van familielid, eigenaar, manager, bestuurder door verschillende personen moeten worden uitgevoerd. In een DGA-onderneming vult de DGA zelf alle rollen in. In zo'n situatie kan het helpen als de DGA zich bewust wordt van zijn verschillende rollen. Door dit te expliciteren kan hij effectiever sturing geven aan zijn bedrijf. Tutelman & Hause spreken in dit geval van een 'one-man-board', te vertalen in een éénpersoonsbestuur. De rol van eigenaar is in deze situatie meestal ondergesneeuwd en de rol van familielid nog niet zo belangrijk. De ondernemer is vooral bezig met de strategische koers van het bedrijf. Maar net zo belangrijk is het om te bepalen wat hij of zij wil bereiken als eigenaar. En wat wil hij of zij uiteindelijk bereiken als familielid? Een opvolging binnen de familie of juist op termijn verkopen aan een strategische koper? Dat zijn belangrijke keuzes die ook effect hebben op de strategie van het bedrijf.

Het model van Tutelman & Hause is sterk gericht op de positie van de eigenaren. Vanuit de stakeholderbenadering, geïntroduceerd aan het begin van dit hoofdstuk, zou het balanceermodel uitgebreid moeten worden door alle stakeholders van de onderneming erbij te betrekken. Vanuit het stakeholderperspectief is de taak van het bestuur het afwegen van de verschillende belangen om tot een gedragen besluit te komen dat de totale stakeholderswaarde maximaliseert (zie ook figuur 3).

FIGUUR 3: STAKEHOLDERS IN HET FAMILIEBEDRIJF



### 2.2.3 De rol van externen in het bestuur

Goed bestuur draait dus om het balanceren van de belangen van stakeholders. Externe bestuurders kunnen hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Die bijdrage kan bestaan uit vier elementen:

- De onafhankelijke positie van de externe bestuurder bevordert een goede afweging van de diverse belangen;
- Ervaring en expertise van de externe bestuurder maakt het mogelijk om de ondernemer te adviseren en te ondersteunen bij het nemen van doordachte en onderbouwde beslissingen (klankbordfunctie);
- Externen bieden toegang tot een nieuw netwerk, wat kan bijdragen aan de reputatie van de onderneming en behulpzaam kan zijn bij het toetreden tot een nieuwe markt;
- Het gebruik van een extern klankbord brengt structuur en discipline aan in de besluitvorming. Het gevaar bestaat dat het bespreken van strategische onderwerpen in de verdrinking komt door de waan van de dag (operationele beslommingen). De afspraak met de externe bestuurder dwingt de ondernemer om de laatste stand van zaken binnen de onderneming te achterhalen. Daardoor krijgt de ondernemer inzicht in hoe zijn bedrijf er (financieel) voor staat en welke onderwerpen op de agenda staan voor de komende jaren. De regelmaat waarmee dit klankbord wordt gebruikt, is afhankelijk van de behoefte van de ondernemer en de levensfase van het bedrijf.

Ondernemers in familiebedrijven zijn veelal huiverig om externen te betrekken bij de strategische besluitvorming. Ze hebben er moeite mee om anderen een 'kijkje in de keuken' te bieden en zich kwetsbaar op te stellen. Deze bezwaren kunnen worden ondervangen door zorgvuldig na te gaan welke functies de adviseur vervult en duidelijke afspraken over de samenwerking te maken. Dat is de basis voor de toegevoegde waarde van de externe adviseur.

### 2.3 HOE ONTWIKKELT HET FAMILIEBEDRIJF ZICH EN WELKE CONSEQUENTIES HEEFT DIT VOOR GOED BESTUUR?

De bestuursstructuur van de onderneming hangt nauw samen met de levensfase van het bedrijf. Strategische beslismomenten zijn vaak een uitstekend moment om opnieuw na te denken over de bestuurlijke inrichting van de onderneming. Onderzoek van het EIM (Hessels & Hooge, 2006) laat zien dat veranderingen in de bestuursstructuur samenhangen met de levensfase waarin de onderneming zich bevindt. Belangrijke fasen waarbij de bestuursstructuur op de agenda staat zijn achtereenvolgens de start van de onderneming, een sterke groeifase - zeker als daarvoor (extra) externe financiering noodzakelijk is - en een sterke krimpfase waarbij het bestaan van de onderneming moet worden heroverwogen. Naast de overgang naar een nieuwe levensfase hebben ook verande-

ringen in eigendom en/of leiding vaak gevolgen voor de bestuursstructuur. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opvolging. Deze paragraaf bespreekt de bestuurlijke gevolgen in de diverse levensfasen.

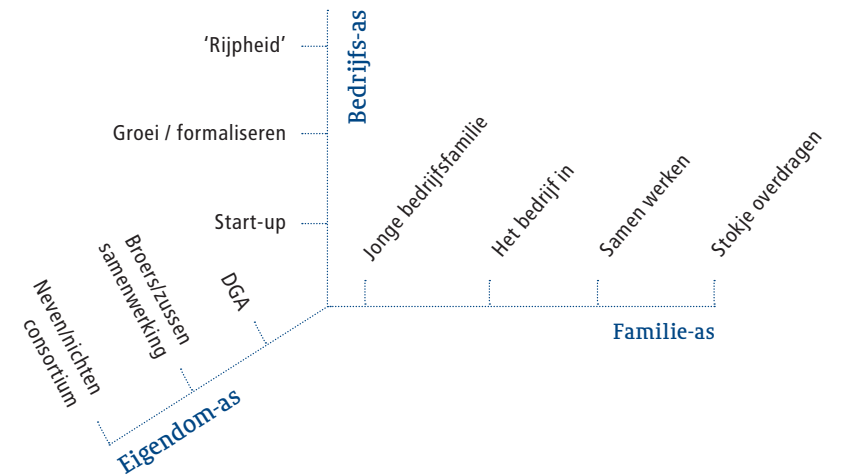
### 2.3.1 De ontwikkeling van het familiebedrijf

Bij de start van een familiebedrijf is het vaak nog helemaal niet duidelijk of het bedrijf zich al dan niet tot een familiebedrijf gaat ontwikkelen. De ondernemer is druk bezig met de start van het bedrijf, is vaak enig eigenaar en is zich niet bewust dat hij of zij misschien de eerste generatie van een toekomstig familiebedrijf vertegenwoordigt. Echter, wanneer het bedrijf groeit en wellicht de partner, kinderen of andere familieleden in het bedrijf komen werken, ontstaat een nieuwe dimensie in het bedrijf. Gersick et al. (1997) maakt dit inzichtelijk met onderstaand model.

Ook dit model (zie ook figuur 4) maakt onderscheid naar drie assen: de bedrijfs-as, de familie-as en de eigendom-as. Gersick et al. (1997) laat zien dat iedere dimensie een ontwikkeling doormaakt. Bij iedere generatiewisseling wordt het familiebedrijf complexer en groeit het belang van een degelijk ondernemingsbestuur. Naar aanleiding van het model van Gersick et al. (1997) zegt men ook wel dat familiebedrijven een ontwikkeling doormaken in drie stappen:

- Een DGA-bedrijf, waarbij het bedrijf nog jong is en de directeur tegelijkertijd de rol van eigenaar vervult;
- Een familiegeleid bedrijf, waarbij het bedrijf in omvang is toegenomen en waarbij de leiding en de eigendom in handen zijn van één of meerdere familieleden;
- Het familiegecontroleerde bedrijf, waarbij de leiding van het bedrijf in handen is van niet-familieleden, waarbij de familieleden als eigenaar invloed houden op het bedrijf.

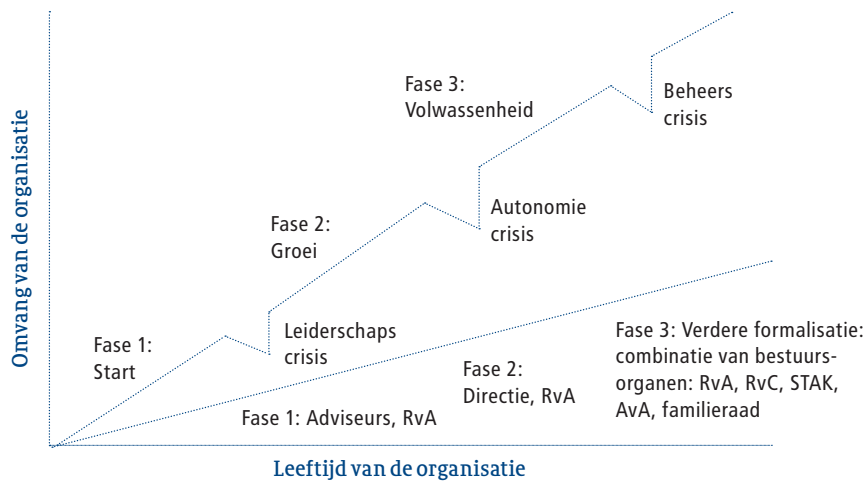
FIGUUR 4: THE THREE DIMENSIONAL DEVELOPMENTAL MODEL (GERSICK ET AL., 1997)



### 2.3.2 Het groeimodel van Greiner (1972)

Waar het model van Gersick et al. specifiek kijkt naar de ontwikkeling van het familiebedrijf, richt het groeimodel van Greiner (1972) zich op de ontwikkeling van ondernemingen in het algemeen. Dit model onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen (zie ook figuur 5). Iedere fase kenmerkt zich door een periode van rustige groei (evolutie) die eindigt in een managementcrisis (revolutie). Een nieuwe aanpak werkt als oplossing voor de ontstane crisis, maar blijkt geen permanente oplossing. Als het bedrijf doorgroeit, ontstaan uiteindelijk nieuwe problemen. Er zijn twee factoren die deze ontwikkelingen op gang brengen: de leeftijd en de omvang van het bedrijf. Vooral de laatstgenoemde factor is belangrijk. Greiner laat zien dat een bepaalde managementaanpak over een veel langere periode kan blijven bestaan als een bedrijf niet groeit. Het is dus niet zo dat iedere onderneming alle fasen doorloopt.

FIGUUR 5: GROEIMODEL VAN GREINER



Veel (familie)bedrijven in het MKB zullen in ieder geval fase 1 en 2 van figuur 5 doorlopen. Daarin is een aangepaste versie van het oorspronkelijke model van Greiner weergegeven, waarbij een koppeling is gemaakt tussen de levensfasen van de onderneming en de mate van formalisatie van de bestuursinrichting. De afzonderlijke fasen en de daarbij horende managementaanpak en bestuursorganen worden hieronder verder uitgewerkt.

### 2.3.3 Start- groei- volwassenheidsfase

Startende ondernemers richten zich volledig op de productie en verkoop van hun producten of diensten. Communicatie met werknemers is frequent en informeel. Er wordt hard gewerkt tegen een geringe vergoeding, maar met uitzicht op toekomstige winsten. De reactie van de klant is het voornaamste sturingsmechanisme. De eerste crisis die zich aandient, is een leiderschaps crisis want de manier van werken die zorgde voor het succes na de start, werkt niet meer in een grotere en complexere onderneming. Het groeiende aantal werknemers maakt het niet meer mogelijk om alleen maar informeel te communiceren en de nieuwe werknemers zijn op een andere manier betrokken. De oprichters voelen zich bedolven onder verantwoordelijkheden en taken waar ze zich eigenlijk niet mee bezig willen houden. Bovendien hebben ze er ook niet automatisch de capaciteiten voor.

Dit is de eerste kritieke keuze: wie wordt de nieuwe leider die geaccepteerd wordt door de oprichter en die geschikt is om de onderneming te managen?

Managers die na de leiderschaps crisis meer leiding en sturing geven, zijn veelal in staat om de organisatie formeler in te richten. Deze ondernemingen hebben vaak de volgende kenmerken: een functionele organisatiestructuur met aparte afdelingen en specifieke functieomschrijvingen. Budgetten en controlemechanismen worden expliciet afgesproken. De communicatie wordt formeler en hiërarchisch ingericht. Wanneer de onderneming verder groeit en nóg groter en complexer wordt, kan het zo zijn dat de hiërarchische aanpak niet meer werkt. Het gevaar ontstaat dat medewerkers zich beperkt gaan voelen in hun inbreng en zeggenschap. De afstand tussen top en werkvloer is dan te groot geworden. Een volgende crisis die hieruit kan ontstaan waarbij medewerkers meer vrijheid en verantwoordelijkheid verlangen, noemt Greiner de autonomie crisis. Bij deze crisis zijn succesvolle managers bereid om verantwoordelijkheden te delegeren naar de medewerkers en afdelingen waardoor zij gemotiveerder raken. Het middenmanagement krijgt in deze situatie meer zeggenschap. Deze ontwikkeling, die noodzakelijk is om de verdere groei van de onderneming mogelijk te maken, vergt echter een verdere formalisering van de interne organisatie. Op het moment dat de afzonderlijke afdelingen te zelfstandig gaan opereren en het management het gevoel krijgt dat ze de organisatie niet meer kan overzien, dient de volgende crisis zich aan: de beheers crisis. Ook deze en daarop volgende crises lost het bedrijf volgens het model tijdens het groeiproces op.

### 2.3.4 De 'governance' momenten vanuit het groeimodel van Greiner

Goed bestuur ontwikkelt zich naarmate het bedrijf groeit en evolueert van starter naar een meer volwassen bedrijf.

#### Startende ondernemer

Een startende ondernemer heeft vaak een duidelijke visie en vastomlijnde ideeën over het doel van het bedrijf. In deze fase is het voldoende wanneer de ondernemer ad hoc adviseurs inschakelt, afhankelijk van de problematiek die zich aandient en de kennis en ervaring die de ondernemer zelf in huis heeft. Maar uitzonderingen zijn er ook: high-tech start-ups waar veel kapitaal nodig is. Dit type onderneming heeft vaak vanaf de start behoefte aan een adviesraad met daarin een duidelijke rol voor de investeerder.



## GroEIFase

Wanneer het bedrijf zich verder ontwikkelt en in de *groEIFase* komt, merkt de ondernemer dat hij of zij in de knel komt. Doordat er "niet genoeg uren in de dag zitten", veel tijd moet worden besteed aan 'brandjes blussen' en het zicht op wie wat binnen het bedrijf doet kleiner wordt, is er steeds minder besef van de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt. Dit zijn de 'klassieke' groeistuipe van MKB-ondernemingen (zie ook het kader). Door het organiseren van een klankbord wordt de ondernemer gedwongen om tijd vrij te maken voor de strategische besluitvorming en om de financiële resultaten in een breder perspectief te plaatsen. De invoering van een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen is een belangrijke stap bij de ontwikkeling naar professioneel management. De afweging tussen een Raad van Advies en een Raad van Commissarissen heeft te maken met aansprakelijkheid en het gewicht van het bestuursorgaan en wordt verder besproken in paragraaf 2.4.

### Kader 2: Herkennen van knelpunten

Knelpunten ontstaan wanneer de organisatie onvoldoende aansluit op de groei en complexiteit van de onderneming. Het is een paradoxale situatie, want de knelpunten ontstaan door het succes van een onderneming. Flamholtz en Randle (2007) noemen het "growing pains", groeistuipe. De volgende 'klassieke' groeistuipe zijn in een MKB-onderneming te onderkennen:

- mensen hebben het gevoel dat er niet genoeg uren in een dag zitten;
- mensen besteden te veel tijd aan 'brandjes blussen';
- mensen weten niet goed wat anderen in het bedrijf doen;
- mensen hebben te weinig besef van de richting waarin de onderneming zich ontwikkelt;
- er zijn te weinig goede managers;
- mensen hebben het gevoel dat ze het zelf moeten doen, als ze er zeker van willen zijn dat het goed gebeurt.

## Volwassenheidsfase

In de volwassenheidsfase van de onderneming staat vaak ook de overdracht van de leiding en eigendom op de agenda. Goed bestuur heeft dan veel toegevoegde waarde. Zo kan een plan voor het overdrachtsproces ervoor zorgen dat de afgesproken stappen daadwerkelijk worden gezet. Dit gaat uitstelgedrag tegen bij een ondernemer die het moeilijk vindt om afscheid te nemen. Tevens is er aandacht voor de rol van de overdrager na de overdracht. Het bestuursorgaan kan bijvoorbeeld een nieuwe plek bieden aan de overdrager; zo kan hij een effectieve, maar wel afgebakende rol in de onderneming houden. Daarnaast kan een onafhankelijk bestuursorgaan ondersteuning bieden om op een neutrale manier eventuele tegenstellingen tussen overdrager en opvolger te overbruggen.

### 2.4 WELKE VORMEN VAN GOED BESTUUR ZIJN ER EN WELKE PAST BIJ MIJN SITUATIE?

In Nederland is nog weinig informatie beschikbaar over goed bestuur in MKB familiebedrijven. In de ons omringende landen zijn er wel codes ontwikkeld voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, zoals de niet verplichte Code Buysse in België. De Code Buysse II ([www.codebuysse.be/nl](http://www.codebuysse.be/nl)) bevat aanbevelingen voor de manier waarop MKB bedrijven worden bestuurd en gecontroleerd. Deze code bevat een apart hoofdstuk voor familiebedrijven. Daarin staan bijvoorbeeld aanbevelingen voor een familieraad en een familiestatuu, overleg met de eigenaren, opvolging en afspraken over conflicten.

Voor MKB bedrijven in Nederland bestaat noch een wettelijk kader voor ondernemingsbestuur, noch een (niet-formele) gedragscode. De aanbevelingen in de Code Buysse bieden geen eenduidige oplossing voor bedrijven. Dat is ook niet de bedoeling van deze code. Goed bestuur in het MKB is namelijk maatwerk. In de praktijk blijkt dat de aandeelhoudersvergadering en de overlegvergadering met de ondernemingsraad niet voldoende zijn om het bedrijf op rolletjes te laten lopen. De vraag die dan op tafel ligt is of de eigenaren behoefte hebben aan een bestuursorgaan dat de rol van balanceren op zich gaat nemen. Als dat zo is, dan is de consequentie dat de eigenaren de macht van dit orgaan accepteren en het bestuursproces constructief ondersteunen.

Op Europees niveau is er ook een code beschikbaar voor private ondernemingen. Het betreft de *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Zie [http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE\\_-\\_2010\\_CG\\_for\\_Unlisted\\_-\\_EU.pdf](http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf)

#### 2.4.1 Overzicht van mogelijke bestuursvormen in MKB familiebedrijven

Wat zijn de bestuursvormen die MKB familiebedrijven tot hun beschikking hebben? Hieronder volgt een overzicht en een nadere toelichting, met uitzondering van de ad hoc adviseurs en de directie.

- Ad hoc adviseurs: de ondernemer krijgt input van verschillende individuen;
- Directie: de ondernemer vormt samen met het seniormanagement de directie;
- Raad van Advies: de ondernemer/directie krijgt op regelmatige basis input van een geselecteerde groep (externe) experts;
- Raad van Commissarissen: de ondernemer/directie deelt beslissingsbevoegdheden met, en krijgt op regelmatige basis input van, een gekozen groep (externe) experts;
- Familieraad: de ondernemer/directie legt beslissingen voor aan een aantal vertegenwoordigers van de familie;
- Familiestatuuat: de familieleden leggen afspraken over het bedrijf vast;
- Stichting administratiekantoor (STAK): scheiding van eigendom en zeggenschap door certificering van de aandelen.

Een belangrijk punt bij alle alternatieven is de bereidheid om externen toe te laten in het bedrijf. De drempel zal relatief laag zijn bij een Raad van Advies (RvA), maar ook hier moet er de bereidheid zijn om informatie over het familiebedrijf die in eerste instantie binnen de 'inner circle' blijft, te delen met buitenstaanders. Dit speelt nog meer als het gaat om het instellen van een Raad van Commissarissen (RvC), omdat dan ook beslissingsbevoegdheden worden gedeeld. Tutelman en Hause (2008) benadrukken vanuit hun ervaring als adviseurs op het gebied van goed bestuur de kracht van externe bestuurders. Hoe meer eigenaren, managers en familieleden deelnemen aan het bestuur, hoe moeilijker het is om onpartijdig te zijn en louter te handelen vanuit het belang van de continuïteit van de onderneming. De eigenaren in de meeste MKB familiebedrijven kunnen zelf bepalen hoe zij hun bestuursstructuur inrichten. Welke keuzemogelijkheden zijn er? Wat zijn de belangrijkste voor- en nadelen van een Raad van Advies, een Raad van Commissarissen, Familieraad, Familiestatuuat en Stichting administratiekantoor?

#### 2.4.2 Raad van Advies

Ondernemers die het belang van regelmatig advies onderkennen kunnen het advies structureren in een Raad van Advies (RvA). Een RvA is een bestuursorgaan dat gemiddeld 4 tot 6 keer per jaar bij elkaar komt en dat een voornamelijk adviserende rol heeft bij de besluitvorming. De RvA funktioneert als een klankbord voor de directie en zal daarnaast ook ongevraagd adviezen geven. Een

RvA heeft een formele status maar is niet bevoegd om beslissingen te nemen. De directie neemt de uiteindelijke beslissingen. Omdat de leden van de RvA niet aansprakelijk zijn voor de besluitvorming, is het oprichten van een RvA meestal minder complex dan het instellen van een RvC. Dit kan een argument zijn om te beginnen met een RvA. In een latere fase kan alsnog de overstap naar een RvC worden gemaakt. Het formaliseren van de adviesfunctie in een RvA heeft toegevoegde waarde ten opzichte van 'losse' adviseurs:

1. Het formaliseren van het advies 'dwingt' een ondernemer om tijd en aandacht te besteden aan zaken die wat verder af liggen van de dagelijkse werkzaamheden, zoals de langetermijnstrategie;
2. Tijdens de bijeenkomsten geven meerdere mensen hun mening en advies; dat is efficiënt en er is ruimte voor een vruchtbare kruisbestuiving tussen alle deelnemers;
3. Er ontstaat structuur in het (strategisch) overleg, onder andere door te werken met een duidelijke agenda;
4. Het vastleggen van het advies zorgt ervoor dat afspraken, beslissingen en veranderingen nageleefd en geëvalueerd kunnen worden.

Een ondernemer die overweegt om met een RvA te starten, moet de doelstellingen van de RvA en het profiel van de individuele adviesleden op papier zetten. Dit is in eerste instantie nuttig om intern draagvlak en consensus te krijgen. Een prospectus waarin een en ander is vastgelegd, kan worden gebruikt bij de werving van potentiële kandidaten. Kader 3 somt de elementen op die in zo'n prospectus aan bod kunnen komen.

### Kader 3: Prospectus voor een Raad van Advies1

#### 1. Algemene gegevens bedrijf

- branche
- belangrijkste producten en/of diensten
- soort klanten
- omvang, omzet en aantal werknemers (nominaal en in fte)
- eigendomsverhoudingen (bijv. twee broers als oprichters; derde generatie familiebedrijf met vijf aandeelhouders, waarvan twee externe aandeelhouders)

#### 2. Profiel van de Raad van Advies

##### a. Bedrijfskenmerken

- fase in de levenscyclus (bijv. snel groeiend, consoliderend, niet langer groeiend, in afbouw)
- organisatieprofiel en sterkte-zwakte analyse (beknopt)
- strategie (bijv. internationale aanwezigheid of uitbreiding, vergroten marktaandeel)

##### b. Doelstellingen van de Raad van Advies

Veelvoorkomende voorbeelden:

- brainstormen en alternatieven onderzoeken voor de huidige strategie binnen een verzadigde markt met toenemende concurrentie
- het stimuleren van professionaliteit binnen het management van het bedrijf
- leveren van een bijdrage aan organisatieontwikkeling
- klankbord voor en bijdrage aan toekomstige bedrijfsopvolging
- adviseur voor de echtgenoot/echtgenote en/of bedrijfsopvolgers in geval van overlijden van de CEO
- stimuleren van zelfdiscipline en "accountability" bij het senior management
- adviseur en steun voor bedrijfsopvolgers
- versterken van de directie ten behoeve van de invulling van toekomstige financieringsbehoefte

#### c. Profiel leden Raad van Advies

- gewenste achtergrond, netwerk, persoonskenmerken, ervaring en competenties van kandidaten

#### 3. Functioneren van de Raad van Advies

- aantal onafhankelijke bestuurders en eigenaren in de raad
- vergaderfrequentie
- verwachte tijdsbesteding
- vergoeding leden Raad van Advies
- zittingstermijn

Bron: J.M. Pendergast e.a., Building a successful family business board, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2011

### 2.4.3 Raad van Commissarissen (RvC)

Als een MKB familiebedrijf - in de vorm van een rechtspersoon (BV) - ervoor kiest om een RvC in te stellen dan moet dit in de statuten worden vastgelegd. Voor het functioneren van een RvC gelden enkele wettelijke bepalingen. Daarbinnen kunnen de eigenaren het functioneren van de RvC en de vergadering van aandeelhouders voor een groot deel zelf bepalen. Door hier actief over na te denken en gezamenlijk een 'spoorboekje' vast te stellen, neemt de toegevoegde waarde van de RvC toe. Een commissaris in een familiebedrijf heeft een bijzondere rol (Huuksloot, van & Hijlkema, NCD-Data nr. 59, 2001). Zijn/haar macht is vrij beperkt. De aandeelhouders, in familiebedrijven vaak dezelfde personen als de directieleden, hebben uiteindelijk de laatste stem. De commissaris moet zich daarvan bewust zijn en in staat zijn meerdere rollen te vervullen. Een aantal typische rollen zijn: gids, bestuurskundige, mensenkenner, diplomaat, communicator en integrator van alle belangen. Dit geldt ook voor commissarissen in niet-familiebedrijven, alleen moet de commissaris in het familiebedrijf zich extra bewust zijn van de zeggenschap van het management. Kader 4 geeft een overzicht van de taken van zowel een RvA als een RvC.

