

Het Familiestatuut

INLEIDING

Veel hoveniersbedrijven zijn familiebedrijven. Formeel betekent dit dat (een aanzienlijk deel van) het bedrijf wordt beheerd door leden van een familie (ouders en kinderen, broers en zussen, neven en nichten etc.). Familiebanden zorgen voor een automatische verbondenheid wanneer er gezamenlijk ondernomen wordt. Dat heeft voordelen, maar kan ook voor spanningen zorgen. Oorzaak hiervan is vaak dat bepaalde zaken (taken, verwachtingen e.d.) niet worden uitgesproken en er dus onduidelijkheden zijn. Helaas zijn hier voldoende praktijkvoorbeelden van.

Het is dus belangrijk om als familie vast te leggen hoe je met elkaar wilt ondernemen. Wat is onze gezamenlijke filosofie en welke spelregels spreken we met elkaar af? Al deze afspraken zijn vast te leggen in een familiestatuut. In dit document leest u hoe het tot stand komt en wat er allemaal in kan worden opgenomen.

WAT IS EEN FAMILIESTATUUT

Een familiestatuut is een overeenkomst tussen de familieleden die bij de onderneming betrokken zijn. Het is een document waarin alle afspraken staan over de samenwerking binnen het bedrijf.

Een belangrijk onderwerp dat daarbij niet mag ontbreken is de opvolging. Dit is een onderwerp dat op het moment dat het gaat spelen voor spanning kan zorgen. Daarom is het verstandig om hierover ruim van te voren een aantal (kader)afspraken met elkaar te maken. Juist wanneer opvolging nog niet concreet aan de orde is zouden deze afspraken gemaakt moeten worden omdat dan concrete belangen minder spelen.

Bij de totstandkoming van het familiestatuut dienen de familieleden te overleggen of de afspraken zoals neergelegd in het familiestatuut wel of niet bindend zijn.

Door sancties op overtreding van de gemaakte afspraken vast leggen, worden de regels in het familiestatuut afdwingbaar.

WAAROM EEN FAMILIESTATUUT?

Het vastleggen van de afspraken schept duidelijkheid en kan de ontwikkeling van het bedrijf ten goede komen. Het voorkomt nodeloze discussies en mogelijke conflicten in de toekomst.

HOE KOMT EEN FAMILIESTATUUT TOT STAND?

Het maken van een familiestatuut is niet het afvinken van een checklist. Er zullen verschillende gesprekken gevoerd moeten worden om gezamenlijk draagvlak te

creëren. Tijdens die gesprekken komen ieders visie en ideeën aan de orde. Feitelijk zit in het proces van totstandkoming ook de kracht van het familiestatuu. Om ervoor te zorgen dat iedereen de ruimte heeft om zijn/haar inbreng te leveren, kan het verstandig zijn om iemand van buiten de familie als gespreksleider/procesbegeleider aan te stellen. Voor meer informatie over deze ondersteuning kunt u contact opnemen met de Ondernemershelpdesk van de VHG.

Het familiestatuu dat wordt vastgesteld vormt de basis voor het gezamenlijk ondernemen. Dat betekent echter niet dat het 'in beton gegoten' is. Het is een document dat aangepast/-gevuld kan worden wanneer de omstandigheden veranderen.

WAT KAN ER IN EEN FAMILIESTATUUT WORDEN OPGENOMEN?

Een familiestatuu is altijd maatwerk. Elke onderneming en elke familie is immers anders. Wel kunnen natuurlijk de onderwerpen benoemd worden waar je als familie gezamenlijk iets over zou moeten vinden. Deze onderwerpen komen hieronder aan bod met korte toelichting.

1. Inleiding

In de inleiding van het familiestatuu komen veelal aan bod:

- *Historie van de familie en het bedrijf*
Deze korte beschrijving is vooral bedoeld voor het schetsen van de context van het familiestatuu. De totstandkoming van het bedrijf in relatie tot de familie wordt hierin toegelicht. Daarnaast wordt hierin beschreven waar het bedrijf nu staat.
- *Aanleiding en doel van het statuu*
Waarom is het van belang om dit familiestatuu op te stellen? Welke doel dient het familiestatuu? Zowel in relatie tot het bedrijf als tot de familie.
- *Familieleden die betrokken zijn*
Hier wordt omschreven welke familieleden betrokken zijn bij (de totstandkoming van) het familiestatuu. In principe dienen alle familieleden die inhoudelijk geraakt worden

door de gemaakte afspraken, betrokken te worden bij het opstellen van het familiestatuu. Dat kunnen dus ook familieleden zijn die in de onderneming zelf geen inhoudelijke rol vervullen. Natuurlijk verschilt de betrokkenheid per onderwerp.

