

Belgium | 17 July 2019



Laga Newsflash

De Familieraad – Meer dan 'een gesprek tussen pot en pint'

"Ik weet dat papa baas is van een bedrijf, maar ik heb geen flauw benul van wat daar nu precies gebeurt of wat de bedoelingen zijn voor de toekomst."

Het is een quote die we in onze praktijk regelmatig beluisteren wanneer we in dialoog gaan met de telgen uit een ondernemende familie.

Het toont aan dat het Vlaamse ondernemers niet zo makkelijk valt om informatie te delen met familieleden aangaande het reilen en zeilen van het bedrijf. Vanaf welk moment kan je je kinderen betrekken en informeren over het familiebedrijf? Hoeveel informatie geef je hen? Ga je volledig met de billen bloot? En wanneer doe je dat dan? Deze vragen stellen zich vaak nog sterker wanneer het vermogen betreft. Zo gebeurt het meer dan eens dat kinderen van een vermogende ondernemer onverwacht erop worden aangesproken dat ze in de lijst staan van "de top X van de rijkste Belgen...". Hoe kan je met hen het gesprek aangaan zodat ze kunnen meegroeien in hun verantwoordelijkheid in het familiebedrijf?

In het kader van de continuïteit van het familiebedrijf, is het belangrijk dat deze informatie geleidelijk wordt gedeeld. Dit vraagt van families, openheid, zich kwetsbaar durven opstellen, alsook een *mindset* waarbij het delen van informatie niet wordt gezien als een bedreiging maar een toegevoegde waarde.

Momenteel heeft slechts 10 procent van de familiebedrijven een Familieraad. Mogelijke reden hiervoor is onbekendheid met het concept en terughoudendheid om anderen 'een kijkje in de keuken te geven'.

Het probleem in de openingsquote komt voort uit het feit dat overleg en informatiekanaal in de professionele context van het familiebedrijf vaak gestructureerd zijn, terwijl dit

allesbehalve het geval is voor het overleg in de familie. Met andere woorden, het bedrijf is vaak een stuk professioneler wanneer het gaat om overleg en informatiekkanalen.

Zo is er op het niveau van het bedrijf de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, de Raad van Toezicht die samenkomt om de strategie kritisch te evalueren, en het management dat regelmatig rond de tafel zit om de operationele gang van zaken te bespreken. Voor al deze platformen zijn er -al dan niet juridisch verplichte- voorschriften, en is er duiding voor handen om dit zo goed mogelijk te organiseren, zoals bijvoorbeeld in de recent gepubliceerde Code Buysse III.

En op het niveau van de familie? Daar is er het jaarlijks weekend naar de Ardennen, de zomerse BBQ, of de kortstondige gesprekken 's avonds laat aan de keukentafel. Deze bijeenkomsten zijn vaak *ad hoc*, gaan over koetjes en kalfjes, en zelden worden alle familieleden tezamen geïnformeerd en/of bevraagd.

Het structureel overleg met de familie is dan ook de hefboom voor de familie om te groeien. Daar waar een goed gesprek tussen pot en pint ook zijn waarde heeft, pleiten we voor een structureel overleg dat met zekere regelmaat plaats vindt voor al de betrokken familieleden. Want, een goed geïnformeerd familielid is er twee waard!

De Familieraad als structureel overlegplatform

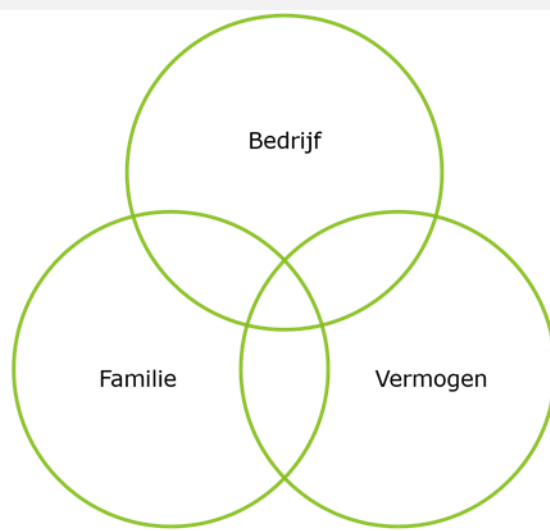
De Familieraad is een platform om alle familieleden gestructureerd te informeren over belangrijke ontwikkelingen en besluiten in het familiebedrijf. Een professionele Familieraad wordt even serieus genomen als een Raad van Toezicht, wordt even zorgvuldig voorbereid als de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van een multinational, en wordt even minutieus opgevolgd als de kwartaalmeeting van het management.

Hoe?