#### Kader 4: Taken van een Raad van Advies en van een Raad van Commissarissen

- Adviseren van de directie op het gebied van algemene strategie, organisatieontwikkeling, financiën, beheersing van risico's en het te voeren personeelsbeleid;
- Afstemmen van de strategie van de onderneming op relevante sociale, economische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op lokaal en nationaal niveau;
- Versterken van de reputatie van de onderneming;
- Sturing bij de opvolgingsproblematiek;
- Netwerken en relatiebeheer;
- Zorgen voor toegang tot extra resources.

In aanvulling op bovenstaande taken behoort tot de taken van een Raad van Commissarissen ook:

- Het vaststellen van de verantwoordelijkheden van de directie;
- Het functioneren van de directie beoordelen;
- Vaststellen van de hoogte en het type beloning van de directie.

Bron: Strategisch Management voor ondernemers in het mkb/familiebedrijf: Dekkers, Matser, Van Onzen en Sweers, 2010

Naarmate de eigendoms- en zeggenschapsstructuur complexer is, wordt de potentiële toegevoegde waarde van een RvC groter. Belangrijk blijft om vast te stellen hoe de RvC haar taak van het vinden en bewaken van de balans tussen de belangen van de eigenaren en het bedrijf zo goed mogelijk kan uitvoeren. Voor de uitwerking kunnen elementen van de profielschets van een RvA uit kader 4 gebruikt worden.

#### 2.4.4 Het Rijnlands model versus het Angelsaksisch model

Beursgenoteerde bedrijven in Nederland zijn verplicht een Raad van Commissarissen te hebben. Sinds 1 januari 2013 is het wettelijk toegestaan om daarbij een keuze te maken tussen het Rijnlands model en het Angelsaksisch model (Wet bestuur en toezicht). Voorheen was het niet toegestaan om een eenlaags bestuursmodel te hanteren. De meeste beursgenoteerde bedrijven in Nederland

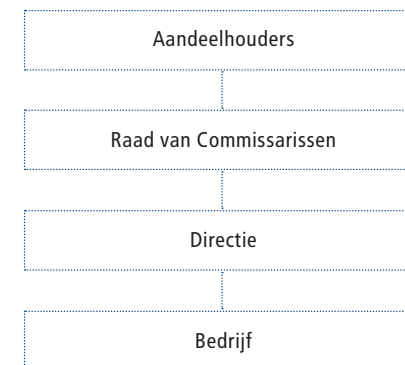
hebben daarom nog een tweelaags bestuursmodel, het zogenoemde Rijnlands model. Nederland wijkt daarmee af van de rest van Europa en de Verenigde Staten.

Het Rijnlands model, historisch veel toegepast in landen rondom de Rijn, maakt onderscheid tussen de directie (de uitvoerende bestuurders) en de toezichthouders (de niet-uitvoerende bestuurders). In deze structuur heeft het bestuur als voornaamste taak het besturen (managen) van het bedrijf en een autonome, onafhankelijke Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur. De Raad van Commissarissen is een separaat orgaan, bestuur en toezicht zijn gescheiden.

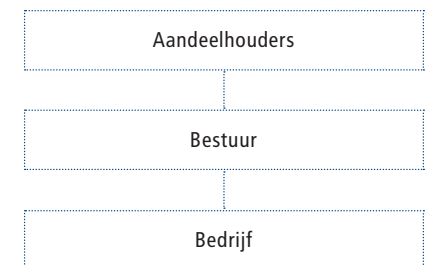
In het one-tier model, ook wel het Angelsaksisch model genoemd, nemen uitvoerende en toezicht houdende bestuurders (commissarissen) zitting in één bestuur. Er is in dit model dus geen aparte raad die toezicht houdt op het management; de toezichthouders zijn direct betrokken bij het besturen van de onderneming (De 'one-tier board': waarom wel en niet? Stefan Peij, Kluwermanagement.nl, januari 2010). De verschillen tussen het Rijnlands model en het Angelsaksisch model zijn weergegeven in Figuur 6.

FIGUUR 6: HET RIJNLANDS EN ANGELSAKSISCH BESTUURSMODEL

#### Rijnlands model: Two tier board (tweelaags bestuursmodel)



#### Angelsaksisch model: One tier board (eenlaags bestuursmodel)



De verwachting is dat Nederlandse beursgenoteerde bedrijven de komende jaren het Angelsaksische, eenlaagse bestuursmodel zullen invoeren. Dit kan leiden tot het vaker toepassen van dit model bij MKB familiebedrijven. De uitdaging is om de sterke punten van beide modellen te combineren. Kader 5 bevat hiervoor aanbevelingen.

#### Kader 5: Aanbevelingen Rijnlands-Angelsaksisch model

Het is van belang dat in Nederland de 'Rijnlandse waarden' in het eenlaagse bestuursmodel worden geborgd. De Rijnlandse 'leer' kan zichtbaar blijven door aandacht te besteden aan de volgende aspecten:

- Voor 'CEO-duality', ofwel het verenigen van de functies van president-commissaris en bestuursvoorzitter in één persoon, is geen ruimte.
- Het aantal commissarissen dat zitting heeft in het bestuur is groter dan het aantal bestuurders, zodat zij altijd voldoende tegenwicht kunnen blijven bieden aan het bestuur.
- De besluitvorming vindt gezamenlijk plaats, maar de voorbereiding en uitvoering van de strategie ligt bij de bestuurders. Commissarissen zullen een blijvende terughoudendheid betrachten als het gaat om het aandragen van (strategische) ideeën en uitwerkingen en zich vooral richten op de toezichttaak.
- De rol van de commissaris binnen het bestuur zal overwegend dezelfde toetsende, goedkeurende en adviserende rol richting bestuurders zijn als nu het geval is (met een neiging richting meebesturen en meebeslissen).

#### 2.4.5 Familieraad, familiestatuuat en stichting administratiekantoor

De familieraad en het familiestatuuat houden de familie betrokken bij het bedrijf op basis van duidelijke afspraken over de rol van de familie in het bedrijf. De familieraad is een platform om familieleden te informeren over belangrijke ontwikkelingen en besluiten in het familiebedrijf. Het is een gestructureerd familiaal overleg over het bedrijf. De bijeenkomsten van de familieraad zijn informatief maar kunnen ook een educatief karakter hebben om de toekomstige generatie voor te bereiden op een mogelijke rol in het bedrijf. Het instellen van een familieraad ligt voor de hand wanneer het aandelenbezit in handen is van meerdere familieleden of meerdere staken uit de familie of wanneer binnen één staak meerdere generaties in uiteenlopende rollen bij het bedrijf zijn betrokken (al dan niet werkzaam in de onderneming, al dan niet aandeelhouder).

Het familiestatuuat legt spelregels vast waaraan de familieleden zich houden. Dit zijn bijvoorbeeld familiale waarden en visie, regels over eigendom, opvolging, financiële doelstellingen van de familie, carrièremogelijkheden voor familieleden en de rol van niet-familieleden. Het opstellen van een familiestatuuat is een goede aanleiding voor familieleden om met elkaar in gesprek te gaan over belangrijke thema's in het familiebedrijf. Het proces om te komen tot een familiestatuuat is vaak minstens zo belangrijk als de inhoud van het uiteindelijke document. Het familiestatuuat is daarom niet een document dat door één persoon wordt opgesteld, maar een gezamenlijk product. Het familiestatuuat kan worden gebruikt bij belangrijke beslissingen of bij meningsverschillen.

Een Stichting administratiekantoor (STAK) heeft vaak tot doel om de continuïteit van het familiebedrijf te beschermen. Een STAK scheidt zeggenschap over en eigendom van het bedrijf door de certificering van aandelen. Dit biedt een aantal voordelen, zoals het laten meedelen van niet-familiale medewerkers in de winst zonder ze stemrecht te geven, een geleidelijke overdracht naar de volgende generatie en een waarborg voor de continuïteit van het bedrijf in geval van overlijden. In de praktijk is het bestuur van de STAK niet actief. Het is een slapende constructie die pas actief wordt op het moment dat daar behoefte aan is. Het is echter ook mogelijk om een actieve invulling te geven aan het stichtingsbestuur. Net zoals een RvA of een RvC kan het stichtingsbestuur actief worden betrokken bij strategische beslissingen en daarmee een effectieve adviesfunctie vervullen.

**TABEL 1: INVULLING GOED BESTUUR IN VERSCHILLENDE ONTWIKKELINGSFASEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF**

	Startende ondernemer	GroEIFase	Volwassenheidsfase
<b>Bestuurlijke inrichting</b>	Adviseurs, Raad van high-tech start-up	Directie, Raad van Advies	Raad van Advies, Raad van Commissarissen, Stichting Administratiekantoor Aandeelhoudersvergadering, Familieraad
<b>Governance functie</b>	Advies, netwerken	Advies, afstemming, netwerken	Advies, controle

#### 2.4.6 Evaluatie van goed bestuur

Goed bestuur vraagt om onderhoud. Niet alleen omdat het bedrijf zich ontwikkelt, maar ook om vast te stellen wat de functies en verwachtingen per bestuursorgaan zijn. Zowel bij de RvA als bij de RvC is een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad noodzakelijk. Zeker als een onderneming start met een nieuw orgaan is het van belang om vast te stellen in hoeverre alle betrokkenen tevreden zijn over het functioneren. Hiertoe moet vooraf duidelijk zijn wat de verwachtingen van het bestuursorgaan zijn; dit betreft zowel de taken en het effect daarvan op de prestaties van de onderneming als de vorm. Met de vorm bedoelen we de regelmaat waarmee het bestuursorgaan functioneert, de samenstelling van het orgaan, maar ook de beschikbaarheid van informatie voor de bestuursleden.

Als het bestuursorgaan bijvoorbeeld een jaar heeft gefunctioneerd, is het tijd om na te gaan wat de toegevoegde waarde van het bestuursorgaan is. Is er al een meetbaar effect op de prestaties van de onderneming en zijn de bestuursleden en de directie tevreden over het functioneren? Dit is een logisch moment om bij te sturen: op welke punten kunnen we het functioneren verbeteren en hoe pakken we dat aan? Pendergast en haar medeauteurs (Pendergast, Ward & Brun de Pontet, 2011) noemen een aantal elementen die in de evaluatie aan bod moeten komen (zie kader 6).

##### **Kader 6: Thema's ter evaluatie van de RvA en RvC**

1. Bestuursfunctie: adequate afspraken, rolverdeling tussen management en eigenaren
2. Relatie met eigenaren: transparantie, communicatie en informatie
3. Strategie bedrijf en richting
4. Risicomanagement
5. Advisering directieteam
6. Vergaderingen: frequentie, duur, informatieverstrekking
7. Cultuur: open, transparant, veilig
8. Samenstelling en structuur: expertise, ervaring en competenties, rol voorzitter

Naar Pendergast (2011)

#### 2.5 TOT SLOT

Het inrichten van goed bestuur vergt een investering in middelen en tijd. Zoals bij veel zaken gaat ook hier de kost voor de baat. Hoewel Nederland geen verplichtende code voor goed bestuur in MKB ondernemingen kent, is een zorgvuldige inrichting van het bestuur niet vrijblijvend. De ondernemer heeft een zorgplicht voor het personeel, maar ook voor andere stakeholders binnen het bedrijf. Mocht het bedrijf worden getroffen door een calamiteit, dan zal de Ondernemingskamer vaststellen of de ondernemer daarvoor verantwoordelijk kan worden gehouden. Een goed functionerend bestuur van de onderneming helpt dit soort situaties te voorkomen. Daarnaast is er een steeds sterkere maatschappelijke roep om transparantie in bestuur. Dit geldt niet alleen voor de (semi)publieke sector of de bankensector. Een passende bestuursstructuur past bij een professionele uitstraling van het familiebedrijf naar de buitenwereld.

# 3. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek waaraan 17 familiebedrijven deelnamen. In de periode van mei 2011 tot november 2013 is bij een aantal van deze bedrijven een familiestatuut opgesteld, een aantal bedrijven stelde een Raad van Advies in, sommige bedrijven hielden hun huidige structuur nader onder de loep en een aantal ondernemers heeft besloten voorlopig geen stappen te zetten richting een nieuwe bestuursstructuur. Na een beschrijving van de deelnemende bedrijven (paragraaf 3.1) behandelen we het proces om te komen tot een Raad van Advies bij de bedrijven die hiertoe besloten (paragraaf 3.2). De ervaringen van ondernemers die het traject naar een familiestatuu t in gang hebben gezet, komen aan bod in paragraaf 3.3. De overwegingen van bedrijven die (nog) geen prioriteit geven aan het invoeren van een instrument van goed bestuur, staan centraal in paragraaf 3.4.

## 3.1 DE BEDRIJVEN

Bij kwalitatief hoogwaardig casestudie onderzoek gaat het niet zozeer om het aantal bedrijven in het onderzoek, maar voornamelijk om de diversiteit in de casuïstiek (Eisenhardt, 1989). Bijlage 1 toont de diversiteit van de deelnemende bedrijven wat betreft bedrijfsomvang, sector waarin ze

actief zijn, de generaties die betrokken zijn bij de bedrijfsleiding en de generaties die aandelen bezitten. Tevens bevat de tabel de aanleiding om goed bestuur op de agenda te zetten en de uiteindelijke keuze voor een instrument van goed bestuur. Met uitzondering van twee bedrijven heeft de generatie die de aandelen bezit ook een rol in het management. Bij één van deze twee bedrijven zijn de aandelen in handen van een familielid dat nooit in het bedrijf werkzaam is geweest, maar door vererving de aandelen in haar bezit heeft gekregen. In het andere bedrijf heeft de overdragende generatie geen managementtaken meer maar bezit deze generatie nog wel de aandelen. De tabel toont ook dat in een aantal bedrijven twee generaties een leidinggevende rol hebben. Deze bedrijven bevinden zich in de fase waarin de eigendom wordt overgedragen aan de nieuwe generatie. De overdragende generatie verricht in deze bedrijven nog wel werkzaamheden, maar heeft de intentie om langzaam een stap terug te doen.

Een veelgebruikte manier om de familiebetrokkenheid in het bedrijf aan te geven is het levenscyclusmodel van Gersick et al. (1997), zoals besproken in paragraaf 2.3.1. Dit model stelt dat de thema's die in het bedrijf spelen afhankelijk zijn van de levensfase van het bedrijf. Het bestuur van de onderneming hangt daarom samen met de levensfase waarin het zich bevindt. De meerderheid van de bedrijven in dit onderzoek zijn familiegeleide bedrijven, wat betekent dat de leiding en eigendom gecombineerd zijn in handen van meerdere familieleden. Vier familiebedrijven zitten in de eerste fase van het model van Gersick et al. en zijn een zogenoemd DGA-bedrijf. Bij DGA-bedrijven zijn de leiding en eigendom in handen van één persoon. Geen van de familiebedrijven in dit onderzoek valt in de categorie familiegecontroleerde bedrijven. De betrokkenheid van de familie beperkt zich tot maximaal drie familieleden. Tijdens de interviews komt duidelijk naar voren dat de respondenten de familiebetrokkenheid als overzichtelijk ervaren, waarbij weinig ingewikkelde constructies noodzakelijk zijn.

## 3.2 RAAD VAN ADVIES

Acht deelnemende bedrijven hebben een start richting een RvA gemaakt. Hiervan hebben twee bedrijven het proces geheel doorlopen, zij hebben een functionerende RvA. Twee ondernemers hebben in de loop van het proces besloten om op dit moment toch nog geen RvA op te zetten. De overige vier deelnemers hebben een profiel opgesteld voor de werving van leden voor de RvA, maar hebben nog geen functionerende RvA. In de volgende paragrafen gaan we achtereenvolgens in op de redenen voor het opzetten van een RvA, de procedures en taken van de RvA, de (verwachte) toegevoegde waarde en de obstakels in het proces richting de RvA.

### 3.2.1 Aanleidingen voor het opzetten van een RvA

Ondernemers kunnen diverse redenen hebben om een instrument van goed bestuur in te voeren. Bij de deelnemende bedrijven zijn de wens voor een klankbord, de waarborg voor de continuïteit van het familiebedrijf, de overdracht van het bedrijf binnen de familie en het hebben van een stok achter de deur belangrijke overwegingen. Ook verwacht een aantal bedrijven meerwaarde van de leden van de RvA doordat zij een netwerk hebben dat gebruikt kan worden voor acquisitie of het inwinnen van informatie.

#### Klankbord

De twee ondernemers die daadwerkelijk een RvA in hun familiebedrijf hebben opgezet, hebben voornamelijk uit nieuwsgierigheid de informatieve projectbijeekkomsten over goed bestuur bezocht. Zij hebben door deze bijeenkomsten en aanvullende gesprekken met experts een beeld gekregen hoe goed bestuur een rol kan spelen binnen de organisatie. De belangrijkste reden voor het opzetten van een RvA is voor beide ondernemers het hebben van een klankbord. Daarnaast wordt een RvA door deze, maar ook door andere deelnemende bedrijven, gezien als een 'stok achter de deur' voor zaken die anders door de waan van de dag niet aan bod komen. Het moet helpen om focus te houden op de strategie, zoals een respondent aangeeft:

*"Strategieërealisatie blijft altijd een kunst in deze hectische tijden. Het is dan een uitdaging dat je wel focus blijft houden op de doelen die er toe doen voor het bedrijf."*

#### Opvolging

Waar de theorie stelt dat de continuïteit van het bedrijf mogelijk in gevaar komt door conflicterende belangen van de eigenaar, het bedrijf en de familie, blijkt uit de interviews dat de ondernemers conflicterende belangen niet als een bedreiging voor de continuïteit zien. Echter, opvolging wordt wel als mogelijke bedreiging voor continuïteit beschouwd. Zo stelt een respondent dat een belangrijk doel van de familie, maar ook van het bedrijf, is dat:

*"...het familievermogen goed verdeeld wordt tussen de kinderen. Dat niemand zich minder voelt. Aan de andere kant moet de overdracht het bedrijf niet financieel in de problemen brengen."*

Bij vier ondernemers is bedrijfs-overdracht de aanleiding geweest om een RvA op te richten. Deze vier bedrijven bevinden zich in verschillende stadia van het proces van overdracht. Bij twee bedrij-

ven is de leiding al grotendeels in handen van de opvolgende generatie, maar worstelt men met de overdracht van de aandelen.

Een instrument van goed bestuur kan inderdaad waardevol zijn bij de overdracht van het familiebedrijf (Lambrecht & Lievens, 2008). Naast het geven van advies over bijvoorbeeld financiële zaken bij de overdracht van aandelen, kan de RvA ook het proces van overdracht ondersteunen. Bijvoorbeeld door de overdragende generatie te adviseren over hoe belangrijke beslissingen langzamerhand over te laten aan de nieuwe generatie. Of door de overdragende generatie zitting te laten nemen in de RvA. Zo kan de eerste generatie nog controle houden over wat er gebeurt binnen de organisatie. Ook voor de opvolger is het aanbieden van een plaats in de RvA een interessante mogelijkheid om de kennis van de aftredende generatie voor de organisatie te behouden. Zoals een respondent het verwoordt:

*"Hij (vader) moet actief blijven, maar niet als bestuurder. Operationeel moet hij een stapje terug doen. De waan van de dag, daar moet hij van worden verlost. Maar zijn kennis en zijn netwerk, dat moeten we uitbronnen"*.

Bij zes bedrijven gaat de overdragende generatie een rol spelen in de RvA. Bij de andere twee bedrijven is dit gezien de leeftijd en de huidige rol van de overdragende generatie geen overweging meer. Bij één van de twee bedrijven die een RvA hebben, adviseert de RvA de overdragende generatie over de manier waarop deze kan terugtreden. De betreffende respondent:

*"Hij doet ook een stukje begeleiding van mijn vader door vragen te stellen als 'hoe ga je dat doen als je afstand neemt van het bedrijf?', 'welke dingen ga je doen?' Of 'hoe zie je dat voor je en op wat voor termijn?'"*

#### Nadelen RvC

De functies van de RvA (klankbord, stok achter de deur, advies, ondersteuning van het strategisch proces) kunnen ook belegd worden bij de RvC. Weinig deelnemers zien een RvC als een reële optie. Eén van de deelnemende bedrijven, een groot familiegeleid bedrijf, gaf in eerste instantie wel aan een sterke voorkeur te hebben voor de RvC:



*“Het dwingende van een Raad van Commissarissen spreekt mij op zich wel aan. Want dat voel ik persoonlijk als iets wat mij nog wel eens heel goed van pas kan komen. Gewoon iets waar ik als ondernemer verantwoording aan af heb te leggen.”*

In het verleden had dit bedrijf een RvC waar zij weinig toegevoegde waarde van heeft ervaren. Dit bedrijf ziet de controlerende functie en het minder vrijblijvende karakter van de RvC als belangrijke redenen om voor een RvA te kiezen.

De RvC heeft het recht om bestuursbesluiten goed te keuren of, indien nodig, ingrijpend te veranderen. Ook heeft de RvC de bevoegdheid om bestuurders te ontslaan, te schorsen en te benoemen. Dit zien familiebedrijven als een bezwaar. Eigendom en directie zijn vaak in handen van een beperkt aantal familieleden. Daardoor is de kans klein dat het bestuur niet handelt in het belang van het bedrijf en de aandeelhouders. Uit de interviews blijkt dat de bevoegdheid om de bestuurders te ontslaan bij meerdere deelnemers een belangrijke overweging is geweest in de afweging tussen een RvA en een RvC. Zoals een respondent zegt:

*“Ook als je kijkt naar dit bedrijf, een familiebedrijf met een grootaandeelhouder. Een RvC kan de directie ontslaan, maar een aandeelhouder kan de RvC ontslaan. Ja, bij familiebedrijven, los van de grote beursgenoteerde familiebedrijven, sluit dit niet goed aan.”*

Behalve dat een RvC in veel gevallen als te formeel en ‘te zwaar’ wordt gezien, bestaat het beeld dat de RvC vooral een controlerende rol heeft en heel dicht op de besluitvorming in de organisatie zit. Hoewel de deelnemende familiebedrijven wel een stok achter de deur willen, vinden ze het van belang dat de directie de touwtjes in handen heeft en houdt.

### **3.2.2 Hoe verloopt het proces richting het opzetten van een RvA?**

Het opzetten van een RvA is een proces dat een aantal maanden tot soms enkele jaren in beslag kan nemen. Tijdens het proces moeten er belangrijke keuzes worden gemaakt over het doel en de functie van de RvA en de positie van de RvA binnen de organisatie. Vervolgens moeten er leden voor de RvA worden geselecteerd.