- *Bezit*
Hier wordt aangegeven over welk bezit het gaat. Gaat het alleen over het bedrijf of zijn er ook nog andere vermogensbestanddelen (denk aan onroerend goed, aandelen in andere ondernemingen etc.) die in de afspraken meegenomen zouden moeten worden? En ook: hoe wordt de waarde van dat bezit bepaald?
- *Proces van totstandkoming*
Zoals hierboven aangegeven zit in het proces van totstandkoming de kracht van het familiestatuu. Daarom is het ook verstandig om de hoofdlijnen van dat proces te beschrijven. Door dit vast te leggen is het ook mogelijk om daar later op terug te vallen.

Bijvoorbeeld wanneer het familiestatuu aangepast moet worden.
- *Samenhang met andere voorwaarden en overeenkomsten*
In een familieonderneming zijn er natuurlijk ook nog andere documenten die een rol spelen. Denk aan statuten, huwelijkse voorwaarden, testamenten e.d. Het is noodzakelijk om de inhoudelijke samenhang met deze documenten goed te bewaken. De documenten mogen elkaar niet tegenspreken.
- *Afspraken over aanpassing*
Het familiestatuu is een levend document. Dat dient hier benoemd te worden inclusief de afspraken over de periode waarin aanpassingen worden gedaan (jaarlijks, om de vijf jaar o.i.d.).

2. Achtergrond

In deze paragraaf wordt 'de bril' vastgelegd waarmee de familie onderneemt. Wat zijn de normen en waarden die wij als familie belangrijk vinden? Wat willen we bereiken met ons familiebedrijf? Van missie naar visie naar concrete doelen.

- **Waarden van de familie**
De algemene basis voor het familiebedrijf wordt gevormd door de waarden die de familie belangrijk vindt, in relatie tot het bedrijf en de activiteiten die daarin worden uitgevoerd. De vraag die hier beantwoord moet worden is: door welke waarden wil de familie zich laten leiden? En vervolgens waar blijkt dat uit/gaat dat uit blijken? Op deze familiewaarden kan altijd teruggevallen worden.
- **Missie van de familie**
Het gaat hier om de missie van de familie ten aanzien van het bedrijf. Wat wil de familie betekenen en hoe kan het bedrijf daaraan bijdragen?
- **Visie van de familie**
Een visie is het beeld dat de onderneming van de toekomst heeft. Het geeft in bepaalde mate de ontwikkeling van het bedrijf weer en de richting die men als familie op wil gaan met het bedrijf.
- **Doelen van de familie**
Vanuit de missie en de visie wordt de strategie geformuleerd met de concrete te realiseren doelen. Dit kunnen financiële doelen zijn, zoals rendementsdoelstellingen maar ook niet-financiële. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke doelstellingen die de familie nastreeft.

3. Communicatie

Een familiestatuuut is een papieren tijger wanneer er in de praktijk niet naar wordt gehandeld. Belangrijke oorzaak is dan vaak dat de onderlinge communicatie te wensen overlaat. Daarom zullen in het familiestatuuut ook concrete afspraken moeten worden

vastgelegd over de onderlinge communicatie. Het is van belang dat de familieleden elkaar ook op aan spreken).

- **Algemene uitgangspunten**
Vaak is er in de familie sprake van een aantal ongeschreven regels met betrekking tot de communicatie ("Zo doen we dat bij de familie ..."). Omdat in een bedrijf juist zakelijk met elkaar gecommuniceerd zou moeten worden, is het verstandig om over de onderlinge communicatie enkele algemene uitgangspunten te beschrijven. Denk bijvoorbeeld aan de regels met betrekking tot het geven van feedback, transparantie, participatie e.d.
- **Overlegstructuren**
In het groenbedrijf zijn er natuurlijk verschillende overlegstructuren, zoals het planningsoverleg of een startwerkoverleg. Deze overlegstructuren hebben betrekking op het primaire proces van aanleg of onderhoud.