Voor een goed geoliede Familieraad is het essentieel in kaart te brengen (1) wat het doel is van een Familieraad, (2) wie er geacht wordt aanwezig te zijn, (3) de frequentie, (4) de rollen en (5) aandachtspunten vóór, tijdens en na de Familieraad.

Wat is het doel van een Familieraad?

Het doel van een Familieraad is om familieleden in staat te stellen om op een geïnformeerde manier beslissingen te nemen aangaande familie, bedrijf en vermogen. Het klassieke driecirkel model toont de verwevenheid van deze drie thema's.



Tijdens een Familieraad kunnen dus thema's aan bod komen die gaan over de drie domeinen, en hun onderlinge verwevenheid. In die zin is een Familieraad veelzijdiger dan bijvoorbeeld de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering of een vergadering door de Raad van Toezicht. Enkele voorbeeldthema's:

- Stand van zaken aangaande de groei van het familiebedrijf
- Transparantie en vervolgafspraken over reeds gedane schenkingen en leningen binnen de familie
- Kritische reflectie over de huidige waarden van de familie zoals die zijn weergegeven in het Familiecharter
- Dialoog over de voorwaarden om werkzaam te kunnen zijn in het familiebedrijf

Hoewel de bijeenkomsten van de Familieraad informatief zijn, hebben ze vaak ook een educatief karakter om de toekomstige generatie voor te bereiden op een mogelijke rol in het bedrijf, of hen mee te laten beslissen over de toekomst van het bedrijf.

Wie is er aanwezig tijdens een Familieraad?

In de eerste plaats zijn alle familieleden aanwezig (bloedlijn), en dit vanaf de leeftijd van 18 jaar. Het is aan de familie zelf om te beslissen of ook aangetrouwde familieleden deelnemen. In onze praktijk zien we dat het merendeel van de familiebedrijven kiezen voor éénkel de afstammelingen van de familie als deelnemers aan de Familieraad.

Soms is ook een externe aanwezig op de Familieraad zoals de vertrouwenspersoon van de familie. Wij adviseren families dat dit kan, onder voorbehoud dat een 'ja' wordt geantwoord op volgende twee vragen: (1) is de aanwezigheid van de vertrouwenspersoon noodzakelijk? (2) wordt de vertrouwenspersoon door alle familieleden beschouwd als een vertrouwenspersoon? Bij deze tweede vraag kan het zijn dat iemand gezien wordt als vertrouwenspersoon voor de ouders maar door de kinderen gezien wordt als een spreekbuis voor de opinie van de ouders.

Ook kan een vaste moderator of facilitator aanwezig zijn op de Familieraad om de gesprekken te modereren, of vragen te

stellen bij hetgeen zich afspeelt. Hierover meer wanneer we de rollen binnen de Familieraad bespreken.

Wat is de frequentie van een Familieraad?

Een Familieraad komt twee à vier keer per jaar samen. In uitzonderlijke gevallen, bijvoorbeeld wanneer er een generatiewissel in aantocht is en/of het bedrijf in een cruciale groeifase zit, kunnen er op jaarbasis meer Familieraden plaatsvinden. Een familie doet er goed aan om op zoek te gaan naar een frequentie die past bij hun levensritme, en die doorheen de tijd kan worden aangehouden.

Wanneer een Familieraad slechts één keer per jaar wordt georganiseerd, dan merken we dat of de agenda te vol zit en/of de gespreksonderwerpen aan de oppervlakte blijven omdat er geen tijd is voor verdieping, reflectie of discussie.

Welke rollen zijn er binnen de Familieraad?

Binnen de Familieraad zijn drie rollen te onderscheiden:

1. Voorzitter van de Familieraad – Hij/zij zorgt ervoor dat de Familieraad wordt georganiseerd, dat de agenda op voorhand wordt opgesteld, dat tijdens de Familieraad de vooropgestelde thema's aan bod komen, en dat na de Familieraad eventuele notulen worden verspreid.
2. Moderator van de Familieraad – Hij/zij zorgt ervoor dat tijdens de Familieraad iedereen aan bod komt, dat er wordt doorgevraagd wanneer iets niet voldoende helder is, en dat er een klimaat heerst waarin elke deelnemer zich comfortabel voelt om vrij te spreken.
3. Lid van de Familieraad – Hij/zij is aanwezig tijdens de Familieraad.