Het vinden van potentiële leden voor de RvA die bij de eigen organisatie passen, ervaren familiebedrijven als één van de moeilijkste stappen in de oprichting van een RvA. De zoektocht naar leden voor de RvA begint met het uitspreken van de verwachte vaardigheden en kwaliteiten van de RvA-

leden. Dit kan vastgelegd worden in een profiel, dat als ondersteuning dient bij de zoektocht. Alle acht de bedrijven hebben een dergelijk profiel gemaakt. Alhoewel de bedrijven in dit onderzoek uit verschillende industrieën komen en diverse activiteiten uitoefenen, zijn de overeenkomsten tussen de profielen groot. Een lid van de RvA moet voornamelijk advies kunnen geven op het gebied van algemene strategie en organisatieontwikkeling. Ook kennis van de industrie waarin de bedrijven actief zijn en ervaring als bestuurder of ondernemer beschouwen de ondernemers als belangrijke factoren. Tegelijkertijd willen ondernemers een onafhankelijk persoon met een frisse blik op de organisatie. Zoals een respondent het weergeeft:

*“De kandidaten komen niet voort uit de stichting ‘Vrienden van [naam DGA]’. Het zijn relatief vreemde ogen. Juist om die reden wilden we mensen die op iets meer afstand van de DGA staan. Als je ze hier uit het netwerk haalt, dan loop je het risico dat het, ik wil niet zeggen minder zakelijk, maar vriendschappelijker is.”*

Een veel gestelde vraag in familiebedrijven is voor wie de RvA wordt opgesteld: voor het bedrijf, voor de eigenaren en/of voor de familie? Het antwoord op deze vraag is van invloed op de samenstelling van de RvA en de uiteindelijke werking ervan. In drie bedrijven waar zowel de overdragende als opvolgende generatie actief zijn, is de opvolgende generatie de initiatiefnemer voor het oprichten van een RvA. Deze ondernemers zien de RvA voornamelijk als een orgaan voor het bedrijf en de ondersteuning van hun rol als directeur. Zoals één van hen het verwoordt:

*“Voor mij moet een RvA er voor mij zijn. Terwijl mijn vader lange tijd vond dat de RvA er voor ons samen moet zijn. Terwijl ik het meer zie als mensen waar ik mee verder kan wanneer mijn vader er niet meer is.”*

Een andere respondent zegt hierover het volgende:

*“Eigenlijk vind ik dat de RvA er moet zijn voor de onderneming. Alleen ja, waar zit de RvA er voor? Voor de aandeelhouder. In samenspraak met de RvA is dat iets wat vorm moet krijgen.”*

Uit bovenstaande uitspraken blijkt dat het niet altijd volkomen duidelijk is voor wie de RvA is bedoeld. Dit is een vraagstuk waar de directie en het managementteam gezamenlijk een antwoord op moeten formuleren. Het valt op dat bij de meerderheid van de bedrijven een familielid het initiatief heeft genomen om mee te doen aan het project en om een RvA op te richten. In één bedrijf heeft

een niet-familie lid het initiatief genomen voor het opzetten van een RvA, maar de familieleden zien hier de toegevoegde waarde van de RvA nog niet. Omdat de directie nog niet op één lijn zit, is de RvA nog niet ingericht. In een ander bedrijf heeft de DGA een directielid gevraagd om zich te oriënteren op de mogelijkheden van een RvA. De discussie over een RvA is vervolgens met regelmaat in het overleg van het managementteam besproken. Na verloop van tijd is er zo begrip ontstaan over de toegevoegde waarde van een RvA en heeft de directie gezamenlijk besloten om een RvA op te zetten en is het profiel voor de RvA-leden opgezet. Het valt op dat een aantal van de deelnemende bedrijven het overleg met het management team hierover beperkt. In een van de DGA-bedrijven heeft de DGA de voor- en nadelen van de RvA eerst voor zichzelf op een rijtje gezet en is hiermee vervolgens naar het management gegaan. Hij vertelt:

*“Ik heb mijn idee wat betreft de RvA in het MT neergelegd. Binnen het MT had mijn financiële man zoiets van ‘ja moet je dat nu wel doen bij een relatief klein bedrijf?’ Die had eerst wat bezwaren en was zeer kritisch. Ik heb dat gemotiveerd en uitgelegd en uiteindelijk hebben we gewoon algemeen besloten om het te doen.”*

Bij een van de bedrijven waar de opvolger de initiatiefnemer is geweest voor de RvA, heeft de opvolger samen met zijn vader de sollicitatiegesprekken gevoerd met potentiële RvA-leden. Andere managementleden werden hierover niet geïnformeerd of bij betrokken. Dit terwijl de managers (indirect) ook te maken hebben met de RvA. De respondent geeft aan:

*“Ik moet heel eerlijk bekennen dat ik in het bedrijf hier niet veel aandacht aan heb besteed. Ik zit nu eigenlijk zelfs te twifelen of ik de ondernemingsraad wel geïnformeerd heb over de RvA.”*

Als er meer generaties in het bedrijf actief zijn, is de neiging aanwezig om meer onderling te overleggen binnen de familie, dan met het management. De twee DGA's die hebben deelgenomen aan dit onderzoek hebben namelijk meer overleg met het management en niet-familiale directieleden. Klankborden met het managementteam of andere directieleden is bij meerdere generaties in het bedrijf minder noodzakelijk en wordt in dergelijke situaties wellicht over het hoofd gezien.

Twee ondernemers hebben na het opstellen van een profiel voor de potentiële RvA-leden ervoor gekozen om op dit moment toch nog geen RvA op te zetten. De andere zes bedrijven hebben het profiel allereerst via diverse kanalen uitgezet om leden buiten het directe netwerk van de onderneming te bereiken. Gezien de eis dat de leden van de RvA onafhankelijk moeten zijn en een frisse

blik moeten hebben, is dit niet verrassend. Dit maakt het vinden van geschikte kandidaten echter lastiger, zoals een respondent aangeeft:

*“Het vinden van een adviseur, ja, dat netwerk ontbreekt mij naar mijn gevoel. Om het objectief te houden, zoek ik niet iemand in mijn eigen netwerk.”*

De wens voor onafhankelijke RvA-leden draagt eraan bij dat vooral externe adviseurs leden van de RvA aandragen. Ook de accountant blijkt in sommige situaties hulp te bieden bij het zoeken naar leden voor de RvA. Dit sluit het werven van RvA-leden vanuit het eigen netwerk niet uit. Zo heeft een ondernemer leden voor de RvA geselecteerd uit zijn persoonlijke netwerk. Deze personen ontmoet hij met enige regelmaat ook privé.

Bij vier van de zes bedrijven gaat de overdrager deel uitmaken van de RvA. In de andere twee bedrijven is dit geen optie gezien de leeftijd van de overdrager en de beperkte mate waarin deze generatie nog betrokken is. Wanneer de overdrager plaatsneemt in de RvA brengt dit een extra uitdaging met zich mee, omdat er rekening moet worden gehouden met de dubbele rollen, zoals onderstaande reactie van een respondent illustreert:

*“Het is moeilijk om de rollen die mijn vader en ik samen spelen goed gescheiden te houden. Hij is aandeelhouder, oud-bestuurder, adviseur en ook mijn vader. We moeten wel weten welke pet we op hebben als we met elkaar praten.”*

In één situatie kiest de opvolger ervoor om ook plaats te nemen in de RvA. Deze ondernemer geeft aan als brug te willen fungeren tussen de RvA en het bestuur van de onderneming. Hij wenst dat de RvA uiteindelijk zal bestaan uit de overdrager, de opvolger, twee leden vanuit de organisatie (mogelijk oud-werknemers) en twee externe adviesleden. De motivatie voor het aanstellen van 'interne' leden is de kennis van de markt en ervaring binnen het bedrijf, terwijl externe leden de organisatie nog moeten leren kennen. Om dezelfde reden ziet één organisatie een rol voor de accountant in de RvA. De respondent zegt hierover:

*“We zien ook een hele grote rol voor onze accountant op dit moment, omdat hij ons bedrijf eigenlijk vanaf tig jaar terug al kent. En dan zou hij ook samen met mijn vader en dan één externe, die dan echt eventjes wat vers bloed er doorheen suist, plaatsnemen in de RvA.”*

De andere bedrijven hebben ervoor gekozen om alleen externe personen voor de RvA aan te trekken. Hoewel het profiel in alle gevallen aangeeft dat de voorkeur uitgaat naar RvA-leden die niet in het netwerk van de onderneming zitten, blijkt dat de RvA-leden toch ook via het eigen netwerk worden gezocht. Sommige bedrijven kiezen ervoor om de RvA in stappen op te zetten, en de RvA-leden niet in één keer te selecteren. In deze situatie kan ook het netwerk van een RvA-lid benut worden om andere personen voor de RvA te selecteren.

Drie bedrijven zijn gekomen tot het voeren van gesprekken met mogelijke adviesleden. Het valt op dat de bedrijven deze gesprekken niet zien als sollicitatiegesprekken, maar meer als kennismakingsgesprekken. Er wordt nauwkeurig gekeken naar de aanvullende kennis die de kandidaten in het bedrijf brengen. Zo heeft één van de twee bedrijven RvA-leden gekozen die gespecialiseerd zijn in de benoemde gebieden, zoals wordt uitgelegd in de volgende uitspraak:

*“Op een gegeven moment hebben we in het MT gezegd ‘wat hebben wij nodig’? Gewoon eens gekeken naar het bedrijf, we hebben iemand nodig voor general management, we hebben iemand nodig voor sales/marketing, innovatie vinden wij een belangrijk aandachtsgebied. Zo hebben we naar meerdere kandidaten gekeken.”*

Niet alleen de aanvullende kennis maar ook de ervaring van de kandidaat is een belangrijk criterium in de selectie van de RvA-leden. Een voorbeeld daarvan is onderstaande quote:

*“De eerste kandidaat is een zeer ervaren bestuurder: RvC, RvA, allerlei functies, doet hij al jaren. De functies die hij heeft gedaan waren heel vaak bij familiebedrijven. (...) We zijn nu bezig met een derde kandidaat voor de RvA. We hebben eerder al iemand gehad, maar daar hebben we toch van afgezien omdat het niet aansloot bij wat we zochten. Vooral het gebrek aan ervaring in de branche was hierin doorslaggevend.”*

Uitgebreide ervaring kan in de beginfase van een RvA grote toegevoegde waarde hebben, omdat RvA-leden dan advies kunnen geven over hoe de RvA ingericht kan worden en kan gaan functioneren. Ervaring met het karakter van een familiebedrijf wordt als een voordeel gezien, omdat er dan meer begrip is voor het functioneren van het bedrijf. Uit bovenstaande quotes blijkt dat de kennis en ervaring van de RvA-leden niet alleen complementair is aan de in het bedrijf aanwezige kennis en ervaring. De kennis en ervaring van de afzonderlijke RvA-leden lijken elkaar ook aan te vullen. Naast kennis en ervaring als belangrijke selectiecriteria, blijkt in de praktijk dat het hebben van

‘een klik’ met de mogelijke RvA-leden net zo belangrijk is. Zo is in één organisatie een RvA-lid uit het netwerk van het bedrijf verkozen boven een andere kandidaat vanwege het hebben van een klik. Dit is opmerkelijk omdat deze onderneming eigenlijk de voorkeur gaf aan geheel onafhankelijke adviesleden. Voordat de RvA officieel in werking is getreden, heeft er bij een van de bedrijven een kennismaking plaatsgevonden tussen de adviesleden onderling. Hierbij is gekeken of er zowel tussen de RvA-leden onderling als tussen de directieleden en de RvA-leden een klik was. De overweging hierbij was dat binnen de RvA problemen zouden kunnen ontstaan wanneer deze klik er niet zou zijn. Het andere bedrijf heeft gekozen voor een proefperiode, waarin eerst in een aantal bijeenkomsten is gekeken hoe het contact tussen het RvA-lid en de directie van het bedrijf verloopt.

CASUS BOOM BV

# Kennisuitbreiding op strategisch niveau

## De onderneming

Boom BV is een toonaangevende leverancier voor het laboratorium. De onderneming levert zo'n 25.000 laboratoriumbenodigdheden, laboratoriumchemicaliën en laboratoriumapparaten uit voorraad. De farmaceutische toeleverancier beschikt ook over een eigen productiefaciliteit voor chemicaliën. Boom is gevestigd in Meppel en levert hoofdzakelijk producten in de Benelux.

De dagelijkse leiding is sinds 2010 in handen van de vierde generatie, Bertjan Boom. De directie wordt gevormd door Bertjan en zijn vader. Bertjan neemt het bedrijf geleidelijk over. Een broer van Bertjan is werkzaam in het bedrijf (verantwoordelijk voor de huisvesting). Hij heeft geen ambitie om als eigenaar of manager in het bedrijf te werken. Bertjan's zus is niet betrokken bij het bedrijf, want de filosofie van de familie Boom is dat familieleden alleen delen in eigendom als ze in het bedrijf werken.



### Boom BV

Directie:	Bertjan Boom en vader Boom
Opgericht:	1895
Generatie:	vierde
Sector:	Farmacie (groothandel)
Aantal medewerkers:	65
Aantal familie-eigenaren:	2 (cumulatieve aandelen holding)
Eigendomsstructuur:	DGA holding
Bestuur:	standaard holdingstructuur en RvA

### Strategisch vraagstuk

Bertjan en de andere stakeholders in het bedrijf richten zich op de langere termijn. In de laboratoriummarkt liggen voldoende groeikansen; de gebruikersmarkt ontwikkelt zich en het brede assortiment van Boom BV biedt uitbreidingskansen. Gezien de groeiambities van de onderneming heeft de directie behoefte aan een strategisch klankbord.

Boom BV wil de strategische besluitvorming binnen het bedrijf verder formaliseren om meer grip te krijgen op marktontwikkelingen. De familie Boom wil het bedrijf graag in de familie houden, daarom is het ook belangrijk voor BOOM BV om de continuïteit van het familiebedrijf te borgen.

Binnen het bedrijf is voldoende kennis en ervaring om de markt te kunnen bedienen, maar op bestuursniveau ontbreekt praktische know-how; Bertjan Boom heeft geen laboratoriumachtergrond, wat zijn vader wel had.

Een adviesorgaan is volgens de directie de beste manier om de bedrijfseconomische kennis op strategisch niveau aan te vullen. Bertjan Boom licht dit toe: "We willen geen Raad van Commissarissen. Het gaat om de klik die er moet zijn, niet om het zo formeel mogelijk inregelen van toezicht."

Daarbij biedt een adviesorgaan meer mogelijkheden. Bertjan: "Een commissaris moet beslissingen nauwgezet in de gaten houden. Dat past volgens ons niet altijd bij de wijze waarop binnen een familiebedrijf beslissingen worden genomen: snel, langs korte lijnen en soms op onorthodoxe wijze of plaatsen. Een adviseur past daar beter bij."

### Tip van Boom

"Neem de tijd voor alles. Een aanpassing op bestuursniveau zoals de implementatie van een RvA moet je niet overhaast uitvoeren. We hebben extra tijd ingeruimd om de visie op een adviesorgaan scherp te krijgen. Ook het wervingsproces inclusief het opstellen van een ledenprofiel en prospectus hebben we grondig aangepakt."

*Bertjan Boom - directeur*

"Er is geen behoefte aan een familiestatuuut omdat de aandelenoverdracht naar de kinderen goed verloopt en alleen plaatsvindt als de familieleden ook werkzaam zijn binnen de organisatie. De overdracht aan de volgende familiegeneratie is toch spannend, ondanks dat het zakelijk goed is geregeld. Bertjan Boom legt uit: "Een aantal belangrijke juridische zaken is geregeld, de statuten van diverse onderdelen van de holding zijn vernieuwd, evenals testamenten en huwelijksvoorwaarden. Maar er spelen ook emotionele en familiale zaken mee. Daar moet je als familie en bedrijf tijd voor nemen."

### Het resultaat: een klankbord en sparringpartner

In 2012 zijn de eerste stappen gezet naar de totstandkoming van een Raad van Advies (RvA). Met hulp van een externe deskundige is een profiel voor leden van een RvA opgesteld. Daaruit is een prospectus gedestilleerd. Na enkele sollicitatiegesprekken is besloten dat een persoon uit het netwerk gedurende een proefperiode met vader Boom als tweemans-RvA begint.

De RvA functioneert als klankbord en sparringpartner voor de directie en aandeelhouders. De focus ligt bij strategie, organisatie- en marktontwikkelingen. De leden kijken kritisch mee en bieden een extra perspectief. De RvA zorgt ook voor uitbreiding van het bestaande netwerk.

### Terug- en vooruitblik

De familie Boom adviseert collega-ondernemers ruim de tijd te nemen voor een aanpassing op bestuursniveau zoals de implementatie van een RvA. Bertjan Boom legt dit uit: "Een Raad van Advies zit nog niet in onze genen; we moeten eraan wennen. De adviesraad is in ontwikkeling en het instrument moet zich nog definitief bewijzen. We vonden het lastig om een helder beeld te krijgen van hoe we het orgaan wilden inrichten. Dit kwam onder andere omdat ik nog niet lang als directeur werkzaam ben. We hebben daarom extra tijd ingeruimd om de visie scherp te krijgen," aldus Bertjan.

De directie heeft daarnaast niet overhaast adviesraadsleden gekozen. Het opstellen van een profiel van leden van de raad en een daarmee corresponderende prospectus waren nuttig. Voor de werving is gebruikgemaakt van het netwerk van externen. Het sollicitatiegesprek met het eerste externe lid beschouwde de directie vooral als een kennismaking met de mogelijkheden van het inschakelen van permanente adviseurs. Bertjan: "Het was belangrijk om vast te stellen of er een klik was tussen kandidaten voor de RvA en het bedrijf. Het besluit alvast te starten met een nog niet voltallige RvA gaf ons als directie en de RvA de mogelijkheid rustig en enigszins informeel de samenwerking op te starten."

Over de vergaderingen met de RvA is Bertjan tevreden. Ook is de uitbreiding van het netwerk dat de RvA heeft opgeleverd waardevol. Van een directe invloed van de RvA op de strategie is nog geen sprake, toch zijn diverse strategische vraagstukken al besproken. Bertjan: "Het werken met de RvA voelt als werken met commissarissen. Maar het verschil met een echte RvC zit niet alleen in het ontbreken van de formele rol van zo'n orgaan, maar vooral in de breedte van de onderwerpen die in de gesprekken met de adviseurs op tafel komen." De RvA brengt ook het familiebelang onder de aandacht. Het adviesorgaan heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat familieleden die niet bij het bedrijf betrokken zijn, beter op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Dit is ook gedaan met het oog op de aandelenoverdracht aan Bertjan. Hij hoopt dat de samenwerking met de RvA leidt tot snellere bestuurlijke en strategische keuzes.



### 3.2.3 Procedures en taken

Bij de twee bedrijven waar de RvA-leden zijn benoemd, hebben de eerste vergaderingen voornamelijk in het teken gestaan van het kennismaken met de organisatie en verschillende personen. Zoals een van de twee bedrijven aangeeft:

*“Ik merk dat we de afgelopen drie sessies heel erg bezig zijn geweest om de RvA-leden het bedrijf te leren kennen. We hebben ze documentatie toegestuurd en er was behoefte aan financiële informatie om de cirkel rond te maken”.*

Om het kennismakingsproces natuurlijk te laten verlopen, heeft dit bedrijf tijdens de eerste overleggen geen gebruikgemaakt van een agenda. Dit is mede op advies van een van de RvA-leden, die heeft aangegeven dat het wellicht goed is om eerst te kijken hoe het overleg en het proces verlopen. Door te werken met een agenda loop je volgens dit advieslid het risico om direct alles in te kaderen. Ook bij de andere onderneming waar de RvA al actief is, is gestart zonder een vooraf vastgestelde agenda. De reden hiervoor is dat de ondernemer onzeker is over de precieze invulling van de RvA-vergadering. De ondernemer geeft daarbij aan dat hij het als directeur-eigenaar gewend is om veel zaken zelf uit te zoeken en vervolgens op basis van deze informatie een besluit te nemen. Een RvA-lid neemt in dit geval initiatieven met betrekking tot de invulling van de vergaderingen. Zoals de respondent zelf zegt:

*“Ik vind het af en toe nog lastig. De adviseur geeft wel aan dat hij met sommige van zijn bedrijven veel contact heeft. Ik zal eerlijk zeggen dat wij tussen de vergaderingen door eigenlijk nauwelijks contact hebben. Ik heb ook geen vragen tussendoor dat ik denk van ‘daar moet ik hem eens voor bellen om advies te krijgen of misschien dat hij iemand kent die daarbij kan helpen’. Dat zit er bij mij in ieder geval nog niet in.”*

Inmiddels wordt bij een van de bedrijven wel gebruikgemaakt van een agenda, worden er notulen gemaakt en is er een actiepuntenlijstje opgesteld. Er zijn vaste agendapunten, zoals de jaarcijfers en strategische kwesties. Een agenda zorgt voor structuur in het overleg en de mogelijkheid om zaken voor te bereiden. Het actiepuntenlijstje zorgt voor een stok achter de deur, omdat tijdens het volgende overleg gekeken kan worden wat er is gedaan en wat nog niet. De frequentie van de vergaderingen verschilt per onderneming. Een van de ondernemingen die een RvA wil opzetten, heeft in het profiel opgenomen dat de RvA-vergadering vier tot vijf keer per jaar moet plaatsvinden. Een andere onderneming heeft bij een van de eerste overleggen voor het komende jaar tien vergaderin-

gen vastgelegd. Naast de concrete invulling van de vergaderingen wordt er ook nagedacht over een evaluatieproces. Zo heeft een onderneming bepaald dat ze eerst een half jaar in de huidige setting gaat ‘proefdraaien’ en dan gaat evalueren hoe het loopt. Een andere onderneming die nog geen werkende RvA heeft, heeft al wel een familiestatuuut opgesteld waarin staat dat de werking van de RvA, maar ook de rol van de overdragende generatie binnen de RvA, periodiek opnieuw bekeken moet worden. Uitgangspunt van de evaluatie is te kijken hoe de RvA functioneert en in hoeverre de functie van de RvA aansluit bij de behoeftes van het (familie)bedrijf.

Bij de twee familiebedrijven die een RvA hebben, is de voornaamste taak van de adviesleden dat ze de directie ondersteunen met adviezen op het gebied van algemene strategie, organisatieontwikkeling, financiën, beheersing van risico's en het personeelsbeleid. De directie ziet de RvA daarbij niet direct als een orgaan dat actief is bij het formuleren van een strategie, missie of visie, maar meer als een klankbord voor bepaalde thema's. De taken van de RvA-leden worden veelal in het profiel omschreven. Daarnaast is het mogelijk om specifieke doelstellingen voor de RvA op te stellen. Deze doelstelling fungeert dan als een uitgangspunt voor het functioneren van de RvA. Een bedrijf heeft afgeleide doelstellingen voor de RvA geformuleerd, waarbij de RvA-leden de taak hebben om te helpen met het bereiken van deze doelstellingen. Voorbeelden van deze doelstelling zijn het versterken van de kenniscomponent in het bedrijf en het borgen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

In de praktijk blijkt dat de RvA ook ondersteunend kan zijn in het omgaan met de familie. Zo biedt in één bedrijf een advieslid begeleiding aan de terugtrekkende generatie en geeft hij advies aan de directie over de wijze waarop bepaalde familieleden bij sommige onderwerpen betrokken moeten worden en hoe dit dan het beste gedaan kan worden. Zoals de respondent hierin aangeeft:

*“Mijn broer en zus hadden geen interesse in de overname van het bedrijf. Ik denk dat van daaruit voor mij een beetje de gedachte ook is geweest ‘ik hoef ze niet overal bij te betrekken’. ... Op verzoek van de RvA heb ik nu wel mijn broer, zus en moeder uitgenodigd voor de RvA meeting in juni, want zij zitten nog wel in de structuur van het bedrijf. Dat is dan voor mijn broer en zus de kennismaking met de RvA.”*

Een overweging die bij het opzetten van een RvA een rol speelt, is hoeveel macht de raad krijgt. Het advies van de RvA is niet bindend, dus kan de directie ervoor kiezen om het te negeren. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers het lastig vinden om hierin een balans te bereiken. Enerzijds beseffen de respondenten dat leden van de RvA zullen opstappen wanneer ze het gegeven advies keer

op keer negeren. Anderzijds willen de respondenten wel graag de vrijheid behouden om een koers te varen die mogelijk tegen het advies van de RvA in gaat, zoals ook uit onderstaande quote blijkt:

*“Als de Raad van Advies in zijn volledigheid aangeeft: er moet nu naar links gegaan worden, maar de directeur-aandeelhouder voelt in al zijn vezels dat het naar rechts moet zijn, dan moet hij wel aan dat stuur kunnen draaien. En dat is wellicht ook de doodsteek voor een Raad van Advies.”*

Het is dus belangrijk dat de zaken die in een RvA-vergadering zijn besproken en de afspraken die zijn gemaakt, worden opgevolgd. Indien de DGA of de directie niet op één lijn zit met de RvA, is het in de structuur van de RvA mogelijk dat de DGA zijn eigen koers volgt. In een dergelijke situatie is het echter wel belangrijk om op basis van goed onderbouwde argumenten uit te leggen waarom het advies niet is opgevolgd. Door de korte tijd dat de RvA in de twee familiebedrijven actief is, is er nog maar beperkt inzicht in de opvolging van het advies van de RvA en hoe dit verloopt. In België is er echter meer ervaring opgedaan met Raden van Advies. In het volgende kader volgen twee voorbeelden van situaties die de werking van de RvA in dat land nader toelichten.

#### **Kader 7: Familiebedrijf A – afwenden bankroet**

##### **Introductie en ontwikkeling bedrijf**

Dit familiebedrijf is actief in de aan- en verkoop van onder meer tuinmeubelen, tuinmachines en -gerief. Het bevindt zich momenteel in de derde generatie en heeft de vorm van een ‘brussteam’: broer en zus zijn elk voor de helft eigenaar en hebben de dagelijkse leiding. Volgens de Europese definitie is het een klein bedrijf (10-50 werknemers). De vorige generatie is geen eigenaar meer en werkt nog enkel in het bedrijf op afroep (wanneer de kinderen hun ouders vragen om bij te springen). Er is nog een zus, maar die heeft geen band met het bedrijf (geen eigenaar, niet in het bestuur en er niet dagelijks werkzaam).

Er is iets langer dan twee jaar een Raad van Advies actief in dit familiebedrijf. De raad telt vier leden: broer, zus en twee externen (niet werkzaam in en geen commerciële band met het bedrijf). De zoon had al een aantal keren een bijeenkomst bijgewoond, waar één van de twee externen gastspreker was. Hij heeft op een bepaald ogenblik aan die

externe het voorstel gedaan om lid te worden van een op te starten Raad van Advies. Die externe is onmiddellijk op dat voorstel ingegaan en heeft direct voorgesteld om een tweede externe in de Raad van Advies op te nemen. De eerste externe heeft de tweede externe voorgesteld, iemand waarmee hij in andere familiebedrijven samenwerkt. Broer en zus gingen meteen akkoord met de voorgestelde tweede externe. De twee externen ontvangen een vergoeding voor elke bijeenkomst die wordt gehouden.

De Raad van Advies van dit familiebedrijf komt bijna elke maand samen en houdt eenmaal per jaar een strategiedag.