Daarnaast zal er echter op regelmatige basis met elkaar overlegd moeten worden over de (door)ontwikkeling van het bedrijf. Het is verstandig om hiervoor vast te leggen hoe vaak deze overleggen plaatsvinden, wie aanwezig is en wat de onderwerpen zijn (vaste agenda) die besproken worden.
- **Omgaan met conflicten**
Binnen het bedrijf zijn er uiteraard altijd conflicten mogelijk. Van klein tot groot. Voor het laatste geval is het belangrijk dat is geregeld hoe daarmee wordt omgegaan. Welke weg (bijvoorbeeld mediation of bindend advies) wordt gekozen als de familie er zelf op dat moment niet (meer) uitkomt?

4. Rol- en taakverdeling

In een bedrijf waarin meerdere mensen samenwerken, is het noodzakelijk om een duidelijke rol- en taakverdeling met elkaar af te spreken. Natuurlijk ook tussen de familieleden die in de bedrijfsvoering een rol spelen.

- *Verdeling van taken*

Een bron van conflicten in een bedrijf is een onduidelijke taakverdeling. Om te komen tot een goede taakverdeling, heeft Branchevereniging VHG de taak/functie-matrix ontwikkeld. Dit instrument beschrijft alle taken die in een groenbedrijf uitgevoerd worden.

Per taak kan worden aangegeven wie daarvoor verantwoordelijk is, op welke wijze de taak wordt uitgevoerd en welke formulieren of systemen daarbij gebruikt worden. Het met de familie gezamenlijk invullen van de taak/functie-matrix zorgt voor duidelijkheid en ook draagvlak voor de taakverdeling.

- *Directie, advies en toezicht*

Niet elk familielid moet in de directie zitten. In die zin zijn eigenaarschap en ondernemerschap twee verschillende zaken.

Degene die het meest geschikt is om de directie te voeren zou ook als directeur aangesteld moeten worden. Dat kan dus zelfs een 'externe' zijn. Hoe dan ook is het een gevoelig onderwerp!

Daarnaast wordt bij dit onderdeel vastgelegd of en hoe de familie als eigenaar van het bedrijf een advies- en toezichtfunctie wil inrichten. Het gaat hier om het al dan niet instellen van een Raad van Commissarissen (RvC) of een Raad van Advies (RvA).

En ook: de procedure voor het aanstellen van directieleden/bestuurders, hoe verloopt die? En wat zijn de afspraken bij het wegvallen van familieleden?

- *Opvolging en ontwikkeling*

Een goede bedrijfsopvolging is een grote uitdaging voor familiebedrijven. Zoals bij de inleiding aangegeven, is het verstandig om daarover afspraken te maken op het moment dat opvolging nog niet concreet speelt en

gevoeligheden dus ook nog beperkt zijn.

Deze afspraken hebben betrekking op:

- Planning van de opvolging (op hoofdlijnen)
- Eisen die aan de opvolger(s) gesteld worden
- Besluitvorming over de opvolging
- Begeleiding van overdrager en opvolger(s)
- Communicatie over de opvolging

5. Eigenaarschap

Het eigenaarschap van een onderneming is in veel gevallen gekoppeld aan het bezit van aandelen. Het is als familie belangrijk om hier goede afspraken over te maken.

Het gaat dan om vragen als:

- Wie kunnen er binnen de familie aandelen verwerven? Ook aangetrouwde familieleden?
- Kunnen aandelen ook aan niet-familieleden worden overgedragen? Zo ja, onder welke voorwaarden?
- Wat gebeurt er bij een scheiding of overlijden met het aandelenbezit?

AAN DE SLAG MET HET FAMILIESTATUUT?

Wilt u meer weten over het familiestatuuut en hoe u dit kunt ontwikkelen? Neem contact op met VHG Ondernemershelpdesk.

Op de VHG-website vindt u handige instrumenten, zoals de taak/functie-matrix en een voorbeeld van een familiestatuuut.

Meer achtergrondinformatie over het familiestatuuut is te vinden in het boek "Het familiestatuuut" (voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie) van Jacqueline Van Zwol en Albert Jan Thomassen.