De eerste en tweede rol kunnen door één en dezelfde persoon worden opgenomen. Wij plaatsen hier echter de nodige kanttekeningen bij. Zoals geschetst faciliteert de moderator een klimaat voor constructief overleg waardoor het voor de moderator moeilijk kan zijn om zelf inhoudelijk in dialoog te gaan. Of nog, de voorzitter is zelden helemaal neutraal wat een invloed kan hebben op het klimaat van de Familieraad en in welke mate er echt sprake kan zijn van open communicatie. Het kan dan ook aangeraden zijn om vorm en inhoud van elkaar te scheiden, door bijvoorbeeld een extern lid aan te stellen als moderator. Hij of zij gaat niet inhoudelijk mee in debat -want is geen betrokken partij- echter stelt zich wél meerzijdig partijdig op, wat betekent dat hij/zij ernaar streeft begrip te tonen voor ieder familielid en ernaar streeft dat elk familielid zijn of haar visie kan brengen, op een constructieve manier.

Waarop letten vóór, tijdens en na de Familieraad?

Voor de Familieraad

- Zorg ervoor dat er een duidelijke agenda is, en dat elk familielid de kans heeft gekregen om agendapunten aan te brengen. Het kan daarbij helpen om halfjaarlijks een

brainstorm te doen met als doelstelling een inventarisatie te maken van relevante agendapunten en hun prioriteit die vervolgens gespreid over verschillende Familieraad worden behandeld.

- Zorg er ook voor dat, om de agendapunten diepgaand te kunnen bespreken, de nodige documenten 10 dagen op voorhand worden gedeeld met de deelnemers.
- Algemeen geldt *'less is more'*. Zet twee thema's op de agenda van de Familieraad en behandel deze grondig.

Tijdens de Familieraad

- De ideale duurtijd van een Familieraad is, in onze ervaring, ongeveer drie uur met een korte pauze tussendoor. De thema's zijn vaak van dien aard dat concentratie van alle leden nodig is.
- Detail: een ronde tafel werkt best. Dit creëert een sfeer van gelijkwaardigheid en verbondenheid.
- Als locatie wordt vaak geopteerd voor het ouderlijk huis.
- Ter inleiding van de Familieraad wordt de vorige Familieraad kort samengevat en besproken welke eventuele actiepunten werden aangepakt en wat het resultaat was.
- Overloop de agendapunten van de Familieraad en vraag aan alle deelnemers of er nog toevoegingen wenselijk zijn.
- Bespreek vervolgens de agendapunten één voor één, en geef alle familieleden de gelegenheid om zijn of haar mening te delen.
- Wanneer de Familieraad ten einde is, zorg dan voor een duidelijke samenvatting van de actiepunten en maak concrete afspraken met elkaar wie wat zal opvolgen, en tegen wanneer.

Na de Familieraad

- Distribueer de gemaakte afspraken en *to do's* naar alle familieleden.
- Bevestig de datum voor de volgende Familieraad.
- Start met het verzamelen van input voor de volgende Familieraad.

Tot slot, het installeren van een échte Familieraad werkt vaak als een druppel in het water. Het veroorzaakt deining, momentum binnen de familie. De Familieraad biedt mogelijkheden om op een structurele manier met elkaar in dialoog te gaan over familie, bedrijf en vermogen. En dat geeft gemoedsrust, maar zorgt ook voor continue dialoog die zowel de individuele familieleden als het bedrijf ten goede komen. Met het installeren van een Familieraad investeert men in het professionaliseren van de familie achter het bedrijf en vermogen.

Referenties

- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). *Family constitution and business performance: Moderating factors*. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Flören, R. H., Uhlaner, L. M., & Berent-Braun, M. M. (2010). *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Dr. Katalien Bollen, Senior expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: kbollen@laga.be

Dr. Tijs Besieux, Expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 22, Email: tbesieux@laga.be

Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke, Family & Business Dynamics, Advocaat-vennoot/Avocat associé, Tel: + 32 2 738 06 65, Email: alaverbeke@laga.be



Laga
Gateway building
Luchthaven Brussel Nationaal 1J
1930 Zaventem
Belgium

A top legal practice in Belgium, Laga is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Laga comprises approximately 140 qualified lawyers, based in Brussels (Zaventem and Watermael-Boitsfort), Antwerp, Ghent and Kortrijk. Laga offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP, public/administrative, insolvency and reorganisations, real estate, tax law, tax and legal services for high-net-worth families and individuals (Greenille by Laga), and litigation. Where appropriate to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Laga lawyers work closely with financial, assurance and advisory, tax and consulting specialists, and with select EU and US law firms.

Laga provides thorough and practical solutions tailored to the needs of clients ranging from multinational companies, national large and medium-sized enterprises, financial institutions, and private clients to government bodies.

More information: www.laga.be

© 2019, Laga, Belgium - The content and layout of this communication are the copyright of the law firm Laga or its contributors, and are protected under copyright and other relevant and intellectual property rights laws and regulations. No reproduction in any form or through any medium is allowed without the explicit consent of Laga or its contributors.

[Subscribe](#) | [Unsubscribe](#)