##### **Probleembeschrijving**

De zoon had het initiatief genomen voor een Raad van Advies omdat:

- Het bedrijf verlies maakte, hoewel broer en zus bijna zeven dagen per week hard werkten in het bedrijf. Ze begrepen niet hoe het harde werk niet leidde tot een rendabeler bedrijf.
- De eigendomsoverdracht nog niet was geregeld, ook al hadden broer en zus de leiding overgenomen.
- Er spanningen waren met vooral de vader. De vader bemoeide zich nog teveel met de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf, bleef zijn eigen gang gaan en zag niet in dat de slechtere bedrijfsresultaten om een koerswijziging vroegen.

##### **Evolutie in het proces en strategie**

Het bedrijf had twee vestigingen. Een van die twee vestigingen was sinds de opening ervan verlieslatend en slurpte heel veel middelen op van de andere vestiging. De Raad van Advies besloot, op aandrang van de twee externen, om die verlieslatende vestiging zo snel mogelijk te sluiten. Binnen een jaar was de sluiting een feit, waarbij zo weinig mogelijk kosten werden gemaakt.

De financiële resultaten van de overblijvende vestiging bleken ondermaats te zijn. Na een grondige doorlichting en het voorhouden van een spiegel aan de twee familiale opvolgers, werden de volgende beslissingen genomen en uitgevoerd (binnen een termijn van ongeveer een jaar):



- Ontslaan van enkele medewerkers; de personeelskosten waren ten opzichte van de toegevoegde waarde veel te hoog, het bedrijf was onvoldoende competitief. De opvolgers werkten eigenlijk voor hun medewerkers.
- Stoppen met een bepaald segment van klanten. Dat segment leverde onvoldoende marge op en hanteerde lange betalingstermijnen.
- Vermindering van het aantal leveranciers en het aantal verkochte merken. Er werden te veel variaties van een zelfde product verkocht, vaak met te lage marges. Bovendien leidde die veelheid van producten tot een te grote complexiteit, waardoor het onderhoud en de reparatie van verkochte tuinmachines veel te lang duurden.
- Strikte maandelijkse opvolging van de financiële cijfers; er werden streefwaarden opgesteld voor verschillende kengetallen (omzet, brutomarge, diensten en diverse goederen, toegevoegde waarde, personeelskosten, EBITDA).
- Andere financiering van het bedrijf en onderhandelingen met verschillende banken. Het bedrijf was verkeerd gefinancierd: te veel vreemd vermogen op korte termijn en te weinig op lange termijn. De familiale opvolgers kregen tijdens de vergaderingen van de Raad van Advies een snelcursus 'interpretatie van financiële gegevens (balans en resultatenrekening).'
- Regeling van de eigendomsoverdracht en vastleggen concrete afspraken met de ouders (ze werken op afroep tegen een bepaalde vergoeding). Die regeling werd uitgelegd aan de niet-actieve zus, zodat die geen argwaan zou koesteren en zou beseffen dat haar broer en zus geen cadeau hadden gekregen. Op de eerste strategiedag werden duidelijke keuzes gemaakt: wat wordt waarom gedaan voor wie? Dat heeft geleid tot de formulering van een duidelijke strategische missie.

#### **Evaluatie en ervaringslessen**

De familiale opvolgers zijn tevreden met de Raad van Advies en met de twee externen in die raad van advies. Zij beseffen dat het familiebedrijf zonder de raad wellicht bankroet was gegaan. Na twee jaar is het familiebedrijf winstgevend. Nu moet de cashsituatie er nog verbeteren. Daarom wordt de cashsituatie maandelijks opgevolgd. Er wordt ook gewerkt aan meer verkoopactiviteiten tijdens de kalmere maanden.

#### **Ervaringslessen:**

- De spiegel durven voorhouden, hoe pijnlijk dat ook kan zijn voor opvolgers en overdragers;
- Harde beslissingen durven nemen (zachte heelmeesters maken immers stinkende wonden);
- Uit de Raad van Advies halen wat je eruit kan en wil halen. De zoon heeft bijna wekelijks contact met een of beide externen (telefoon en e-mail). De Raad van Advies is dus ook actief buiten de vergadermomenten. Voor de opvolgers zijn de externen in de Raad van Advies een klankbord en morele steun. Op hun beurt duwen de externen zaken naar de familiale opvolgers (zaken die zij bijvoorbeeld hebben gelezen).

#### **Kader 8: Familiebedrijf B – spanningen met externe manager**

##### **Introductie, ontwikkeling bedrijf en probleembeschrijving**

Dit kleine familiebedrijf bevindt zich in de tweede generatie en heeft twee verschillende afdelingen op dezelfde site. De ene afdeling wordt geleid door de ene zus; de andere zus leidt de andere afdeling. In elke afdeling is er een niet-familiale manager. De twee zussen zijn de voornaamste aandeelhouders. Hun vader is bijna dagelijks aanwezig in het bedrijf en heeft een zeer rijke ervaring met een van de twee afdelingen (niet met de andere afdeling).

Ongeveer drie jaar geleden hadden de twee zussen en hun vader een onderhoud met een adviseur (die ze drie jaar daarvoor al eens hadden gesproken). Eén van de twee zussen had een aantal keren een bijeenkomst bijgewoond van die externe. Ze legden uit dat er spanningen waren tussen een van de zussen en de niet-familiale manager van haar afdeling. Die niet-familiale manager is een sleutelfiguur in die afdeling en heeft een lange staat van dienst. De adviseur stelde voor om met de drie familieleden en de twee niet-familiale managers een afzonderlijk gesprek te hebben, om de problemen in kaart te brengen en vervolgens oplossingen aan te reiken.

Na die gesprekken stelde de adviseur voor om een Raad van Advies te installeren, bestaande uit: de twee zussen en hun vader, de twee niet-familiale managers en twee externen. Die Raad van Advies met twee externen zou beslissingen objectiveren en de emoties opvangen. De familie ging onmiddellijk akkoord met de installatie van die Raad van Advies (is nu bijna drie jaar actief). De adviseur is één van de externen in de Raad van Advies; hij heeft de tweede externe voorgesteld (iemand met wie hij samenwerkt in andere familiebedrijven). De familie aanvaardde onmiddellijk de tweede externe. De externen ontvangen een vergoeding per bijeenkomst. De vergoeding van de twee niet-familiale managers in de Raad van Advies is verhoogd, zodat ook rekening wordt gehouden met hun aanwezigheid in de raad. Het eerste anderhalf jaar kwam de Raad van Advies bijna maandelijks samen. Nu is dat ongeveer zesmaal per jaar. Er zijn wel contacten buiten de vergadermomenten.

#### **Evolutie in het proces en strategie**

De belangrijkste resultaten van de Raad van Advies zijn:

- Bewerkstelligen van communicatie tussen de zussen en hun respectievelijke niet-familiale managers;
- Het bepalen en bewaken van de rol van de vader (veeleer een adviseur op verzoek);
- Het kennen van de financiële resultaten van elk van de twee afdelingen via analytische boekhouding;
- Het drastisch verbeteren van de financiële cijfers van een van de twee afdelingen, die zwaar verlieslatend was. Die afdeling kent momenteel nog een klein verlies;
- Het bepalen van een duidelijke strategie voor elk van de twee afdelingen en opvolging van de uitvoering van die strategie;
- Vastleggen van een variabel beloningssysteem van de twee niet-familiale managers;
- Het anders inschakelen van de niet-familiale manager van de verlieslatende afdeling met wie één van de zussen spanningen had. Hij werkt nu deeltijds voor het bedrijf op zelfstandige basis (na een nieuw incident), maar is niet langer actief in de Raad van Advies.

#### **Evaluatie en ervaringslessen**

De ervaringen met de Raad van Advies en de twee externen zijn positief. Dankzij de raad heeft de dochter die soms problemen had met de niet-familiale manager in haar afdeling veel meer zelfvertrouwen gekregen. De resultaten van haar afdeling zijn ook sterk verbeterd.

#### **Ervaringslessen:**

- Soms is het nodig om apart te vergaderen met de familieleden in de Raad van Advies (zonder de niet-familiale managers), om vertrouwelijke zaken met hen te bespreken.
- Opletten dat er niet te snel besluiten worden genomen. Het is soms nodig om de beslissing door te schuiven naar een volgende bijeenkomst van de Raad van Advies.

CASUS HEMMINK BV

# Een permanent klankbord

## De onderneming

Hemmink is importeur van kwalitatief hoogwaardige producten in de elektrotechniek en tv-, data- en telecombranche. Met afnemers als elektrotechnische groothandels en installateurs, woningbouwverenigingen, industrie en telecommunicatiebedrijven, richt Hemmink zich op exclusieve topmerken. Het bedrijf levert veel technische kennis. Mede door een goede procesinrichting, een persoonlijke benadering en betrokken medewerkers staat Hemmink bekend als een stabiel en betrouwbaar familiebedrijf met een vernieuwend karakter.

Hemmink behoort binnen de markten die zij bedient tot de top drie van Nederland. Martin Hemmink is directeur-grotaandeelhouder (DGA). Hij wil meer naar de achtergrond treden. Martin stuurt een directieteam aan dat naast hem bestaat uit een directeur financiën en een directeur organisatie.

## Strategisch vraagstuk

Martin Hemmink wil als familielid en enig eigenaar van de onderneming de continuïteit zeker stellen. Het bedrijf wil dit doen door te focussen op haar clusterstrategie; vanuit deze clusters moet groei worden gerealiseerd door in te zetten op autonome groei, acquisities, business development en export.

Martin Hemmink geeft een toelichting op de uitvoering van de strategie: "Ons strategieprogramma, Kasparov, benoemt zeven strategische aandachtsgebieden. Deze thema's zijn gekoppeld aan medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de realisatie. Het doel van het strategieprogramma is



### Hemmink BV

Directie:	Martin Hemmink (DGA), directeur financiën, directeur organisatie (niet-familieleden)
Opgericht:	1951
Generatie:	tweede
Sector:	Elektrotechniek (groothandel)
Aantal medewerkers:	70
Aantal familie-eigenaren:	1
Eigendomsstructuur:	DGA holding
Bestuur:	standaard holdingstructuur en RvA

vanuit onze kwaliteiten de klanten, leveranciers en overige stakeholders nog beter te bedienen.”

Het interne beleid is essentieel voor een succesvolle strategie. Martin: “We investeren in ons bedrijf en onze medewerkers. We hebben al meer dan tien jaar het certificaat *Investors in People (IIP)*.

Competenties als handelsgesest en resultaatgerichtheid nemen een belangrijke plaats in bij de interne aansturing en uitvoering. Het management stimuleert talent en faciliteert waar mogelijk.”

De DGA wil de aansturing van de onderneming overdragen aan het management, om zo zelf meer naar buiten te kunnen treden, inspiratie op te doen op het gebied van economische, sociale en internationale thema's en die naar het bedrijf te brengen. Hemmink maakt al gebruik van adviseurs. Er is nu behoefte aan een permanent klankbord voor het managementteam rondom de missie, visie en strategieontwikkeling. De directie is daarom op zoek gegaan naar kandidaten voor een nieuw bestuursinstrument: een Raad van Advies.

De keuze voor een RvA is mede gebaseerd op de huidige roep om transparantie en duurzaam ondernemen die doorklinkt binnen het MKB. Een goede beoordeling van een bedrijf op dat vlak kan van invloed zijn op de krediet-rating en dus op de kosten.

### Het resultaat: een succesvol adviesorgaan

Hemmink heeft een duidelijke visie op de rol van de RvA. Het adviesorgaan moet op strategisch niveau meerwaarde bieden, net als de tot nu toe geraadpleegde externe adviseurs. Martin zegt daarover: “Dat betekent inspireren, uitdagen, helpen verbeteren, een klankbord zijn, een breed netwerk bieden en innovatieve, toegepaste technische kennis inbrengen. Bij voorkeur heeft de raad

ook een rol in business development en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. De externe leden van de RvA moeten snel kunnen schakelen en affiniteit hebben met de business-to-business markt. Onze voorkeur gaat uit naar leden die zelf ook ondernemer zijn.”

Op basis van de visie is een profiel voor leden van de RvA gemaakt. Daaruit is een prospectus voor kandidaten voortgekomen. De leden van de raad zijn niet gevonden in het eigen netwerk, maar in het netwerk van externe contacten. Het selecteren van kandidaten verliep via sollicitatiegesprekken, maar ook langs informele weg is door Hemmink geworven. De onderlinge chemie tussen de kandidaat-leden van de RvA is vooraf onderzocht. Het directieteam heeft elk lid van de adviesraad leren kennen voordat deze is geïnstalleerd.

De Raad van Advies bestaat uit drie personen met verschillende expertises. De voorzitter van de RvA heeft een wetenschappelijke achtergrond en heeft kennis op expertiseniveau van technologische ontwikkelingen. Verder bestaat de RvA uit een lid met kennis van algemeen management op directieniveau en iemand met marketingexpertise. De Raad van Advies heeft inmiddels meerdere malen vergaderd.

Hemmink heeft er bewust voor gekozen om een extern lid tot voorzitter van de RvA te benoemen. Martin Hemmink kan zo meer afstand nemen en zelf ook deelnemen aan de inhoudelijke discussie. Een externe voorzitter heeft ook een disciplinerende werking. Tot nu toe is het gehele directieteam aangeschoven bij de vergaderingen.

Van bedrijfsopvolging is voorlopig geen sprake. De kinderen hebben op dit moment geen ambities richting het bedrijf. Dat zou nog kunnen komen. Daarom is de notitie ‘onderneming en familie’ opgesteld met een strategische visie voor de korte en langere termijn.

### Terug- en vooruitblik

Het zoeken naar kandidaten nam geruime tijd in beslag. Hemmink is na een zorgvuldig proces in contact gekomen met kandidaten van buiten het eigen netwerk. Meerdere gesprekken met kandidaten hebben geleid tot de huidige bezetting van de RvA.

Martin Hemmink vindt dat het adviesorgaan al goed functioneert. “Dit komt mede doordat we de tijd hebben genomen en goed hebben nagedacht over het wervingsproces van leden. Bij het selecteren van kandidaten voor de RvA bleek de aanwezigheid van een vooraf opgesteld profiel

### Tip van Hemmink

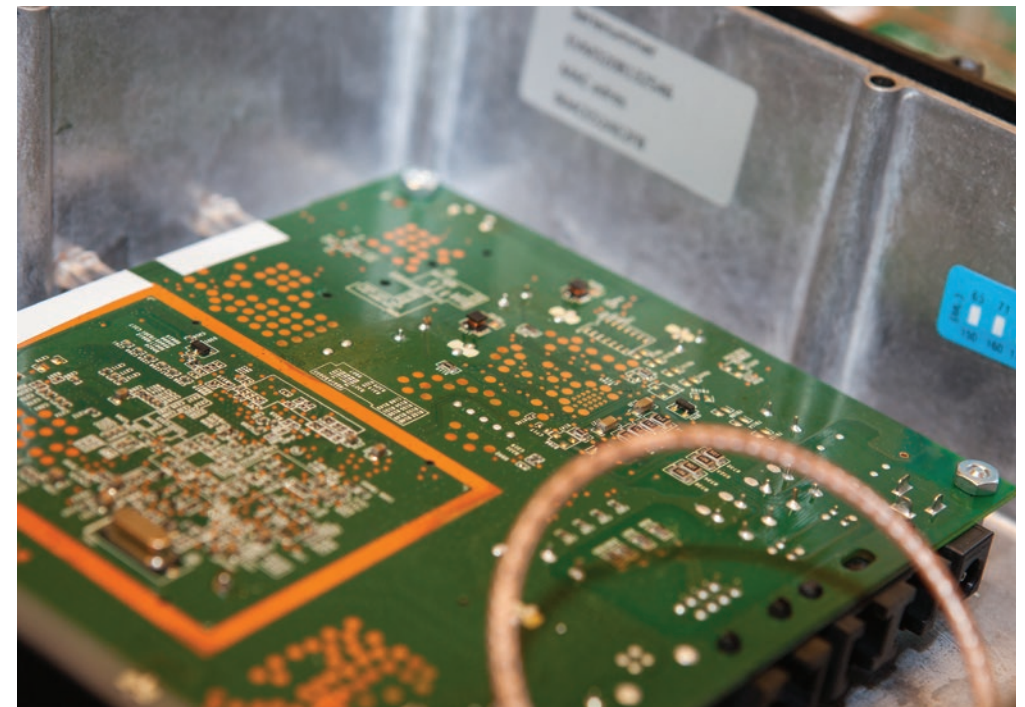
“Voordat je begint met het implementeren van een Raad van Advies raad ik aan om de missie, visie en strategie van het bedrijf scherp te hebben. Formuleer dit samen met het managementteam. Dit draagt bij aan een goede start van de verdere strategieontwikkeling. Voordat een RvA wordt ingesteld is het bovendien goed de voorgenomen plannen aan te kaarten bij de medewerkers, betrek je organisatie bij het proces.”

*Martin Hemmink - DGA*

behulpzaam. Daarnaast hebben we voor de eerste vergadering geen strakke agenda aangehouden. Dit alles heeft zijn vruchten afgeworpen: de leden van de RvA zijn kwalitatief op niveau en scherp in de discussie.” Het is belangrijk dat het managementteam verantwoordelijk blijft voor het nemen van beslissingen op basis van de gehouden discussie en de gegeven adviezen. Na een jaar wordt de rol en het functioneren van de RvA geëvalueerd, ook op individueel niveau.

Hemmink vond het belangrijk te kiezen voor een orgaan dat past bij de cultuur van het bedrijf. Martin Hemmink legt uit: “Het werken met een Raad van Commissarissen (RvC) als toezichhoudend en controlerend orgaan hebben we meteen niet gewild, het heeft voor ons een te formeel karakter. Dat past niet bij onze bedrijfscultuur. Het is te dwingend, de onderneming is voldoende *in control*. Ik vind een RvC als bestuursinstrument ook onwenselijk omdat ik als bestuurder die RvC naar mijn hand zou kunnen zetten. Dat zou te makkelijk zijn. Er is ook nog geen behoefte om de statutair directeur verantwoording te laten afleggen aan een RvC.”

Het werken met een RvA staat niet op zichzelf. Het is één van de instrumenten om de doelen van de onderneming helder te krijgen, te volgen en zo nodig bij te stellen. Binnen Hemmink is het betrekken van de hele organisatie bij de doorvertaling van de strategie - en daardoor bij het realiseren van de doelen - minstens zo belangrijk. De RvA kan helpen de focus te houden op de wezenlijke doelen. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat niet alleen het management en de RvA, maar de hele organisatie dezelfde doelen voor ogen blijft houden.



### 3.2.4 Toegevoegde waarde van de RvA

Omdat gedurende het onderzoek slechts twee bedrijven daadwerkelijk een RvA hebben opgezet, is moeilijk te bepalen wat de toegevoegde waarde van de RvA is en hoe de RvA de strategische besluitvorming beïnvloedt. Er zijn kleine ontwikkelingen merkbaar. Zo vergroot bij één bedrijf de RvA het bewustzijn over de familiebetrokkenheid. De ondernemers bij beide bedrijven geven aan dat de RvA op een andere manier kijkt naar de zaken waar ze in het bedrijf mee bezig zijn. Waar het directieteam vooral de korte termijn en de dagelijkse gang van zaken bespreekt, heeft de RvA meer een helikopterview. Hier komen adviezen en tips uit voort die de directie en het managementteam meenemen bij het bepalen van de strategie. Uiteindelijk verwachten de ondernemers dat de besluitvorming hierdoor sneller plaatsvindt. Daarnaast verwachten beide ondernemers dat de RvA helpt met het aanbrengen van meer focus. Hierbij is het voor zowel de ondernemer als de DGA belangrijk om te beseffen dat er doelen van de eigenaar, het bedrijf en de familie in het spel zijn. Daarnaast zijn de ondernemers zich bewust van het feit dat de toegevoegde waarde die de RvA kan bieden, afhangt van de mate waarin zij zich zelf kwetsbaar durven op te stellen en relevante informatie aan de adviesleden beschikbaar stellen. Hoe meer informatie, hoe meer kritische vragen gesteld kunnen worden en dus hoe waardevoller de RvA-vergaderingen.

Hoewel vier bedrijven nog geen RvA hebben en in verschillende fasen in het proces zitten, zijn er ook bij hen kleine wijzigingen zichtbaar. Hierbij valt te denken aan de bewustwording dat eerst andere stappen noodzakelijk zijn, voordat er een RvA kan komen. Zoals een bedrijf heeft aangegeven:

*“We hebben ons georiënteerd op iemand die kan helpen bij het zoeken naar leden van de RvA. We hebben een goed gesprek met iemand gehad, maar die kon voor ons gevoel niet de goede toon vinden. Dus zijn we zelf gaan nadenken en nu proberen we eerst het bedrijf bestuurlijk goed op orde te brengen. Daar is ons strategisch beraad nu goed voor.”*

In dit geval worden eerst het bestuur en de strategie van de onderneming aangescherpt om zo op een later moment de RvA beter te laten functioneren. In een andere organisatie heeft de oriëntatie op de RvA ervoor gezorgd dat de ondernemer nadenkt over de rol van de uittredende generatie nadat deze een stap terug doet uit het dagelijks management.

### 3.2.5 Een RvA oprichten kost tijd

In de voorgaande paragrafen zijn de ervaringen beschreven van de bedrijven die de (eerste) stap richting een RvA hebben gezet. Een belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat het invoeren van

een RvA aanzienlijk langer duurt dan veel ondernemers verwachten. Daarnaast heeft een aantal ondernemers gedurende het proces besloten om op dit moment toch geen RvA op te zetten. Deze paragraaf gaat nader in op beide aspecten: de tijd die nodig is voor het instellen van een RvA en de factoren die ondernemers er toe kunnen brengen om toch af te zien van een RvA.

De meerderheid van de ondernemers die ermee aan de slag zijn gegaan, ziet de RvA als onderdeel van een professionaliseringsslag. Ze zetten niet alleen een RvA op, maar kijken ook naar de gehele structuur en strategie van het bedrijf. Eén van de bedrijven waar de overdracht een belangrijke reden is geweest voor het opzetten van een RvA, geeft aan dat de overdracht de reden is om het hele bedrijf onder de loep te nemen en te reorganiseren. Een respondent geeft het volgende voorbeeld:

*“In plaats van dat we zomaar van beneden naar boven werken, gaan we kijken vanuit een centrale visie. Vanuit deze centrale visie wordt er gekeken hoe we de beste vertaling naar de werkmaatschappijen kunnen maken. Dat moet nu meer vorm krijgen.”*

Tegelijkertijd kan deze professionaliseringsslag de noodzaak van een instrument van goed bestuur benadrukken, zoals uit de volgende quote blijkt:

*“Door alle veranderingen die we de afgelopen tijd hebben gehad, willen we nu professionaliseren met de hele organisatie. De informatiestromen moeten beter vastgelegd worden en we moeten gewoon bepalen hoe de organisatie er in de toekomst uit gaat zien. (...) Hierin worden we begeleid door een extern kantoor, maar door deze begeleiding is de toegevoegde waarde voor een RvA alleen maar duidelijker geworden en willen we dit snel oppakken.”*

Door de waan van de dag raakt de oprichting van de RvA regelmatig op de achtergrond. Diverse bedrijven noemen dit als een belangrijk obstakel voor het oprichten van de RvA. Nieuwe projecten, maar ook dagelijkse operationele zaken krijgen vaak een hogere prioriteit. Af en toe komen hierbij strategische vraagstukken aan de orde waar een RvA toegevoegde waarde zou kunnen hebben en dan wordt er weer een tijdje aandacht besteed aan de RvA. Zo gaf één respondent aan dat:

*“Bij tijd en wijle, dan is dit weer een thema en dan zijn we er weer mee aan de slag, maar ja goed, we zijn gewoon iedere dag druk met ons werk. Dus het is iets wat op de plank ligt en dat moet nog gebeuren en dat moet vorm krijgen en, ja, dat heeft niet altijd prioriteit en daarom gaat het langzaam.”*

Uit deze voorbeelden blijkt dat de urgentie voor een RvA varieert naar gelang bepaalde onderwerpen spelen. Naast de waan van de dag en het structureren van de organisatie, speelt voor de twee bedrijven die het proces richting een RvA hebben stilgelegd het feit dat nog niet alle betrokkenen op één lijn zitten. Dit kan te maken hebben met de informatievoorziening, zoals een respondent aangeeft:

*“Ik loop al een aantal jaren mee in dit onderzoek (...), mijn kinderen veel korter. Iedereen moet er wel op voet van gelijkheid in opereren. En ja, dan duurt het maar ietsje langer. (...) Het is aan mij om het verhaal van de RvA verder te bewaken en de voortgang te vinden. Waarbij ik wel probeer om hen ook op de goede ooghoogte te krijgen.”*

Daarnaast moeten alle aandeelhouders de noodzaak voelen om een RvA op te richten. Dit speelt bij het tweede bedrijf dat voorlopig geen RvA opricht, zoals de respondent vertelt:

*“Ik denk dat het een groeiproces is, je moet er alle drie aan toe zijn om de stap richting een RvA te maken. Wat ik merk, naargelang er bepaalde zaken spelen, begint er wel behoefte te ontstaan aan meer sparring buiten ons driemanschap. (...) ik voel mezelf even in de lead wat betreft de RvA en als ik proef dat de anderen er ook aan toe zijn, dan gaan we de stap maken.”*

Bij deze bedrijven valt het op dat een persoon in de lead is en stappen onderneemt. Dit is iets wat bij meerdere bedrijven in dit onderzoek het geval is: er is een onderlinge taakverdeling tussen de betrokken familieleden. Hierbij is er één leidend in het proces richting een RvA. Drie bedrijven die na het opzetten van het profiel op zoek zijn gegaan naar potentiële RvA leden noemen het op één lijn komen met overige directieleden als een aandachtspunt. In het voeren van gesprekken hierover met de (familiale) directieleden kunnen externe partijen een belangrijke rol spelen, zoals blijkt uit onderstaande quote:

*“Voor mij was het wel helder wat de functie van de RvA binnen ons bedrijf kan zijn. Ik hoop alleen dat het nu voor mijn vader ook helder is. Daar heeft de externe adviseur wel een bijdrage in geleverd.”*

### 3.3 FAMILIESTATUUT

Drie familiebedrijven hebben ervoor gekozen om een familiestatuuut op te stellen. Wat betreft bedrijfsomvang, sector, en betrokkenheid van de familie zijn de bedrijven erg verschillend, maar het zijn allemaal familiegeleide bedrijven. In deze paragraaf gaan we in op de redenen waarom deze bedrijven een familiestatuuut willen (paragraaf 3.3.1), het proces van het opzetten van het familiestatuuut (paragraaf 3.3.2), en wat er vervolgens met een familiestatuuut wordt gedaan (paragraaf 3.3.3).

#### 3.3.1 Redenen voor het familiestatuuut

Evenals bij het opzetten van een RvA is de overdracht van de onderneming een belangrijke aanleiding voor ondernemers om een familiestatuuut op te stellen. Waar de RvA voornamelijk voortkomt uit de wens om kennis te behouden en een klankbord te hebben, lijkt bij de keuze voor het familiestatuuut de angst voor conflicterende inzichten van familieleden een belangrijke rol te spelen. Die verschillen in inzicht kunnen de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengen. Waar over het algemeen de respondenten in dit onderzoek zich maar in beperkte mate bewust lijken te zijn van het gevaar van conflicterende belangen, lijkt dit bewustzijn bij één ondernemer meer aanwezig te zijn:

*“Die rollen lopen bij ons natuurlijk volledig door elkaar heen, dat is soms schipperen. (...) Ik zit als enig familielid in het bedrijf en wat gebeurt er dan wanneer mijn vader komt te overlijden? Hoe zien de rollen van mijn familieleden en mij er dan uit? Daar zit voor mij natuurlijk wel een vorm van zelfbescherming ook in, dat ik wel wil dat mijn rol in stand blijft.”*

In de situatie van deze respondent is vastgelegd dat de kinderen de eigendom van het bedrijf van de overdragende generatie overnemen in het geval van overlijden. In dit bedrijf zijn eerder familieleden werkzaam geweest, wat niet goed is bevallen. Naar aanleiding hiervan is de wens ontstaan om beter vast te leggen wat de rol van de familie binnen de onderneming is. Daarbij is toen het besef ontstaan dat het belangrijk is dat de familieleden die aandelen bezitten maar niet in het bedrijf werkzaam zijn, beseffen wat er in het bedrijf gaande is en welk effect bepaalde beslissingen kunnen hebben op het bedrijf.

In een ander bedrijf voeden diverse gevoeligheden in de familiesfeer de behoefte om bepaalde afspraken met elkaar vast te leggen. Thema's die hierbij spelen zijn de bedrijfsopvolging en de functieomschrijving van de betrokken familieleden. Ook heeft deze ondernemer aangegeven om in de structuur van het bedrijf een adviesorgaan te willen plaatsen. Gedurende de periode van het

onderzoek is besloten hiervan af te zien, omdat het niet in de huidige situatie past. Om de harmonie binnen de familie te behouden en om goed om te gaan met conflicterende belangen is er wel besloten om bepaalde afspraken vast te leggen. Verder dan dit besluit is dit bedrijf echter nog niet gekomen, zoals de respondent uitlegt:

*“Het familiestatuut dat gaat nog komen. Dat stukje bewustwording is er wel heel erg bij mij in ieder geval. Bij de overige betrokken familieleden wat minder. (...) We hebben er wel een structuur aan kunnen geven, dat we met elkaar kunnen zeggen ‘jongens, hoe willen we hier invulling aan geven’. Het duurt anderhalf jaar voordat je met elkaar echt overeenstemming hebt. Maar de eerste stap is genomen.”*

Twee bedrijven hebben gekozen voor een familiestatuut vanwege situaties die de continuïteit van het familiebedrijf bedreigen. Het derde bedrijf bespreekt het familiestatuut vooral in het kader van de toekomstplannen.

### 3.3.2 Opstellen van het familiestatuut

Het opstellen van het uiteindelijke document ‘Familiestatuut’, is slechts een formaliteit. Veel belangrijker is de weg ernaartoe. Uit het onderzoek blijkt dat familiebedrijven het lastig vinden om in te schatten wat er allemaal komt kijken bij het opstellen van het familiestatuut. De weg naar het uiteindelijke document bestaat over het algemeen uit een serie gesprekken met verschillende familieleden die in meer of mindere mate bij het familiebedrijf betrokken zijn. In de twee bedrijven die het familiestatuut daadwerkelijk hebben opgezet, zijn de familieleden die een managementfunctie in het bedrijf hebben de voornaamste betrokkenen. In één bedrijf zijn dit tevens de aandeelhouders, in het andere bedrijf betreft het de overdragende en de opvolgende generatie. In eerste instantie zijn het deze partijen die met elkaar om de tafel gaan zitten. Naast deze familieleden heeft er een externe partij bij gezeten die het proces heeft gestuurd en heeft gezorgd dat bepaalde onderwerpen bespreekbaar worden. Belangrijk is dat er een vertrouwensband is met deze externe partij, zoals een respondent het verwoordt:

*“Het bespreken van bepaalde thema’s wordt gemakkelijk wanneer er een derde bij zit, die door de familie ook serieus genomen wordt. Dat moet denk ik wel het geval zijn. Ik denk dat als er iemand zit die met ideeën komt over een familiebedrijf waarbij je allebei geen goed gevoel hebt, dat het niet werkt. Bij een familiebedrijf zeker niet denk ik.”*

Ook overige familieleden kunnen betrokken worden bij het opstellen van het familiestatuut. Eén bedrijf heeft een gesprek gevoerd met de partners van de eigenaren erbij. Onderwerpen die toen aan bod zijn gekomen, hebben betrekking op de rol van de partner in het bedrijf. Hier is de afspraak gemaakt dat de partner geen rol speelt en zal spelen in het bedrijf. In het andere bedrijf is ervoor gekozen om overige familieleden in een later stadium bij het bespreken van het familiestatuut te betrekken. In het familiestatuut komen over het algemeen onderwerpen aan bod waar binnen de familie weinig over wordt gesproken. Sommige onderwerpen worden als vanzelfsprekend beschouwd, andere onderwerpen worden niet onderkend om over te spreken. Zoals de respondenten aangeven:

*“(...) het gaat meer om de gesprekken, er worden onderwerpen aangestipt die in de dagelijkse hectiek of in een wat meer gestructureerd overleg niet zo maar aan de orde komen.”*

*“Veel dingen zijn voor jezelf vanzelfsprekend, zijn voor mijn vader vanzelfsprekend, maar zijn in de praktijk eigenlijk niet zo vanzelfsprekend.”*

Bij het opstellen van het familiestatuut kunnen ook onderwerpen aan bod komen die binnen de familie lastig te bespreken zijn. Om inzicht te krijgen in hoe moeilijk het is om zakelijke onderwerpen binnen de familie bespreekbaar te maken, heeft één bedrijf een rollenspel gedaan tijdens een van de bijeenkomsten.

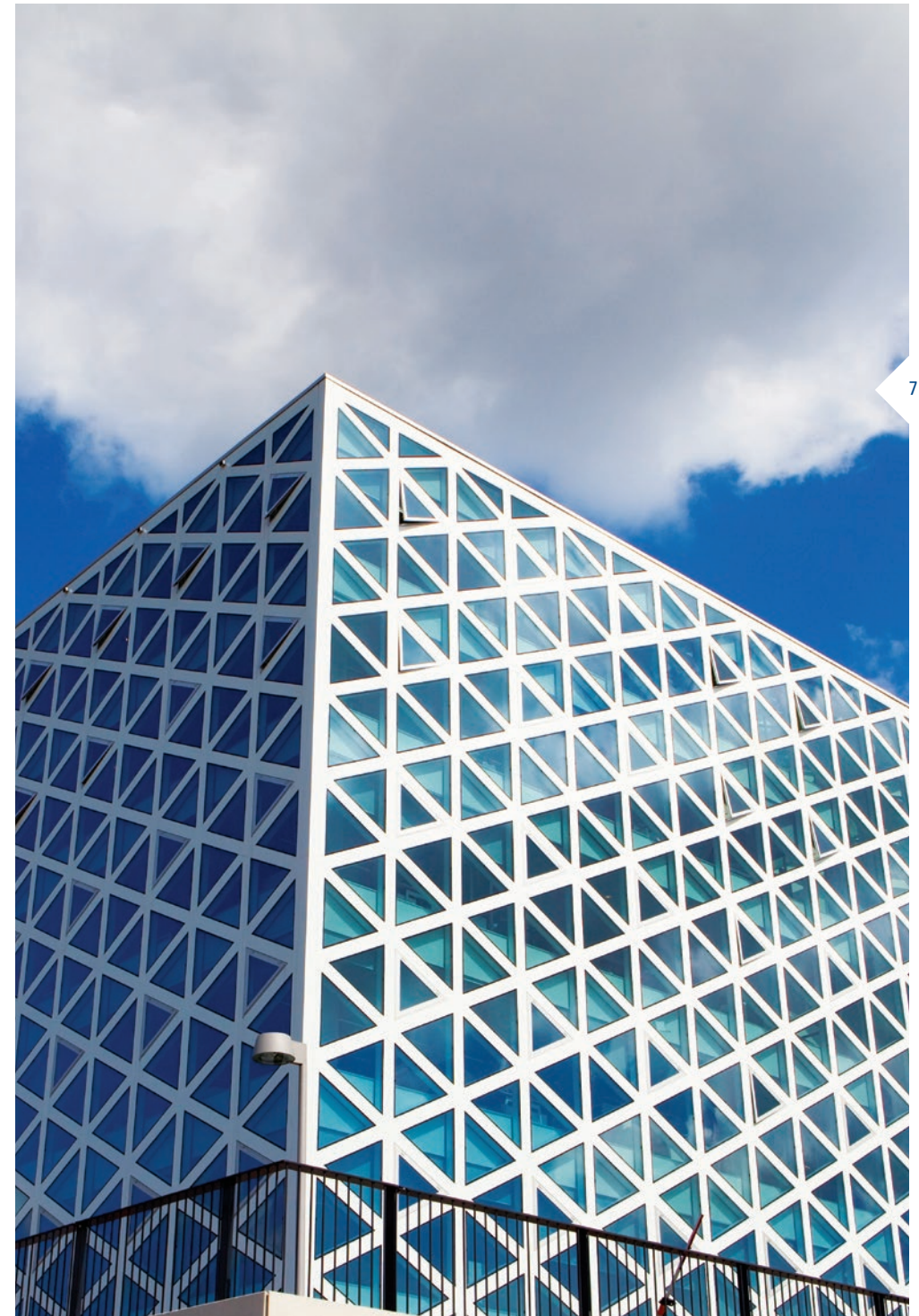
De thema’s die aan bod komen bij de verschillende typen familiebedrijven, komen in grote mate overeen. Zo is in beide bedrijven de noodopvolging besproken: wat gebeurt er als de directeur-eigenaar overlijdt? Wie neemt dan de verantwoording voor het bedrijf? Een ander onderwerp dat besproken is, is de uitkering van dividend en/of de betaling van de familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf. Door verschillende taken en capaciteiten kan er een verschil ontstaan in de zwaarte van de werkzaamheden. Wanneer familieleden dan op papier dezelfde functie hebben en dus recht hebben op dezelfde vergoeding, kan er frictie ontstaan. Het familiestatuut kan de inhoud van de functie en de daarbij behorende vergoeding vastleggen.

Voor één van de twee bedrijven was de opvolging een belangrijke aanleiding om een familiestatuut op te stellen. Dit thema is dan ook opgenomen in het familiestatuut. Zo is in dit geval vastgelegd dat ieder familielid werkzaam kan zijn in het bedrijf, maar dat dit familielid aan bepaalde eisen moet voldoen en moet solliciteren op een vacature. Om het streven naar continuïteit van het familiebedrijf te garanderen, zeggen zij:



*“Wanneer er een vacature is, kan een familielid hierop solliciteren en dan wordt dus gewoon de sollicitatieprocedure gestart. Hierbij wordt bijvoorbeeld bij een managementfunctie wel aangegeven dat naar de toekomst toe, een familielid enige voorkeur heeft. Maar in de selectie is het belangrijkste dat het goed is voor de continuïteit van het bedrijf.”*

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat het familiestatuuat maatwerk is voor elk individueel bedrijf. Het proces heeft in deze gevallen bestaan uit een serie gesprekken over de specifieke onderwerpen die van belang zijn. Ook het proces om een familiestatuuat op te stellen heeft in deze gevallen een aanzienlijke tijd in beslag genomen. Echter, de weg naar het familiestatuuat en de soms moeilijke gesprekken die daarbij horen, is door de bedrijven ervaren als het belangrijkste deel van het familiestatuuat.



CASUS H. JANSEN GROEP BV

# Klaar voor de volgende generatie

## De onderneming

De H. Jansen Groep te Winterswijk is een vooraanstaand vierde generatie familiebedrijf dat in 2013 honderd jaar bestaat. Het bedrijf is gespecialiseerd in dienstverlening binnen drie bedrijfstakken: assurantiën (het moederbedrijf, 25 medewerkers), automatisering (40 medewerkers) en koel- en vrieshuizen (100 medewerkers). In de apart gehuisveste holding (10 medewerkers) zijn de financiële taken en controlling ondergebracht. De onderneming hoort tot de bovenkant van het MKB.

De H. Jansen Groep biedt allround risicoadvies, financiële dienstverlening en automatiseringsoplossingen. Het gaat om een financieel gezonde onderneming met een Achterhoekse no-nonsense cultuur. De klant staat centraal. De activiteiten op het gebied van koel- en vrieshuizen worden in Duitsland uitgevoerd in een samenwerkingsverband met Westfleisch.

Vader Hans Jansen is statutair directeur van de BV's in de H. Jansen Groep. Hij heeft de assurantietaak overgenomen van zijn vader en het bedrijf later uitgebreid met de automatiserings- en vrieshuizenactiviteiten. De drie dochters van Hans zijn eigenaren van de BV's. Zelf blijft Hans vooralsnog bestuurder van de koel- en vrieshuisactiviteiten. Verder neemt hij steeds meer afstand van de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf. Vanessa, de oudste dochter, is sinds 2006 werkzaam in het bedrijf. Ze is inmiddels algemeen directeur van de automatiserings- en verzekeringstak en de holding. De twee andere dochters zijn niet werkzaam in het bedrijf.



### H. Jansen Groep BV

Directie:	Vanessa Jansen (dochter) en Hans Jansen (vader)
Opgericht:	1913
Generatie:	vierde
Sector:	assurantiën, automatisering, vrieshuizenbranche
Aantal medewerkers:	176
Aantal familie-eigenaren:	4
Eigendomsstructuur:	95% eigendom van drie dochters (gelijk deel), 5% vader
Bestuur:	STAK met een holdingstructuur, vier persoonlijke BV's (tussenholdings met eigen STAK's), drie tussenholdings met twintig werkmaatschappijen, familiestatoot (vergevoerd stadium) en RvA in oprichting

### Strategisch vraagstuk

De familie Jansen denkt in generaties. De eigenaren van het bedrijf willen dat de H. Jansen Groep geschikt is voor overname door de volgende generatie. Dat sluit niet uit dat - als de markt daar aanleiding toe geeft - een onderdeel van de groep extern verkocht zou kunnen worden.

In het bedrijf heerst een informele familiecultuur, de medewerkers waarderen dat zeer, maar dit doet geen afbreuk aan de deskundigheid van de medewerkers. Vanessa Jansen: "Wat we doen, willen we goed doen. Dus we zijn constant bezig met bijvoorbeeld deskundigheidsbevordering. Ook voor het formuleren van de strategie met het managementteam willen we meer tijd nemen. We werken op dit moment aan het professionaliseren van de HRM-structuur binnen het bedrijf, het uitbouwen van de vergaderstructuur met het managementteam en het maken van een managementplan."

Ook op directie- en eigenarenniveau kunnen verbeteringen worden aangebracht.

Binnen de familie bestaan geen expliciete afspraken over ieders rol in de H. Jansen Groep. Vanessa wil vermijden dat na het overlijden van haar vader zij en haar zussen verschillende ideeën blijken te hebben over het bedrijf. Vanessa's visie: "Ik wil de continuïteit van het familiebedrijf waarborgen. Mijn zussen en ik moeten als generatie een team vormen. Ik wil mijn twee zussen, die niet direct

bij het familiebedrijf zijn betrokken, bewust maken van familie zaken rondom de H. Jansen Groep." Daarvoor is een aanvullend bestuurlijk kader nodig, bijvoorbeeld een familiestatoot. Daarin kunnen de doelen, normen en waarden van de familie met betrekking tot het bedrijf worden vastgelegd. Het statoot richt zich op de huidige vierde generatie, maar ook op de generatie daarna.

In juridische zin is de ondernemingsstructuur op orde gebracht. Vader zit met drie vertrouwenspersonen in de stichtingsbesturen van de STAK die aan elke holding en tussenholding is verbonden. Door middel van de STAK's is de noodopvolging geregeld. De volgende stap is het regelen van inhoudelijke en bestuurlijke versterking voor de directie, een rol die nu nog door vader wordt vervuld. Vanessa denkt aan een toezichthoudend of adviserend orgaan zoals een Raad van Advies (RvA). Zo'n orgaan kan haar ook inhoudelijk ondersteunen. Versterking van de controllerfunctie is niet nodig, binnen de holding is dat aspect voldoende verzorgd.

### Het eerste resultaat: een familiestatoot

Vanessa heeft met begeleiding van een externe deskundige een conceptstatoot ontwikkeld. Haar vader is vanaf het begin bij het proces betrokken. Er volgt in de tweede helft van 2013 een bespreking van de familie governance en het concept familiestatoot, eerst met de zussen en daarna met alle relevante familieleden.

Het concept familiestatoot gaat onder andere in op de volgende onderwerpen:

- frequentie, inhoud en samenstelling van regelmatig familieberaad (in ieder geval de drie zussen Jansen);
- het werken met een RvA en de wijze waarop een RvA en het stichtingsbestuur van de STAK's (inclusief familieleden) wordt samengesteld en hun rol in de besluitvorming rondom het familiebedrijf;
- het onttrekken van gelden aan het bedrijf, resp. het dividendbeleid met een focus op de continuïteit van het bedrijf;
- de wijze waarop familieleden van de 'warme en koude kant' als werknemer toe- en uittreden; de kwaliteit van het management moet gewaarborgd blijven;
- de mate van zeggenschap (inperking) in de aandeelhoudersvergadering en het stichtingsbestuur van de STAK's van familie-eigenaren die niet bij het bedrijf zijn betrokken;
- gehanteerde normen en waarden in en rondom het bedrijf;
- de communicatie over het familiebedrijf vanuit de familie naar buiten toe;

- het uittreden van de vorige generatie en de rol die deze generatie tijdens dat proces intern vervult;
- de overgang van de eigendom van het bedrijf (alleen in de rechte lijn?);
- principes m.b.t. autonome dan wel niet autonome groei van het bedrijf;
- de financiële zorgplicht van de familie voor elkaar en de mate waarin het vermogen van het familiebedrijf daarbij wordt betrokken;
- de wijze waarop het familiestatuuat kan worden aangepast.

Vanessa Jansen legt uit wat het doel van het familiestatuuat is. "Het familiestatuuat vormt een soort huishoudelijk reglement binnen de H. Jansen Groep. Het zorgt voor een goede werkrelatie binnen de familie en tussen de familie en het bedrijf. Zo zorgen we ervoor dat het bedrijf gemak (en geen last) heeft van de familie." Enkele onderwerpen zijn zo belangrijk gebleken dat ze vanuit de principeafspraken in het familiestatuuat worden verankerd in de statuten van de BV's en STAK's.

#### **Het tweede resultaat: een strategisch adviesorgaan**

Vanessa Jansen heeft meer behoefte aan een Raad van Advies dan aan een Raad van Commissarissen (RvC). "Vanwege het familie karakter van het bedrijf vind ik het wenselijker de bestuurbaarheid van de onderneming met de familie zelf te regelen en daar geen externe personen bij te betrekken. Daarom hebben we de instelling van een RvA opgepakt. De adviesraad krijgt geen formele bestuurlijke verantwoordelijkheid, maar kan in een later stadium wel een rol krijgen als 'knopendoorhakker'."

#### **Tip van de H. Jansen Groep**

"Het is belangrijk om het bedrijf geschikt te maken voor de volgende generatie(s).

Je kunt niet vroeg genoeg beginnen met het goed regelen van de familie- en bedrijfsgovernance. Als je er te laat mee begint, kost het alleen maar geld. Je moet als familieondernemer bereid zijn je te laten overtuigen van de noodzaak familiale zaken op tijd te regelen."

*Vanessa Jansen - directeur*

Vanessa heeft eerst met haar vader overeenstemming bereikt over de samenstelling van de RvA. Zij wil niet op voorhand uit het netwerk van haar vader kiezen, omdat de RvA een strategisch klankbord wordt voor Vanessa; zo komt ze er minder alleen voor te staan. De werving vindt daarom plaats in Vanessa's eigen netwerk en dat van externe contacten. Vanessa heeft dus de belangrijkste stem in de keuze uit de kandidaten; een dame zou welkom zijn. Vader kan als vervolg op zijn huidige adviseurs- en directierol deel uitmaken van de RvA. De voorzitter wordt iemand van buiten het bedrijf. Hij faciliteert een vruchtbare samenwerking binnen de raad en met de directie. De voorzitter zorgt ook dat verschillende visies in de afweging worden meegenomen. Bestuursleden van de STAK's kunnen lid zijn van de RvA.

Er is een profiel opgesteld van de drie leden. Vanessa: "Op het terrein van de inzet van middelen moeten adviseurs scherp zijn. Ze moeten mensen scherp houden, dus goed kunnen beoordelen en op basis daarvan de juiste vragen stellen."

Aan de commitment van de leden met betrekking tot de adviesrol en het bedrijf worden hoge eisen gesteld. Het eerste jaar betekent dat een extra tijdsinvestering. Onafhankelijkheid, diplomatie, brede recente kennis en ervaring ten aanzien van bedrijfsvoering, affiniteit met familiebedrijven en een frisse, objectieve blik zijn noodzakelijk. Van de adviseurs wordt ook verwacht dat zij een breed netwerk in het bedrijfsleven hebben. Inhoudelijke kennis van automatisering, assurantiën of vrieshuizen is niet nodig, die is intern aanwezig.

De gevraagde adviezen zijn vooral van strategisch niveau. Er is overwogen om met drie RvA's te werken gezien de verschillende aard van de drie bedrijfsonderdelen. Deze optie is afgewezen omdat de taak van de RvA zich op een hoger aggregatieniveau bevindt.

### Terug- en vooruitblik

Het in 2013 verwachte resultaat, een familiestatuuat en een Raad van Advies, voldoet aan de eerder gestelde verwachtingen. Van te voren kon de familie niet goed overzien hoeveel tijd het zou vergen om tot een resultaat te komen. Daarom was het belangrijk op tijd te beginnen. Vanessa: "Je kunt niet vroeg genoeg beginnen met het goed regelen van de familie- en bedrijfsgovernance: te laat beginnen, kost alleen maar geld. Je moet als familieondernemer bereid zijn je te laten overtuigen van de noodzaak familiale zaken op tijd te regelen. Het was goed om voldoende tijd te nemen om zelf een helder beeld te krijgen van wat we met het familiebedrijf willen, hoe we dit in goede banen konden leiden en hoe we alles met de familie wilden bespreken."

Starten met het creëren van een passend familiestatuuat was lastig. Vanessa: "Wat kunnen we er in kwijt dat voor onze familie passend en noodzakelijk is? Op dit moment is de familiesituatie nog redelijk overzichtelijk, maar het statuuat moet ook bestendig zijn voor de periode waarin de volgende generatie zich met het bedrijf wil bemoeien. Dus eigen kinderen, maar ook neven, nichten en partners van buitenaf. Het is lastig te overzien wat daarvoor nodig is. Een externe deskundige hielp mij om de eerste stappen te zetten. Dat zie ik als een investering in plaats van als een kostenpost."

Niet bij het bedrijf betrokken familieleden die bij het governanceproces worden betrokken dienen eerst geïnformeerd te worden over het reilen en zeilen in en rond de onderneming. Pas als zij zijn meegenomen in dat proces kunnen zij een visie ontwikkelen met betrekking tot de toekomst van het familiebedrijf. Als daar niet de tijd voor wordt genomen, is er een kans dat er geen draagvlak of consensus ontstaat. Het familiestatuuat wordt gezien als een groeidocument.

Bij het samenstellen van de Raad van Advies ontstaat snel de neiging terug te grijpen op bestaande namen en contacten. Voor een frisse, objectieve blik is het verstandig een nieuw netwerk aan te boren met kandidaten waar de volgende familiegeneratie achter staat.



87



### 3.3.3 Het familiestatuu t is er, en dan?

Het familiestatuu t kan dienen als een kader voor het bestuur van de organisatie en duidelijkheid verstrekken over de rol van de familie hierin (Bruel et al., 2008). Beide bedrijven zien het familiestatuu t als een onderdeel van de professionalisering van het bedrijf. Het is een document dat duidelijkheid creëert, maar ook handvatten geeft voor verdere stappen. Zoals een respondent uitlegt:

*“Mijn vader en ik hebben een geraamte neergezet. Voor mij is het een levend document, een document waar je de komende jaren aan gaat werken, uitbreiden en aanpassen. Ik ga straks met mijn familieleden om tafel, met het familiestatuu t als handvat, om te praten over de benoemde onderwerpen. Hiermee wil ik ze wat meer betrokken maken bij het bedrijf.”*

Om bij de overige familieleden meer bewustzijn te creëren over het bedrijf en de financiële zaken, heeft dit bedrijf een familieoverleg in het leven geroepen. Dit overleg dient niet alleen om input te geven vanuit het bedrijf, maar ook om de input van familieleden te krijgen.

Het andere bedrijf organiseert mede naar aanleiding van het opstellen van een familiestatuu t een dag waarop de directeur-eigenaren samen een activiteit gaan doen, omdat ze erg verschillende karakters hebben. Zo'n activiteit moet de communicatie tussen de familieleden bevorderen. In de toekomst kan het document binnen dit bedrijf een grotere rol gaan spelen, wanneer familieleden interesse tonen om in het familiebedrijf te werken. Op dat moment kan er teruggegrepen worden op de gemaakte afspraken. Het familiestatuu t heeft als bijkomend voordeel dat er meer over de toekomst nagedacht wordt. De familieleden vinden het ook belangrijk om het bestaan van het familiestatuu t naar de medewerkers te communiceren, omdat dit een signaal is dat het voortbestaan van het familiebedrijf een belangrijk doel is.

De professionaliseringsslag stopt niet nu het familiestatuu t er ligt. De twee familiebedrijven nemen verdere stappen richting goed bestuur door een RvA op te zetten. Voor sommige leden van het managementteam in één van de bedrijven was het een verrassing dat de directeur-eigenaar een voorstel deed voor het opzetten van een RvA. De wens voor de RvA kwam in deze situatie voornamelijk voort uit het feit dat sommige thema's niet goed besproken kunnen worden in het MT. Dit gaat om thema's waar privé en zakelijk elkaar overlappen. Hierin is voor de RvA een rol weggelegd als klankbord maar ook als mediator bij meningsverschillen tussen de betrokken partijen. In het andere bedrijf wordt een klankbordfunctie aan de RvA toegeschreven, zodat er gesproken kan worden met iemand die met een objectieve blik naar het bedrijf kijkt.

CASUS E.M. TREUR EN ZN. BV

# Groeien in kaasbeleving

## De onderneming

Het tweede generatie familiebedrijf E.M. Treur en Zn. BV uit Woerden, beter bekend als Treur Kaas, is opgericht in 1955. Het bedrijf is gespecialiseerd in het rijpen en verzorgen van Nederlandse kaas. Treur Kaas is actief in de nationale en internationale markt (België, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk).

René Treur is algemeen directeur en is samen met zijn broer Daan eigenaar van de onderneming. René neemt in de praktijk het voortouw bij bestuurlijke en strategische vraagstukken, Daan houdt zich bezig met de commerciële kant van de onderneming. De vader van Daan en René (de oprichter), moeder, andere broer en zussen zijn niet betrokken bij het bedrijf. Dat geldt ook voor de echtgenotes van René en Daan. De oudste zoon van Daan wil in de toekomst graag in het bedrijf werken; René's kinderen zijn daar nog te jong voor.

## Strategisch vraagstuk

Gedreven door passie, kennis en expertise wil Treur als ontwikkelaar een onderscheidende positie bekleden onder premium-merken in de wereld van 'kaasbeleving' in zowel binnen- als buitenland. Voor de familie staat de continuïteit van het bedrijf voorop, liefst als familiebedrijf. Om dat doel te realiseren wil het bedrijf een gestage groei doormaken. Dit is ook nodig om zichzelf in de markt staande te houden. Een uitdaging die daarbij komt kijken is dat Nederland geen groeiemarkt meer is, dus richt de groei zich vooral op het buitenland.



### **E.M. Treur en Zn. BV**

Directie en management:	De twee familiale aandeelhouders, de commerciële manager en een financiële manager
Opgericht:	1955
Generatie:	tweede
Sector:	food (kaas)
Aantal medewerkers:	35
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	100% eigendom van René Treur (algemeen directeur) en Daan Treur (commercieel directeur)
Bestuur:	familiestatuuat, RvA (recent opgericht), STAK (oprichting in 2014)

René Treur onderkent dat het belangrijk is om zich voor te bereiden op ontwikkelingen met betrekking tot de familie en het bedrijf, zoals toetreding van de volgende generatie. Een uitkoopproces binnen de familie is in goede harmonie afgesloten, maar heeft wel spanningen met zich meegebracht. Daarnaast heeft de oudste zoon van Daan interesse om in het bedrijf te werken. Ook de levenspartners kunnen in de toekomst een plaats in het bedrijf krijgen. René wil zich goed voorbereiden op deze ontwikkelingen en de kans op conflicten minimaliseren. Hij heeft daarom het initiatief genomen om afspraken te maken over de directe betrokkenheid van familieleden bij het bedrijf en toekomstige bedrijfsopvolging, inclusief eventuele noodopvolging. Een extra overweging om naar de bestuurlijke inrichting van Treur Kaas te kijken, is dat er onderwerpen voorbij komen die om expertise vragen, bijvoorbeeld over de strategie van het bedrijf en exportvraagstukken. Treur Kaas wil de bestaande activiteiten voortzetten en streeft ook geografische groei na. René: "Door externen aan te trekken die over kennis beschikken die we nu niet in huis hebben, kunnen strategische onderwerpen worden opgepakt. Kunnen we daarvoor het beste mensen in dienst nemen of kunnen we dit realiseren met een adviesorgaan? Dat zijn vragen waar Daan en ik ons de laatste tijd mee bezig hebben gehouden." Als resultaat van het denkproces heeft Treur Kaas inmiddels een familiestatuuat en een Raad van Advies (RvA).

### **Het eerste resultaat: een familiestatuuat**

Mede door externe begeleiding is de totstandkoming van het familiestatuuat in goede harmonie verlopen. René geeft aan dat niet alles moeiteloos ging. "Er moesten wat emotionele hobbels worden genomen. Het kostte tijd om verschillen in competenties tussen functies te concretiseren, wetende dat deze functies ook door familieleden kunnen worden ingenomen. Om die reden vergde het ook de nodige zweetdruppels om de taken te benoemen die verbonden zijn aan de functies, de rollen en beloningen."

De gesprekken en de afspraken die op basis daarvan in de familie zijn gemaakt, hebben verhelderend gewerkt. Ze zijn de familiale verhoudingen alleen maar ten goede gekomen. Alleen familieleden die een min of meer directe relatie met het bedrijf hebben, zijn bij de besprekingen betrokken geweest. Overige familieleden, zoals René's niet bij het bedrijf betrokken broer en zussen, zijn over het familiestatuuat geïnformeerd.

De gemaakte afspraken zijn onder andere:

- kinderen moeten eerst vijf jaar elders gewerkt hebben voordat ze in bedrijf mogen werken, er kan dan ook extern worden geworven;
- een aandeelhouder moet werkzaam zijn in het bedrijf, anders volgt verplichte aandelenoverdracht;
- het is mogelijk dat een niet-familie lid de leiding in het bedrijf krijgt (naast de familieleden-aandeelhouders);
- er moet een vacature zijn als een familie lid in het bedrijf wil werken;
- iemand komt alleen in het management na een succesvol doorlopen competentiegericht assessment, afgenomen door een onafhankelijk bureau;
- communicatieafspraken binnen de familie;
- een noodopvolgingsregeling.

Zaken die niet in het familiestatuuat zijn geregeld maar in samenhang daarmee wel meerwaarde hebben om vast te leggen, zijn in andere documenten opgenomen zoals de statuten van de BV en testamenten.

### **Het tweede resultaat: op weg naar een RvA en STAK**

De behoefte aan externe expertise rondom bestuurlijke vraagstukken bracht René in 2011 en 2012 in aanraking met medeondernemers en kandidaat-adviseurs. René: "Deze contacten leidden bij mij tot een groter besef voor een professionele aanpak van de aansturing van het bedrijf. We moeten meer nadenken over de toekomst. Inmiddels besteed ik, evenals het managementteam, jaarlijks aandacht aan de strategie."



### **Tip van Treur**

“De weg naar het familiestatoot is vele malen belangrijker dan het document zelf. Emoties bij familieleden kunnen een nadelig effect hebben op het proces. Schakel daarom een externe begeleider in. Voorkom ook frictie binnen de familie door iedereen, dus ook de familieleden die niet direct betrokken zijn bij het proces, op de hoogte te houden van de ontwikkelingen.”

*René Treur - directeur*

Het is de bedoeling dat externe advisering wordt verankerd in de onderneming. Een RvA werd gezien als een geschikt middel om dit te realiseren; in 2013 is dit adviesorgaan opgericht. De RvA bestaat uit twee externe leden. Een eerste bijeenkomst met de strategie van het bedrijf als gespreksonderwerp wordt nog in 2013 gehouden.

René wil daarnaast in 2014 een STAK in het leven roepen. Dat instrument kan voordelen bieden bij een toekomstige overdracht van aandelen en bij het regelen van noodopvolging. In het familiestatoot is geregeld dat een lid van de RvA bestuurslid van de STAK wordt en daarin een beslissende rol krijgt.

Het managementteam moest worden overtuigd van het nut van het instellen van een RvA in een relatief klein bedrijf als Treur Kaas. Alle medewerkers zijn op de hoogte van het bestaan van het familiestatoot en de RvA. Zij ervaren dit als bevorderlijk voor de continuïteit van het bedrijf. Externe stakeholders, waaronder de bank, reageren ook positief op de bestuurlijke uitbouw bij de onderneming.

### **Terug- en vooruitblik**

Bij het objectiveren van afspraken in een familiestatoot is het belangrijk om het doel dat de familie met het bedrijf heeft in de gaten te houden. In het geval van Treur Kaas is dat de continuïteit van het bedrijf. Een belangrijke ervaring voor René is dat de weg naar het familiestatoot vele malen belangrijker is dan het document zelf. René legt dit uit: “De emotie bij familieleden kan een nadelig effect hebben op het proces. Een externe begeleider kan dit proces vergemakkelijken. Neem de tijd om de onderwerpen op tafel te brengen en ze als mogelijke inhoud van het familiestatoot te bespreken. Dan komen ook zaken die men eerst niet durfde te bespreken op tafel.”

De familie bij het veranderproces betrekken was daarnaast een belangrijke pijler. “Informeer de hele familie over het bestaan van het familiestatoot, ook degenen die niet bij de totstandkoming ervan betrokken zijn geweest. Bouw na de totstandkoming van het familiestatoot een proefperiode in, bijvoorbeeld over de communicatieafspraken. Hoe ervaar je elkaar? Wat heb je nodig van elkaar? Is nu helder wat we bedoelen? Reflecteren is essentieel. Het statoot moet na evaluatie kunnen worden bijgesteld, bij Treur Kaas is dat na vijf jaar.”

Het in contact komen met externe adviseurs heeft geleid tot jaarlijkse aandacht voor de strategie binnen het managementteam. De inbreng van externe deskundigen en medeondernemers uit René's netwerk en de RvA werken inspirerend bij de strategievorming. De professionaliteit van het management is erdoor verstevigd. Er wordt ook meer vastgelegd, dat biedt structuur en rust in de organisatie.



### 3.4 BEDRIJVEN DIE OP EEN ANDERE MANIER INVULLING GEVEN AAN GOED BESTUUR

Sommige ondernemers die deelnamen aan het onderzoeksproject hebben hun huidige bestuursstructuur tegen het licht gehouden en besloten om (voorlopig) geen wijzigingen door te voeren. Zo hadden twee van de deelnemende bedrijven bij de start van dit onderzoek al een Raad van Commissarissen (RvC). In dit onderzoek is met deze ondernemers het functioneren van de RvC besproken. De uitkomsten hiervan worden toegelicht in paragraaf 3.4.1. Eén ondernemer had kort voor de aanvang van het project een Stichting Administratiekantoor ingesteld en aan het bestuur van de STAK een actieve adviesfunctie toegekend. De werking hiervan wordt besproken in paragraaf 3.4.2. Tot slot zijn er ondernemers die de noodzaak voor een instrument van goed bestuur uiteindelijk niet inzien, bijvoorbeeld omdat zij de voorkeur geven aan het inzetten van relaties uit hun netwerk om advies in te winnen of omdat het inrichten van een RvA of het opstellen van een familiestatuuut geen prioriteit heeft. Hier gaat paragraaf 3.4.3 verder op in.

97

#### 3.4.1 De RvC onder de loep

De bedrijven die bij aanvang van het project al een RvC hadden, behoren qua grootte tot de bovenkant van het MKB. Voor beide bedrijven zijn groei en behoud van hun marktpositie belangrijke doelen. De twee bedrijven verschillen van elkaar waar het gaat om het belang van continuïteit als familiebedrijf. Zoals een van de respondenten het omschrijft:

*“Ik ben er eigenlijk ronduit tegen, niet zozeer omdat ik de kinderen niet in het bedrijf wil hebben, maar volgens mij doe je de kinderen er geen plezier mee. (...) ik zie mezelf meer als een ondernemende familie en ik hoop dat we dat overbrengen op de kinderen. Dit bedrijf is echt niet zaligmakend.”*

In het andere bedrijf is het daarentegen een soort gegeven dat het bedrijf een familiebedrijf is en moet blijven. Zoals de respondent van dit bedrijf aangeeft:

*“We hebben maar een kleine familie, elk familielid heeft recht op een baan in het bedrijf. (...) Ik zit wel eens te denken, hoe gaan we dat met die jongens doen. In het verleden vroegen die, ‘mogen wij ook een keer er bij zijn’ en toen zeiden we ‘uiteraard’. Want ze lopen hier wel altijd rond hoor als ze hier zijn.”*

De RvC fungeert in beide bedrijven voornamelijk als klankbord voor de ondernemer. Investerings- of strategische besluiten legt de directie voor aan de commissarissen. Een van de respondenten omschrijft de rol van de commissarissen als volgt:

*“Als we iets nieuws willen gaan doen, vertellen we het aan de RvC en geven uitleg. En dan krijgen we kritische vragen.”*

De respondent van het andere bedrijf geeft aan het belangrijk te vinden dat er een discussie plaats kan vinden met de RvC leden. Zoals blijkt uit onderstaande quote:

*“Als je langdurig met de RvC werkt dan kan je daar op verschillende manieren mee omgaan. Je kan je het leven makkelijk maken, dan kun je je zelf horen fluiten. Maar als je lef hebt dan breng je de probleempunten naar boven.”*

Als het gaat om besluitvorming lijkt de rol van de RvC echter veel beperkter te zijn, zoals blijkt uit onderstaande quote:

*“Dan worden er plannen gemaakt die worden voorgelegd aan het managementteam en dan eventueel nog aan de RvC. Maar als het bij de RvC terechtkomt is het eigenlijk al gebeurd en wordt het ter kennisgeving en toetsing bij de RvC neergelegd. Maar dan is het besluit eigenlijk al genomen.”*

Onafhankelijk van de rol die de RvC binnen de organisatie heeft, is het belangrijk dat er een goede verstandhouding is tussen de commissarissen en de familie. De commissarissen moeten open en eerlijk hun mening kunnen en durven geven en de directie moet de commissarissen daarin serieus nemen. Zoals de respondenten aangeven:

*“Als directeur-aandeelhouder is het voor mij belangrijk dat ik die commissaris echt op waarde weet te schatten, zie als sparringpartner en dat ik hun adviezen ook serieus neem. Dat ik uiteindelijk zelf besluit over wat ik doe, omdat ik uiteindelijk ook aandeelhouder ben, is wat anders. Maar zij moeten zich serieus genomen voelen.”*

*“Hoe ga je als directeur om met een RvC? Als je hem ziet als een controlerende instantie, met niet zoveel te vertellen, dan heb je er zo min mogelijk last van. Maar zie je het als sparringpartner, dan moet je ook het lef hebben om jezelf kwetsbaar op te stellen.”*

De RvC richt zich in beide gevallen minder op de familie-aspecten van het bedrijf. Een van de twee bedrijven heeft dit opgevangen door op aandeelhoudersniveau afspraken te maken. In de statuten van de RvC is opgenomen wat te doen als de betrokken familieleden niet op één lijn zitten en wat de rol van de RvC dan is. In het andere bedrijf is een STAK opgericht om de belangen van de familie te behartigen. In het STAK-bestuur hebben betrokken familieleden zitting en de huidige directie moet op gezette momenten verantwoording afleggen tegenover het bestuur van de STAK.

De RvC is een instrument in voornamelijk de grotere familiebedrijven. De raad heeft officieel een toezichthoudende rol, maar bij de deelnemende bedrijven is het vooral een klankbordfunctie. De uiteindelijke beslissingsbevoegdheid blijft in handen van de eigenaren. De familie kant van het bedrijf blijft tijdens de RvC vergaderingen in beide gevallen onderbelicht. De ondernemers hebben dit ondervangen door aanvullende afspraken over de betrokkenheid van de eigenaren vast te leggen in een apart document en door verantwoording af te leggen aan een STAK-bestuur.

CASUS WEEKAMP DEUREN BV

# Een ondernemende familie

Weekamp Deuren BV is opgericht in 1978. Het tweede generatie familiebedrijf loopt voorop in de markt voor kwalitatief hoogwaardige deuren en ramen in de zakelijke nieuwbouw- en renovatiemarkt. Weekamp beschikt over eigen productielocaties in Tsjechië en Indonesië. Deze locaties worden vanuit Nederland aangestuurd. Jaarlijks worden 200.000 deur- en raamelementen geproduceerd, de helft daarvan in Azië. De elementen kunnen met een geavanceerde productconfigurator ook door Weekamp zelf worden ingemeten en geplaatst.

Het gaat om een kapitaal- en arbeidsintensief lean ingericht familiebedrijf dat financieel gezond is. In een krimpende bouwmarkt heeft het bedrijf de interne rust weten te bewaren waardoor klanten van concurrenten overstappen naar Weekamp. Johan Weekamp is algemeen directeur en samen met zijn broer Richard eigenaar van de onderneming. Richard is verantwoordelijk voor een aantal distributiekanalen van het bedrijf. Vader Weekamp is overleden en moeder is niet meer betrokken bij het bedrijf. De kinderen van Johan en Richard zijn nog jong. Zij worden niet extra gestimuleerd om toe te treden tot het bedrijf. Twee zussen van Johan en Richard zijn niet betrokken bij het bedrijf.

## Strategisch vraagstuk

Wat betreft de familiebetrokkenheid bij het bedrijf wil Johan rust zodat de aandacht kan worden gericht op de expansie en operationele excellentie van het bedrijf. Johan ziet Weekamp niet als een familieonderneming, maar als een ondernemende familie. Daarom staat op de lange termijn de mogelijkheid open om delen van het bedrijf extern te verkopen en eventueel iets anders te ondernemen. Dit maakt ook dat er nog geen behoefte is aan een familiestatuu.



### **Weekamp Deuren BV**

Directie:	Johan Weekamp is DGA, totale managementteam bestaat uit vier personen
Opgericht:	1978
Generatie:	tweede
Sector:	bouw
Aantal medewerkers:	530 (110 in Nederland, 220 in Tsjechië, 200 in Indonesië)
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	Johan en Richard Weekamp, daarnaast is een vennoot (niet-familiedid) 30% aandeelhouder in de Aziatische fabriek
Bestuur:	holdingstructuur, RvC, aandeelhoudersovereenkomsten, managementovereenkomsten, statuten familie-holding, prioriteits- en letteraandelen

Het bedrijf heeft een expansiestrategie: een bescheiden groei in een krimpende markt. Er wordt sterk gestuurd op het managen van de krimp in de markt en de totale kosten. Weekamp wil uitbreiden door een sleutelrol te vervullen in de deelmarkten waarin het actief is, bijvoorbeeld door kansen te verzilveren die zich voordoen in de retailmarkt. Het bedrijf wil ook minder afhankelijk worden van de merknaam 'Weekamp'. De merknaam is een begrip en wordt onderhouden als merk, maar daarnaast zijn er andere merken in ontwikkeling. Familie kan in de ogen van Johan een stabiliserende factor in een bedrijf zijn. Johan: "De familieleden zijn nauw betrokken bij het bedrijf. Meer dan bij concurrenten het geval is, zitten de familie-eigenaren bovenop de gang van zaken. Dat zorgt voor tijdige kostenbeheersing, terwijl er in goede tijden meer oog is voor de lange termijn dan bij andere bedrijven."

Aan de andere kant: als er onenigheid in de familie is, kan dat schade toebrengen. Uitkoop van een familielid heeft destijds veel van Johan en Richard gevergd. Ook bemoeienis van familieleden die onvoldoende zicht hadden op de aansturing van het bedrijf werkte vertragend. Johan: "Ik wil gebruikmaken van bestuurlijke middelen die bijdragen aan de stabiliteit in de familie voor wat betreft 'bedrijfszaken'. Familieleden moeten niet zo maar over structuren in het bedrijf heen kunnen

stappen. Er moet een formele en informele infrastructuur liggen waarbij Richard en ik als bestuurders van de onderneming ons goed voelen." De structuur moet ook problemen tussen Johan, zijn broer en de al aanwezige Raad van Commissarissen (RvC) voorkomen.

Ondanks de economische crisis weet het bedrijf de omzet op een aanvaardbaar peil te houden. In het strategisch-commercieel overleg tussen Johan, Richard en de commercieel directeur worden de contouren van het beleid ontwikkeld. In de praktijk wordt het beleid vastgesteld door de RvC, Johan stelt de agenda samen. In het door Johan voorgezeten managementteam worden vooral operationele zaken besproken. Op diverse gebieden maakt het bedrijf op projectbasis gebruik van externe adviseurs (marketing, organisatieontwikkeling, financieel, juridisch, designontwikkeling).

Er heerst in de familie en het bedrijf een hands-on-mentaliteit. Dit beïnvloedt volgens Johan het nemen van beslissingen te veel; de directeur wil graag meer structuur geven aan het nemen van beslissingen. Er wordt op dit moment een bestuurlijke structuur opgezet die de gewenste stabiliteit in de familie en het bedrijf waarborgt.

### **Het resultaat: een pakket van bestuurlijke maatregelen**

Om de gewenste stabiliteit tussen de familie en het bedrijf te bereiken is een aantal maatregelen getroffen. Richard wordt nadrukkelijker betrokken bij de formele besluitvorming. Daarnaast is er voor gekozen de familieaspecten rondom het bestuur van de onderneming niet in een familiestatuuat te regelen, maar verspreid over diverse documenten en maatregelen. Johan licht toe: "Een aantal zaken die te maken hebben met de verbinding tussen de familie en het bedrijf -'de zachte kant'- hebben we geregeld en vastgelegd. Hierbij moet je denken aan het veranderen van statuten, aandeelhoudersovereenkomsten, managementovereenkomsten en functieprofielen. Zo is geregeld dat familieleden die niet bij het bedrijf betrokken zijn, geen eigenaar van het bedrijf (meer) kunnen zijn."

### **Tip van Weekamp**

"Er komt meer kijken bij het runnen van een familiebedrijf dan ondernemen. 'De zachte kant', daar bedoel ik mee: je moet oog hebben voor de beleving van personen die een bepaalde rol in en om het bedrijf vervullen. Luister naar de andere perspectieven, dat is bijzonder leerzaam en kan ik van harte aanbevelen aan medeondernemers."

*Johan Weekamp - directeur*

Verder is de organisatiestructuur veranderd; de rol van de RvC is verzaamd door het orgaan te verbinden aan de moederholding in plaats van aan de werkmaatschappij. De commissarissen hakken bij onenigheid over een beslissing de knoop door en blijven ook als adviseur optreden. De raad blijft een instrument dat beleid toetst en bestuurlijke probleempunten met de directie bespreekt. Weekamp won advies in voor het bestuurlijke veranderingsproces bij de accountant, advocaten en notarissen.

#### **Terug- en vooruitblik**

Volgens Johan moet een verantwoordelijke voor een familiebedrijf niet alleen oog hebben voor de ondernemende kant. "De verschillende belevingen die personen (familieleden en niet-familieleden) in een bepaalde rol in en rond het bedrijf hebben, spelen ook mee. Ik noem dat 'de zachte kant'. Luisteren naar hoe anderen daar instaan, is leerzaam. Daarom raad ik dit aan voor elke familie-ondernemer."

Het uitkoopproces van de derde aandeelhouder bleek eigenlijk een bestuurlijk instrument, een maatregel die de aansturing van de onderneming ten goede is gekomen.

In de vernieuwde structuur staan degenen die beslissingsbevoegd zijn met beide voeten in het bedrijf. Ze zijn niet door dividend gedreven, maar door de langere termijn. Daardoor heeft ook het managementteam meer ruimte gekregen om met de directie als ondernemer te werken aan bedrijfsdoelstellingen. Een groot pluspunt is dat door de bestuurlijke aanpassingen het aandeelhouderschap en ondernemerschap dichterbij elkaar zijn komen te liggen.

Bestuurlijke verandering is een proces dat volgens Johan nooit stopt. Er komt een nieuwe derde aandeelhouder (niet-familie) waarvan verwacht wordt dat hij met Johan en Richard een ondernemend trio en directieteam vormt. De huidige bestuursstructuur voorkomt dat deze persoon een andere rol gaat vervullen.



### 3.4.2 Stichting Administratiekantoor (STAK)

Nagenoeg alle deelnemende bedrijven hebben een Stichting Administratiekantoor (STAK) opgenomen in de bedrijfsstructuur. In de meeste gevallen betreft het een slapende constructie. Eén van de deelnemende familiebedrijven heeft ervoor gekozen om een actieve invulling te geven aan het bestuur van de STAK, als alternatief voor de RvA. De DGA heeft hiervoor gekozen omdat de eigenom en dus de verantwoordelijkheid voor het bedrijf enkel en alleen bij hem liggen. Dit wordt door de DGA als een eenzame positie ervaren. Deze ondernemer heeft al enkele jaren de wens voor een klankbord, zoals de DGA aangeeft:

*“Ik ben best actief in heel veel dingen, maar ik denk, ja, ik doe het altijd zo, maar is dat nou wel goed. Waar kan ik dat nou toetsen?”*

Een andere overweging voor het oprichten van de STAK is dat wanneer de DGA komt te overlijden, de partner en kinderen het bedrijf erven. Om de erfgenamen niet met deze verantwoordelijkheid voor het bedrijf te belasten, heeft de ondernemer ervoor gekozen om een STAK op te richten waarin voorzieningen worden getroffen voor de noodopvolging. De combinatie van deze twee aanleidingen heeft geleid tot de keuze voor een STAK met een actieve invulling voor het bestuur.

Bij het samenstellen van het bestuur van de STAK spelen twee factoren een belangrijke rol. Ten eerste moet er een klik zijn tussen de bestuursleden. Dit wordt als belangrijk ervaren om de volgende redenen:

*“We moeten ook dingen recht voor zijn raap kunnen zeggen. Dus een lid moet ook tegen mij kunnen zeggen van ‘het is leuk dat je dat doet, maar ik zou het anders doen’. Dat moeten we van elkaar kunnen accepteren.”*

Daarnaast moet er ruimte zijn voor strategische discussie:

*“Ik merk dat wij in onze STAK-vergadering, als we het agendapunt ‘strategie’ hebben, bijna niet aan de daadwerkelijke strategie toekomen omdat we de dagelijkse problemen behandelen. De vraag ‘hoe moet het?’ dat wordt drie keer doorgeschoven. Eigenlijk moet je alles loslaten en niet over het probleem van Pietje of Jantje waar jij mee zit en ‘hoe gaan we dat oplossen’, maar even achterover leunen en zeggen ‘Jongens, we gaan het hier over strategie hebben’.”*

Het risico om tijdens bestuursvergaderingen te veel aandacht te besteden aan operationele kwesties wordt vergroot door de directe betrokkenheid van de DGA en een van de andere twee bestuursleden bij de dagelijkse gang van zaken van het bedrijf. Het derde bestuurslid is niet werkzaam in het bedrijf en daarom onafhankelijker. Een andere uitdaging die ontstaat door de diverse rollen die de DGA en de bestuursleden bekleden, is welke onderwerpen in de vergadering besproken moeten worden. Wanneer er bijvoorbeeld een gesprek is geweest tussen de DGA, een lid van de STAK en de notaris, wordt het derde lid van de STAK direct op de hoogte gebracht van de uitkomst. Vervolgens wordt dit nogmaals formeel in de STAK-vergadering besproken. Het voordeel daarvan is dat de voortgang van bepaalde kwesties en besluiten terug te vinden is in de notulen, maar de vraag rijst hierdoor wel welke onderwerpen nog noodzakelijk zijn om te bespreken in de vergadering.

107

Een van de aanleidingen voor het opzetten van de STAK met een actief stichtingsbestuur was de noodopvolging en daarmee samenhangend de wens om taken te delegeren zodat meer mensen weten wat er gaande is. Nadat de STAK drie jaar geleden is opgezet, is er na verloop van tijd meer vorm gegeven aan de vergaderingen en heeft het bedrijf de fase bereikt waarin de statuten van de STAK bij de notaris worden geformaliseerd. De notaris heeft een belangrijke rol gespeeld in het denkproces hierin. Vragen die beantwoord moeten worden in het statuut van de STAK zijn bijvoorbeeld wat te doen in het geval van noodopvolging, hoe om te gaan met familieleden die in het bedrijf willen werken, de verhouding tussen het bestuur van de STAK en de directie en stemrecht van kinderen die aandelen in hun bezit krijgen. Door afspraken vast te leggen voor diverse scenario's wordt duidelijkheid gecreëerd en de continuïteit van de onderneming meer gegarandeerd, wat ook bij dit bedrijf een belangrijk doel is.

Uit deze case blijkt dat een STAK met een actief stichtingsbestuur hetzelfde doel kan dienen als de RvA en het familiestatuuut. De oprichting van de STAK is in dit bedrijf relatief snel gegaan, alhoewel ook hier de nodige obstakels worden ervaren, zoals het bepalen van en vasthouden aan de agendapunten voor de STAK-vergaderingen en de objectiviteit van de bestuursleden.

# Continuïteit in kwaliteit waarborgen

## De onderneming

Schaap BV is opgericht in 1779 en daardoor het oudste bliksembeveiligingsbedrijf ter wereld. De onderneming voert onderzoek en risicoanalyses uit. Daarnaast beveiligt Schaap gebouwen en objecten tegen bliksem, van monumenten tot vliegvelden, petrochemie en kerncentrales. Het bedrijf is een speler in het Nederlandse topsegment van de bliksembeveiligingsmarkt en loopt voorop op technologisch en kennisgebied.

Michiel Hartmann is directeur-grotaandeelhouder (DGA) en lid van het bestuur van de STAK. Zijn vader is als bedrijfsleider begonnen, werd vertrouwenspersoon van de familie Schaap en heeft na de Tweede Wereldoorlog de aandelen overgenomen toen binnen de familie Schaap geen opvolger was. De bedrijfsnaam bleef onveranderd. De vrouw van Michiel, Ingrid, is lid van het STAK-bestuur en adviseur van het bedrijf. Een goede kennis is het derde bestuurslid van de STAK. Een familielid is verkoopleider. Michiel heeft een broer die niet betrokken is bij het bedrijf. Zijn moeder werkte vroeger in het bedrijf, maar is niet meer actief. Michiel en Ingrid hebben drie kinderen die nog niet betrokken zijn bij het bedrijf; zij tonen ook nog geen ambitie in die richting.

## Strategisch vraagstuk

Schaap BV is een bedrijf met een lange historie dat technologisch voorop wil lopen. Het bedrijf wil eerlijk en transparant risicoadvies geven en dat laten zien in de bedrijfsvoering, prijsstelling en uitvoering. Klanten begrijpen het ongreepbare vakgebied 'bliksem' daardoor beter.





### **Schaap BV**

Directie:	Michiel Hartmann
Opgericht:	1779
Generatie:	Tweede (binnen de familie Hartmann)
Sector:	techniek (bliksembeveiliging en ontstoringstechniek)
Aantal medewerkers:	24
Aantal familie-eigenaren:	1
Eigendomsstructuur:	DGA holding
Bestuur:	holdingstructuur met werk-BV's, STAK (recent opgericht), STAK-bestuur is ook RvA

De familie Hartmann ziet de continuïteit van het bedrijf, al dan niet als familiebedrijf, als belangrijkste doel. Michiel: "De onderneming is een familiebedrijf, hoewel mijn vrouw en ik dat niet zo voelen. Wij vragen ons af hoe onze onderneming verschilt van niet-familiebedrijven en wat dat op bestuurlijk niveau betekent voor het bestuur en de structuur van het bedrijf. Wat betreft overname is een toekomstige verkoop aan derden ook mogelijk. Wat ik bovenal wil is continuïteit in kwaliteit. Het gaat dan om kwaliteit in het beheren van het bedrijf, uitvoering van werkzaamheden, verkoop, personeelsbezetting en -management."

De directie wil de positie van de onderneming versterken en groei realiseren. Verkooporders komen niet meer alleen binnen op basis van de goede naam van het bedrijf, zoals tot voor kort het geval was. Professionele verkoop is nodig. Er wordt vaker deelgenomen aan Europese aanbestedingen dan voorheen. Daarnaast ligt een overname van een concurrerend bedrijf in het verschiet.

Een aantal onderwerpen uit een zelf gemaakte SWOT-analyse is opgepakt. Een advies-BV is opgericht naast de installatie-BV. De buitendienst wordt opgeleid voor een goed ambassadeurschap van het bedrijf, zodat zij meer bijdraagt aan business development. Er zijn sociale innovatie-subsidies aangevraagd om het daarmee gepaard gaande leerproces mede te kunnen financieren. De functieprofielen zijn inmiddels vernieuwd.

Ondanks de zelf opgepakte implementatie van de strategische doelen heeft de directie behoefte aan een klankbord. Het adviesorgaan kan het bestuurlijke proces dat voortvloeit uit de missie en strategie ondersteunen.

De directie wil bestuurlijke en inhoudelijke ondersteuning bij het ontwikkelen en realiseren van het kwaliteitsbeleid. Het bedrijf moet klaar worden gemaakt voor een opvolger. Daarnaast gaat het om een noodopvolgingsregeling, want op dit moment kan niemand het stokje overnemen als Michiel weg zou vallen. Ook heeft Michiel behoefte aan de mogelijkheid om zijn verantwoordelijkheid te delegeren, er niet alleen voor te staan en meer tijd vrij te kunnen maken voor zijn adviseurschap en representatieve taken.

### **Het resultaat: een STAK als adviesorgaan**

Mede vanwege de behoefte aan een noodopvolgingsregeling heeft Michiel gekozen voor een STAK ter versterking van de bestuurlijke organisatie van Schaap. De drie bestuursleden zijn vanaf 2011 regelmatig bijeen om als een soort Raad van Advies bestuurlijke vraagstukken te bespreken. Het bestuur van deze 'actieve' STAK is ook een klankbord voor emotionele beslissingen rondom het bedrijf. De leden vullen de directie inhoudelijk aan op kennisgebieden zoals techniek, verkoop, financiën en personeelszaken. Dit draagt bij aan de kwaliteitsmissie van Schaap.

Op basis van de ervaringen tot nu toe wil Michiel de naam van de STAK veranderen in Stichting Adviesraad en Administratiekantoor Schaap (SAS). Die naam doet meer recht aan het doel waarmee het orgaan in het leven is geroepen: het vormen van een Raad van Advies naast een (nood)opvolgingsinstrument.

Er is nog geen behoefte aan het opstellen van een familiestatuu; de familie Hartmann slaagt er tot nu toe goed in alle zaken rondom het bedrijf in de familie te bespreken.

### **Tip van Schaap**

"Een adviesorgaan is voor ons heel verfrissend. Het werkt als een extra paar ogen en dat ervaar ik, na een lange periode van alleen functioneren, als een positieve ontwikkeling."

*Michiel Hartmann - directeur*

### Terug- en vooruitblik

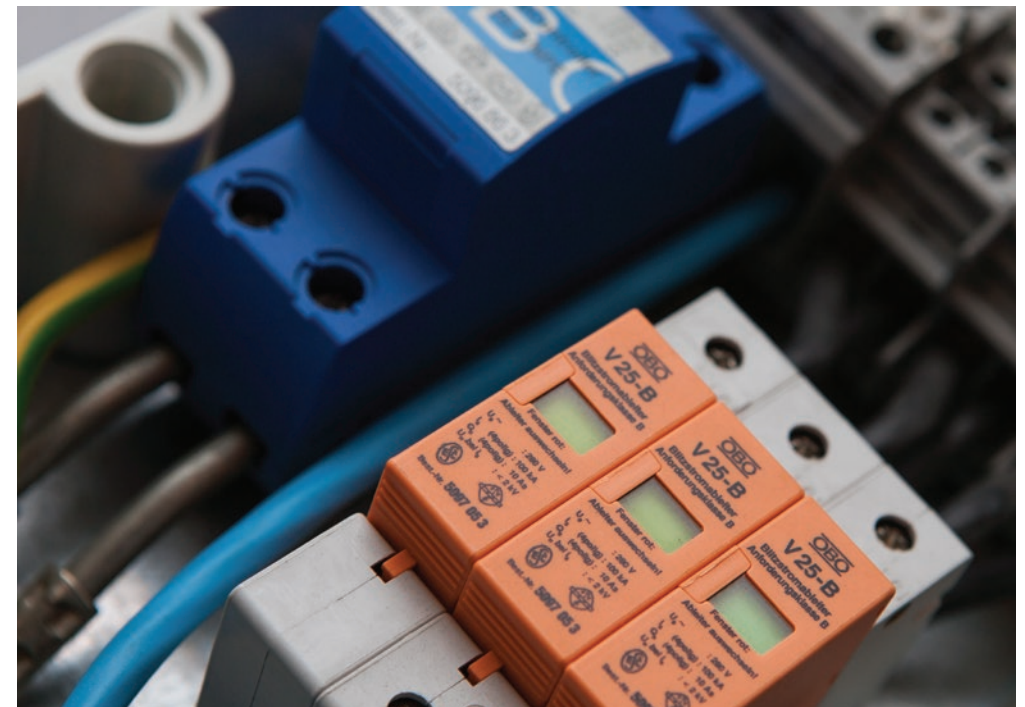
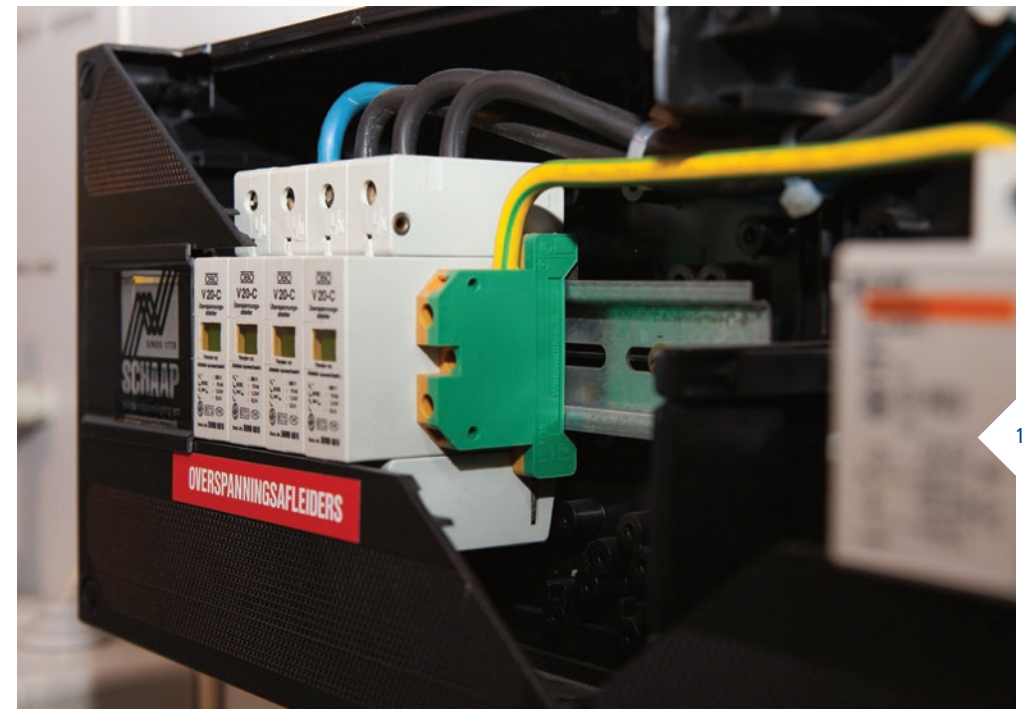
Het adviesorgaan bevordert de verfrissing, bewustwording en actualisering binnen de organisatie, zowel bij de directie als bij de medewerkers. Michiel: "Betrokkenheid van de adviseurs bij het bedrijf is essentieel. Die betrokkenheid blijkt bij ons uit het feit dat de adviseurs hun gezicht regelmatig laten zien op de werkvloer. Daarbij moeten we voorkomen dat het stichtingsbestuur te direct of te lang betrokken is bij de implementatie van de strategie." De focus scherp houden is ook belangrijk voor de vergaderingen van het SAS-bestuur; de besprekingen moeten zich richten op strategische kwesties. Nu worden nog te vaak operationele zaken besproken. "Het helpt niet dat de economische crisis voortduurt", legt Michiel uit, "op dit moment dwingt ons dat om vooral met korte termijn onderwerpen bezig te zijn. We zijn primair bezig met hoe we de omzet op peil houden."

Het werken met de adviseurs heeft nieuwe inzichten en acties opgeleverd op financieel en HRM-gebied. Michiel en Ingrid vinden het belangrijk dat het stichtingsbestuur in balans is en dat in de discussies de bestuursleden eerlijk tegen elkaar kunnen zijn, ook bij verschil van inzicht. Alleen die openheid zorgt voor optimale bestuurlijke kwaliteit. Op basis van de kwaliteit van argumenten komen de adviseurs tot nu toe via een natuurlijk proces tot consensus in bestuurlijke vraagstukken.

De directeur blijft de organisatie aansturen. Toch hoeft hij beslissingen niet meer alleen te nemen. Michiel heeft door de ondersteuning van het bestuur meer tijd vrij kunnen maken voor advieswerk en representatie van het bedrijf.

De drie bestuursleden hebben ook doelstellingen van het bedrijf voor de lange termijn geformuleerd. Michiel mist nog de aanscherping van die doelstellingen. "Dit kan bijvoorbeeld in een strategisch dashboard met kengetallen en concrete doelen die de directie wil bereiken. Ik wil ook de realisatie van de doelen kunnen volgen." Met een tijdspad voor te behalen doelstellingen moet het stichtingsbestuur nog aan de slag.

Door het werken met een RvA in de vorm van een stichtingsbestuur realiseert het echtpaar Hartmann zich dat het uiteindelijke doel van de bestuurlijke innovatie het gereedmaken van het bedrijf voor een opvolger is, ook al is er nu nog geen zicht op wie dat zal zijn. Het orgaan heeft ook voor de directeur verfrissend gewerkt, als een extra paar ogen, na een lange periode van alleen functioneren. Het is nu zaak een eigenaarsstrategie en opvolgingsstrategie te ontwikkelen.



### 3.4.3 Goed bestuur is belangrijk, maar nu nog niet belangrijk genoeg

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de meerderheid van de deelnemende familiebedrijven tijdens het onderzoek stappen heeft genomen om een instrument van goed bestuur op te zetten. Vijf ondernemers hebben ervoor gekozen om op dit moment nog geen instrument van goed bestuur op te zetten. De redenen om deze stap nog niet te nemen zijn divers. Deze paragraaf gaat hier verder op in.

Ook voor deze bedrijven zijn de gewenste klankbordfunctie en de overdracht de belangrijkste redenen om te kijken naar instrumenten voor goed bestuur. Twee deelnemers geven aan dat de ontwikkelingen in de markt ook een belangrijke reden zijn. Deze ontwikkelingen zijn twee jaar later ook de reden dat er geen stappen zijn genomen. Bijvoorbeeld omdat men het te druk heeft met operationele zaken, maar ook omdat er door de economische crisis financiële krapte is ontstaan. De kosten voor de RvA blijken voor deze bedrijven, onder de huidige omstandigheden, te hoog te zijn, zoals een respondent zegt:

*“Als de financiële krapte er niet was, dan zou ik nog steeds kritisch staan tegenover de RvA, maar dan zou ik het sneller overwegen. Dan wordt het wat gemakkelijker om te zeggen ‘laten we het eens proberen’.”*

De economische omgeving waarin dit bedrijf zich bevindt is van grote invloed op de keuze om al of niet verder te gaan met een instrument van goed bestuur. Naast financiële overwegingen, overwegen ondernemers ook hoeveel tijd het invoeren van een instrument van goed bestuur in beslag neemt. Een van de respondenten geeft aan:

*“Het is de tijd die je te besteden hebt en inderdaad de urgentie die aan een onderwerp hangt. Als ik die twee combineer, dan komt goed bestuur niet boven drijven. Nee, op dit moment niet.”*

Bij dit bedrijf hebben in de afgelopen jaren veel interne veranderingen plaatsgevonden, zoals het professionaliseren en structureren van de strategische besluitvorming en het uitbreiden van het productaanbod. Dit heeft ertoe geleid dat het oprichten van een RvA geen prioriteit heeft gekregen.

Bovenstaande bedrijven hebben bewust de keuze gemaakt om geen nieuw instrument van goed bestuur op te zetten. Een ander bedrijf geeft aan dat het bij aanvang van het onderzoek wel een instrument van goed bestuur wilde. Uit het laatste interview blijkt echter dat de bedrijfsoverdracht

op het moment grotere prioriteit heeft dan het invoeren van een instrument van goed bestuur. Alhoewel er een wens voor een klankbord bestaat, wordt er voornamelijk iemand gezocht die de bedrijfsoverdracht kan begeleiden. Tot op heden is het niet gelukt om hier extern de juiste persoon voor te vinden, zoals de respondent vertelt:

*“Wij waren eerst eigenlijk op zoek naar een adviseur die een beetje zegt van ‘zo zou ik dat aanpakken’ op een strategisch niveau. Maar eerst zit je nu echt met de overdracht, en zoeken we iemand op dealniveau die kan zeggen hoe je dat aanvielt. Dat advies hebben we binnen externe kringen niet kunnen vinden. (...) Ik heb gemerkt dat het toch heel erg afhangt van de individuen om er een goed gevoel bij te krijgen.”*

Het gebrek aan een goed gevoel bij de externe adviseurs heeft er toe geleid dat de klankbordfunctie voor de bedrijfsoverdracht nu wordt ingevuld door een familielid dat al eens een bedrijf heeft overgedragen. Ook de overige bedrijven die (nog) geen nieuw instrument van goed bestuur hebben opgezet, geven aan dat er geen formeel adviesorgaan nodig is om te kunnen klankborden. Dit blijkt ook uit onderstaande quote:

*“Het onderwerp Raad van Advies, dat staat in de ijskast. (...) Tegelijkertijd heb je natuurlijk wel informeel een raad van advies. Er zijn een aantal mensen die ik bij tijd en wijle spreek over bepaalde onderwerpen.”*

De klankbordfunctie kan al naar gelang het onderwerp vervuld worden door diverse personen. Deze ‘informele adviesorganen’ kunnen familieleden en niet-familieleden zijn, maar zijn in geen van de gevallen direct betrokken bij het familiebedrijf. Omdat deze personen verder van de organisatie af staan, kunnen ze volgens deze bedrijven onafhankelijk advies geven en met een frisse blik naar de organisatie kijken.

Uit dit hoofdstuk blijkt dat de deelnemers diverse redenen noemen om vooralsnog geen stappen te ondernemen richting een nieuw bestuursinstrument. Echter, zoals uit voorgaande discussie blijkt, betekent dit niet dat deze bedrijven geheel op hun eigen kennis bouwen. Deze bedrijven hebben alternatieven die de klankbordfunctie van de RvA of de RvC invullen.

CASUS IVM BV

# Inspelen op een veranderende markt

## De onderneming

Het Instituut voor Veiligheid en Milieu (IVM) bestaat sinds 1988 en is uitgegroeid tot een onderneming die totaaloplossingen aanbiedt voor het veiligheidsbeleid van organisaties. IVM heeft klanten binnen de profit en non-profitsector, van olieplatforms tot scholen. Het bedrijf is opgesplitst in drie segmenten: detachering, training, consultancy en is daarnaast steeds meer actief op het gebied van verkoop & verhuur van veiligheidsmiddelen.

IVM heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Het bedrijf opereert in een groeiende markt: organisaties zijn zich steeds meer bewust van veiligheidsvraagstukken. Deze trend sluit aan bij de bewustmaking door de overheid over en de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid en het milieu. Daar tegenover staat dat de beleving van marktpartijen niet goed is; het belang van een hoog kennisniveau op het gebied van veiligheid wordt vaak onderschat. Bij de aanbestedingen draait het dan ook vaak om de prijs. IVM ziet daarom kansen, maar ook het belang om proactief in te spelen op een veranderende markt.

Het instituut is opgericht door de vader van Marius en Henk Veenvliet, de huidige directeur-eigenaars sinds 2007. Vader Veenvliet is inmiddels overleden. De moeder en vier broers en zussen van Marius en Henk zijn niet betrokken bij het bedrijf. Een zwager is actief in een uitvoerende functie. Wat betreft de betrokkenheid van familieleden en de bedrijfscultuur beschouwen Marius en Henk IVM niet als een familiebedrijf. Hun opvolging is nog niet aan de orde.



### Het instituut voor Veiligheid en Milieu (IVM)

Directie:	Henk en Marius Veenvliet
Opgericht:	1988
Generatie:	tweede
Sector:	veiligheidsbranche
Aantal medewerkers:	100
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	2 broers, elk 50% eigenaar
Bestuur:	directie, managementteam en ondernemingsraad

### Strategisch vraagstuk

Volgens de visie van Marius en Henk moet familie niet afhankelijk zijn van de resultaten van het bedrijf. Het is daarom niet vanzelfsprekend dat familieleden in het bedrijf komen werken. Marius en Henk: "We maken geen verschil tussen onze aandeelhouderspositie en de positie in het bedrijf. De continuïteit van het bedrijf staat voorop, zowel voor ons als voor de medewerkers. We zijn nog niet bezig met bedrijfsopvolging." Na vijf jaar samen leiding te hebben gegeven, oriënteren Marius en Henk Veenvliet zich op hun volgende lustrum. Omdat de familiebetrokkenheid bij IVM beperkt blijft tot Marius en Henk en de opvolgingskwestie nog lang niet speelt, is er geen behoefte aan het opstellen van een familiestatoot.

De directie wil wel de toezicht- en adviesstructuur van IVM aanpassen om zo beter in te kunnen spelen op de snel veranderende markt. De strategie van het bedrijf wordt nu vastgesteld door de directie in nauwe samenspraak met het managementteam (niet-familieleden). Daarnaast raadpleegt de directie informeel een aantal mensen zoals de accountant en mensen uit de privé-omgeving. Er is behoefte aan een formeler klankbord dat dicht bij het bedrijf staat: een Raad van Advies (RvA).

Er is besloten geen Raad van Commissarissen in te stellen. Marius legt deze keuze uit: "Zo'n orgaan schept ten aanzien van het veranderingsproces dat we voor ogen hebben een te verplichtende sfeer. Aan de controlerende functie van een RvC hebben we op dit moment geen behoefte. Ook de samenstelling ervan is niet eenvoudig aan te passen, terwijl de veranderende omgeving van het bedrijf om flexibiliteit in de toezichts- en adviesstructuur vraagt."

Op het gebied van e-learning is al ervaring opgedaan met een externe adviseur. Het onderwerp neemt een grote vlucht in de trainings- en opleidingsbranche waarin IVM actief is. Het bedrijf heeft het onderwerp projectmatig opgepakt om als kennispartner boven in de waardeketen te blijven. De adviseur is ingeschakeld om de afhankelijkheid van commerciële marktpartijen in te perken, te kunnen sparren en gebruik te maken van zijn eerder opgedane expertise. E-learning moet volledig worden ingebed in de dienstverlening van het bedrijf en het personeelsbeleid van IVM wordt verder ontwikkeld.

### Tip van IVM

"Zorg dat het nieuwe bestuursinstrument past bij je bedrijf. Voor ons is het belangrijk dat de structuur van het orgaan past bij de marktwerking in onze branche. Een Raad van Commissarissen schept ten aanzien van het veranderingsproces dat we voor ogen hebben een te verplichtende sfeer. Ook de samenstelling ervan is niet zo maar te veranderen, terwijl de veranderende omgeving van het bedrijf om flexibiliteit in de toezichts- en adviesstructuur vraagt. Dus kiezen wij voor het flexibele karakter van een Raad van Advies."

*Henk en Marius Veenvliet - directeuren*

De transitie naar blended learning, een combinatie van offline en online leermiddelen, neemt steeds duidelijkere vormen aan. De directie is er van overtuigd dat de volle omvang van de veranderingen voor de activiteiten en bedrijfsstructuur nog niet is bereikt.

### Het resultaat: een heldere visie op advies

De volgende stap voor de directie is het formuleren van een visie op de rol van een adviesorgaan. Een RvA moet volgens Marius en Henk de directie helpen met strategisch advies en ondersteuning bieden en aanvullen op gebieden waar kennis en/of ervaring onvoldoende aanwezig zijn, bijvoorbeeld op het gebied van online ondernemen. Zo is het bedrijf niet alleen afhankelijk van commerciële partijen. De adviseurs moeten ervaring hebben op een bepaald kennisgebied en in staat zijn die ervaring te delen en IVM verder te helpen. De RvA moet een flexibel orgaan zijn dat meegroeit met de ontwikkeling van het bedrijf. De adviseurs moeten dicht bij het bedrijf staan en inzicht kunnen bieden in wat past bij het bedrijf en de markt. Zij zijn goed bereikbaar en er kan zo nodig ook met hen worden 'gespard' op een meer tactisch niveau.

De structuur van de RvA moet passen bij de marktwerking in de branche. "De RvA moet directie en MT kunnen ondersteunen om een strategie voor de lange termijn uit te zetten en helpen er voor te waken dat deze op tijd wordt bijgesteld: bewaking en bijstelling van de strategievorming moet continu gebeuren. De RvA moet kunnen meedenken over strategische thema's. De markten waarop IVM met de verschillende afdelingen actief is, kunnen onderling fors verschillen. Los daarvan dwingen de markten constant tot aanpassing. De RvA zou daarom kunnen bestaan uit een vaste kern, aangevuld met een flexibele schil van verschillende adviseurs per marktsituatie (bijv. een bedrijfs-econoom, jurist of marketeer). De RvA moet dus een flexibele samenstelling hebben", zo leggen Marius en Henk hun visie uit.

De Raad van Advies is ook een stok achter de deur. Ze waakt er voor dat de directie en het managementteam niet alleen met de dagelijks gang van zaken bezig zijn. De RvA ziet erop toe dat een eenmaal ingezet veranderings- of ontwikkelingsproces wordt doorgezet en op tijd wordt afgerond. Het MT voert uit, zet door en rondt af. Marius benadrukt dat de RvA vooral scherp moet zijn: "De adviesraad heeft een inspirerende, maar ook een controlerende rol: zijn de beslissingen die worden genomen in lijn met de koers die is uitgezet? Zo worden wij als directie bij de les gehouden. Een kritische noot richting de directie daagt juist uit tot extra scherpheid!"

#### **Terug- en vooruitblik**

Er is op termijn zeker behoefte aan advies op structurele basis, maar er is voor gekozen de implementatie van een RvA uit te stellen. Hier zijn verschillende redenen voor. Henk: "Het is een combinatie van factoren. Het ontbreekt ons aan tijd voor de installatie van een volledige RvA. Daarnaast is de urgentie nog niet groot genoeg. De lopende veranderingsprojecten krijgen nu voorrang."

Op dit moment is de marktpositionering als aanbieder van e-learning in beweging, dat vergt veel aandacht van de directie. Op het gebied van e-learning is, zoals gezegd, al een adviseur actief. IVM beschouwt de opgedane ervaring met deze samenwerking als belangrijke input voor verdere stappen naar een RvA.



# 4. Conclusies en aanbevelingen

## 4.1 CONCLUSIES

Een belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat het proces om een instrument van goed bestuur op te zetten aanzienlijk meer tijd kost dan vooraf voorzien. Een RvA is niet iets wat 'even' wordt ingevoerd. De familiebedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek laten het gepaard gaan met structurele veranderingen in de organisatie, waarbij de invoering van de RvA een onderdeel is van de professionalisering van het bedrijf. Daarnaast is het belangrijk dat de verschillende familieleden die hierbij betrokken zijn, weten wat een RvA is en wat de toegevoegde waarde ervan kan zijn, omdat het proces anders stagneert. Externe adviseurs kunnen hierin een rol spelen.

Factoren die daarbij een rol spelen:

- de waan van de dag die het vrij maken van tijd om na te denken over goed bestuur bemoeilijkt;
- het al of niet op een lijn zitten van de familiale eigenaren en/of overig betrokken familieleden en directieleden;
- de afhankelijkheid van externen bij het proces naar een nieuwe bestuursstructuur en/of zoeken naar geschikte bestuursleden;
- het prioriteren van goed bestuur ten opzichte van andere belangrijke kwesties.

Het aanpassen van de bestuursstructuur maakt veelal onderdeel uit van een meer algemene professionaliseringslag, waarbij bijvoorbeeld ook de strategie wordt herzien. Het is van belang om hier vooraf rekening mee te houden.

Een tweede belangrijke bevinding is dat het proces dat de bedrijven doorlopen afhankelijk is van de reden om de bestuursstructuur aan te passen en de invulling die de bedrijven geven aan het nieuwe bestuursinstrument. De redenen voor het aanpassen van de bestuursstructuur zijn in veel gevallen opvolging en de behoefte aan een klankbord. Ook worden strategievorming, economische tegenslagen, een stok achter de deur en kennis vergaren als redenen genoemd. Bij familiebedrijven die kiezen voor het opstellen van een familiestatuuat lijken vooral gevoeligheden in de familiesfeer en angst voor conflicterende inzichten van betrokken familieleden een rol te spelen.

Het doel om de continuïteit te waarborgen is bij alle bedrijven de achterliggende motivatie om het bestuur van de onderneming te heroverwegen. Wat opvalt bij de keuze voor de bestuursinstrumenten is dat de functies van goed bestuur (controle, strategisch advies, inbreng van expertise en een netwerk) bij verschillende instrumenten kan worden belegd.

Dit leidt tot een derde belangrijk inzicht: goed bestuur is maatwerk. Waar het ene bedrijf kiest voor een Raad van Advies, geeft een ander bedrijf een actieve invulling aan het bestuur van de Stichting Administratiekantoor en voelt een derde bedrijf zich meer senang bij een Raad van Commissarissen die een formele rol in het bestuur van de onderneming inneemt. De keuze voor een bestuursinstrument hangt ook samen met de mate van betrokkenheid van de familie bij het bedrijf. Bij de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek is er over het algemeen een vrij beperkt aantal familieleden direct betrokken bij het bedrijf. Bij de bedrijven waar de familie relatief dichtbij het bedrijf staat, is een familiestatuuat opgesteld. Deze bedrijven zijn daarop volgend bezig met het oprichten van een RvA. We zien bij deze bedrijven dat ze meerdere instrumenten inzetten om de verschillende subsystemen in de organisatie (de familie, de eigenaren en het bedrijf) te vertegenwoordigen in het bestuur.

Bij de Raad van Advies valt op dat de opgestelde profielen voor de leden ervan nagenoeg gelijk zijn aan elkaar. Ze moeten advies kunnen geven over algemene strategie en organisatieontwikkeling. Daarnaast moeten ze kennis hebben van de industrie waarin het bedrijf actief is en ervaring hebben als bestuurder of ondernemer, bij voorkeur in een familiebedrijf. Tegelijkertijd bestaat bij de deelnemende bedrijven in dit onderzoek de behoefte aan een onafhankelijk advieslid. In de meeste gevallen vullen de bedrijven dit in de praktijk echter niet in. Ondernemers vinden het toch prettig om (ook) personen te betrekken die al kennis hebben van het bedrijf. In geval van een overdracht, kan de vertrekkende generatie deze rol op zich nemen door zitting te nemen in de RvA.

De toegevoegde waarde van een bestuursinstrument hangt af van de mate waarin de ondernemer zich kwetsbaar durft op te stellen. Commissarissen, adviesleden of bestuursleden van de STAK kunnen pas kritische vragen stellen op het moment dat zij de relevante vraagstukken kennen en de beschikking hebben over de benodigde informatie. En een familiestatuu t krijgt pas waarde op het moment dat het afspraken over moeilijk bespreekbare thema's vastlegt. Het proces naar een nieuw bestuursinstrument is hierbij minstens zo belangrijk als het uiteindelijke instrument zelf. Dit vereist namelijk communicatie over soms gevoelige onderwerpen of thema's die niet dagelijks aan de orde komen. Een externe partij kan in dit proces bepaalde onderwerpen bespreekbaar maken.

Daarnaast krijgen bestuursinstrumenten waarde door de helicopterview. Of het nu gaat om een RvA, een RvC, een actief STAK bestuur of een familiestatuu t of familieraad, men neemt afstand van de dagelijkse besommingen en kijkt op strategisch niveau naar de toekomst van het familiebedrijf; met de nadruk op het bedrijf (RvA en RvC), op de eigenaren (de STAK) of de familie (familie-statuu t of familieoverleg).

De succesfactoren die we uit bovenstaande conclusies kunnen afleiden voor familiebedrijven, zijn hieronder benoemd in algemene aanbevelingen voor goed bestuur (paragraaf 4.2) en meer specifiek in aanbevelingen voor een Raad van Advies (paragraaf 4.3).

## 4.2 AANBEVELINGEN VOOR GOED BESTUUR

We komen op basis van het onderzoek tot de volgende aanbevelingen of *best practices* voor goed bestuur bij familiebedrijven in het algemeen:

- Houd er rekening mee dat het aanpassen van de bestuursstructuur binnen uw bedrijf tijd kost. De ervaringen van de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek laten zien dat het aanpassen van de bestuursstructuur niet van vandaag op morgen plaatsvindt, maar dat daar minimaal een jaar overheen gaat.
- Besef dat verschillende instrumenten van goed bestuur verschillende functies hebben. Waar een familiestatuu t of aandeelhoudersovereenkomst documenten zijn waarin bepaalde afspraken worden vastgelegd, zijn een Raad van Advies, een Raad van Commissarissen, een Stichtingsbestuur en een familieraad bestuursorganen. Documenten krijgen pas waarde als er bij het nemen van beslissingen wordt teruggegrepen op gemaakte afspraken. Bestuursorganen krijgen waarde wanneer vooraf goed wordt nagedacht over de rol en de functie van het bestuursorgaan binnen het familiebedrijf.

- Goed bestuur is maatwerk. Dit betekent dat het belang van de verschillende bestuursinstrumenten afhankelijk is van de specifieke situatie van een bedrijf. Wanneer de overlap tussen het bedrijfsstelsel, het familiesysteem en het eigenarensysteem groot is, wordt het belang van goed bestuur en de afstemming tussen verschillende instrumenten groter. Waar een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen wordt ingezet om de belangen van het bedrijf te borgen, wordt een STAK ingezet om de belangen van de eigenaren te behartigen en is een familiestatuu t of een familieraad bedoeld om afspraken tussen familieleden ten aanzien van het bedrijf te bespreken en vast te leggen.
- In veel gevallen kan begeleiding van een externe partij toegevoegde waarde hebben bij het aanpassen van de bestuursstructuur. Externen kunnen helpen de voortgang van het proces te bewaken, toegang te bieden tot een netwerk met potentiële leden van bijvoorbeeld de RvA, hun ervaring en advies inzetten tijdens het proces, en lastige onderwerpen bespreekbaar te maken.
- Goed bestuur kan voor u een kans zijn om te professionaliseren. Besteed bij het aanpassen van het bestuur van uw onderneming aandacht een heldere verdeling van taken en bevoegdheden van alle betrokkenen.

125

## 4.3 AANBEVELINGEN VOOR DE RAAD VAN ADVIES

Naast de algemene aanbevelingen ten aanzien van goed bestuur, komen we tot de volgende specifieke aandachtspunten met betrekking tot de Raad van Advies:

- Bij het oprichten van een RvA moet centraal staan voor wie de RvA wordt opgezet en wat de belangrijkste functie van de RvA moet zijn. De functie van de RvA is afhankelijk van de wensen van de ondernemer. Bedenk vooraf of de uitdagingen op het zakelijk vlak of binnen het familiale domein liggen. Afhankelijk hiervan worden niet-familiale directieleden en/of familiale eigenaren bij het proces betrokken.
- Het is van belang om vooraf na te denken over de profielen van de verschillende adviesleden en hoe de verschillende adviesleden elkaar kunnen aanvullen. We bevelen aan om te werken met een opgesteld profiel om leden voor de RvA te werven. Thema's die daarin benoemd worden, zijn: advies op het gebied van algemene strategie en organisatieontwikkeling, kennis van de sector waarin uw bedrijf actief is, ervaring als bestuurder of ondernemer, onafhankelijkheid en een helicopterview. Bedenk welke inbreng van de RvA leden binnen uw bedrijf van belang is en probeer dit zo specifiek mogelijk in te kleuren om zo de juiste personen te vinden voor uw situatie. Daarnaast bevelen we aan om vooraf schriftelijk afspraken te maken over de frequentie van vergaderingen, de financiële vergoedingen en het evalueren van de toegevoegde waarde van de RvA-bijeenkomsten.



- Bij het oprichten van een RvA speelt ook de afweging tussen een RvA en een RvC. Het verschil tussen beide instrumenten is gelegen in het feit dat de RvC een formeel juridisch orgaan is. Tevens is de RvC bevoegd om bestuursbesluiten goed te keuren of, indien nodig, ingrijpend te veranderen, maar ook om bestuurders te ontslaan, te schorsen en te benoemen. Echter, het zijn de eigenaren die uiteindelijk de beslissingen in het bedrijf nemen en in het uiterste geval ook de commissarissen kunnen ontslaan. De bevoegdheden van de RvC in een familiebedrijf zijn daardoor anders dan in de situatie van een niet-familiebedrijf. De keuze tussen een RvA en een RvC is daarom afhankelijk van de smaak van de ondernemer. Het formele karakter van de RvC past bij een bedrijf met meerdere familiale eigenaren, waar de RvC een rol kan hebben wanneer er verschil van inzicht tussen de eigenaren ontstaat, maar ook wanneer een bedrijf een bepaalde omvang heeft. Richting de stakeholders is het dan een belangrijk signaal dat het ondernemingsbestuur serieus wordt genomen. Echter, voor het gemiddelde MKB familiebedrijf is een RvA een heel geschikt bestuursinstrument. De focus hierbij ligt op advies, de inbreng van kennis en een netwerk en een klankbordfunctie voor de ondernemer.
- In het familiebedrijf kunnen diverse kwesties spelen die soms lastig bespreekbaar zijn. Zo is het doel van het bedrijf vaak om een bepaalde omzet of groei te behalen, de eigenaar wil graag rendement op zijn/haar investering en de familie ziet graag een basis van gelijkheid tussen de familieleden. Indien u van de RvA leden verwacht dat zij ook op de familie-gerelateerde onderwerpen ondersteunen en adviseren, is ervaring van RvA leden binnen andere familiebedrijven een belangrijke selectiefactor bij het samenstellen van de RvA.
- Ten slotte hebben wij een aantal praktische aanbevelingen. Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemers het werven van leden voor de RvA als complex ervaren. Er bestaan verschillende marktpartijen die hierin een ondersteunende rol kunnen spelen. Naast externe, onafhankelijke adviesleden, kan het in geval van een overdracht situatie verstandig zijn om de overdragende partij als advieslid zitting te laten nemen in de RvA. Op deze manier krijgt de vertrekkende generatie een rol in de nieuwe situatie en kan er tegelijkertijd gebruik worden gemaakt van zijn/haar kennis en ervaring. Het is hierbij van belang dat er een klik is tussen de verschillende adviesleden en tussen de adviesleden en de directie. We verwachten dat de toegevoegde waarde van de RvA het grootst is wanneer een extern advieslid de voorzittersrol op zich neemt. Bij voorkeur heeft deze persoon ervaring als advieslid binnen een RvA. Door te werken met een agenda, notulen en een actiepuntenlijst wordt er verder structuur aangebracht in de bijeenkomsten. De frequentie waarmee de RvA bijeenkomt varieert van zes tot tien keer per jaar. Dit is afhankelijk van de ontwikkelingsfase en de dynamiek waarin het bedrijf zich bevindt.

# Literatuur

- Barney, J.B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, 15, 382-393.
- Bruel, M., Geerlings, J.R. & Hamel, J.A. (2008). Uitblinken als familiebedrijf: over de inrichting en werking van goed bestuur. Uitgeverij Van Gorcum.
- Dekker, H., Matser, I.A., Van Onzen, H., Scherjon, D. & Smeets, G. (2010). Strategisch management voor ondernemers in het MKB/Familiebedrijf. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- De Visscher, F.M., Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2003). Familiekapitaal en ondernemingsvermogen - Management, beheer en overdracht. Tilburg, Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Europese Commissie (2003). Definitie van kleine en middelgrote ondernemingen (MKB). [Europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_nl.htm](http://Europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_nl.htm).
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2007). Growing Pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- Flören, R., Uhlener, L. & Berent-Braun, M. (2010). Family business in the Netherlands; characteristics and success factors. A report for the Ministry of Economic Affairs. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit, Centre for Entrepreneurship.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: life cycles of the family business. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as firms grow. *Harvard Business Review*, July-August, p. 37-46.
- Hessels, S.J.A. & Hooge, E.H. (2006). Small business governance, een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB. EIM, Zoetermeer.
- Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (1997). Introduction: the Corporate Governance Problem-Competing Diagnoses and Solutions, in: K. Keasey, S. Thompson, M. Wright (eds.), *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford, Oxford University Press.
- Knapp, J.R., Smith, B.R., Kreiner, G.E., Sundaramurthy, C. & Barton, S.L. (2013). Managing boundaries through identity work: the role of individual and organizational identity. *Family Business Review*, XX(X), 1-23.
- Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21, 295-313.
- Lievens, J. (2004). Governance in het familiebedrijf, sleutel tot succes. Tiel, Uitgeverij Lannoo NV.
- Matser, I.A. (2010). Ondernemen in Familiebedrijven. Lectorale rede, Hogeschool Windesheim, Zwolle.
- Montemerlo, D. & Ward, J.L. (2011). The family constitution, agreements to secure and perpetuate your family and your business. New York, Palgrave MacMillan, Family Business Leadership Series.
- Pendergast, J., Ward, J.L. & Brun de Pontet, S. (2011). Building a Successful Family Business Board. New York, Family Business Publications.
- Peij, S. (2010). De 'one-tier board': waarom wel en niet? *Kluwermanagement.nl*, januari- februari, artikelcode 0171.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23, 247-259.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10, 1-36.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, *Family Business Review IX (2)* 199-208.
- Tutelman, C.J. & Hause, L. (2008). The balance Point, Minnesota, Famillepress.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International review*, 14 (5), 467-485.
- Van Huuksloot, R.C. & Hijlkema, R. (2001). Commissaris in het Familiebedrijf. Een vak apart!. Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen, NCD-Data nr. 59.

# Bijlage 1: Overzicht deelnemende bedrijven

Bedrijf	Industrie	Grootte	Levensfase	Leiding	Eigendom	Aanleiding	Instrument van goed bestuur
A	Overig	Klein	DGA	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Economische tegenslagen	Geen
B	Groot-handel	Midden	Familiegeleid	4 <sup>e</sup> generatie	3 <sup>e</sup> generatie	Overdracht van aandelen, wens voor een klankbord	Raad van Advies
C	Productie	Midden	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> & 3 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Bedrijfsoverdracht, kennis vergaren	Familiesta-tuut
D	Groot-handel	Midden	Familiegeleid	1 <sup>e</sup> & 2 <sup>e</sup> generatie	1 <sup>e</sup> generatie	Bedrijfsoverdracht, kennis vergaren	Raad van Advies
E	Dienstverlening	Midden	Familiegeleid	4 <sup>e</sup> generatie	3 <sup>e</sup> & 4 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord	Familiesta-tuut, Raad van Advies
F	Groot-handel	Midden	DGA	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord	Raad van Advies
G	Overig	Midden	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord	Geen

H	Overig	Klein	Familiegeleid	3 <sup>e</sup> generatie	3 <sup>e</sup> generatie	Overdracht van aandelen	Geen
I	Overig	Klein	DGA	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord	STAK
J	Overig	Groot	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> & 3 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Bedrijfsoverdracht	Raad van Advies
K	Dienstverlening	Groot	Familiegeleid	3 <sup>e</sup> generatie	3 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord, strategievorming	Geen
L	Dienstverlening	Midden	Familiegeleid	1 <sup>e</sup> & 2 <sup>e</sup> generatie	1 <sup>e</sup> generatie	Wens voor een klankbord	Raad van Advies
M	Groot-handel	Klein	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Continuïteit en wens voor een klankbord	Familiesta-tuut, Raad van Advies
N	Overig	Midden	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Aandelenoverdracht, wens voor een klankbord	Raad van Advies
O	Productie	Midden	Familiegeleid	1 <sup>e</sup> & 2 <sup>e</sup> generatie	1 <sup>e</sup> generatie	Bedrijfs-overdracht, strategievorming	Raad van Advies
P	Productie	Groot	Familiegeleid	2 <sup>e</sup> generatie	2 <sup>e</sup> generatie	Kennis vergaren, continuïteit	Raad van Commissarissen

## Colofon

Het project Goed Bestuur in MKB familiebedrijven wordt gefinancierd via de RAAK-regeling van de Stichting Innovatie Alliantie.

Deze publicatie is zorgvuldig samengesteld en bevat informatie van algemene aard. Voor specifieke situaties raden we aan niet zonder advies op maat van een deskundige te handelen of een besluit te nemen.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Eerste druk, november 2013

© 2013

ISBN/EAN 978-90-77901-56-4