

Boom juridisch
Postbus 85576
2508 CG Den Haag
T (070) 330 70 33
E info@bju.nl
I www.boomjuridisch.nl

EstateTip Review

Afl. 2016-13

6 april 2016

Familie governance bij familiebedrijven. Over structuur, cultuur en gedrag

Recent heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, de commissie Van Manen, een consultatiedocument gepubliceerd met voorstellen voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code. *Corporate governance* is ook een belangrijk aandachtspunt voor *familiebedrijven*. Voor *familie governance* zijn vooral de relaties tussen de *familie*, de *eigendom* en de *onderneming* relevant. Daarbij is het van belang om de samenhang tussen de familie en de onderneming evenals de continuïteit te waarborgen. *Structuur*, *cultuur* en *gedrag* vervullen hierbij een belangrijke rol.

Qua *structuur* geldt dat bij familiebedrijven het toezicht op verschillende wijzen kan worden ingevuld. Zo kan sprake zijn van een individuele adviseur of een Raad van Advies, maar ook van een stichtingsbestuur of een Raad van Commissarissen. Doorgaans is vooral sprake van een *objectieve gesprekspartner* die de directie geacht wordt scherp te houden en van advies te voorzien. Daarnaast zal er veelal vanuit de familie sprake zijn van een meer *informeel toezicht*.

Een wijze om de structuur meer houvast te geven is door bepaalde afspraken vast te leggen in een *familiestatuu*t. Hierbij kan gedacht worden aan de visie op de toekomst en de doelstellingen van het familiebedrijf. Ook kunnen afspraken worden gemaakt over eigendom, opvolging en zeggenschap alsmede de betrokkenheid van familieleden in het familiebedrijf.

Daarnaast kunnen afspraken worden gemaakt voor *uitzonderlijke situaties*, bijvoorbeeld bij overlijden, financieringskwesties of arbeidsongeschiktheid.

Voor een goede familie governance zijn *cultuur* en *gedrag* ook van groot belang. In het consultatiedocument van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code is er ook aandacht voor *cultuur*.

‘De Commissie is van mening dat cultuur een belangrijke rol speelt ten aanzien van het functioneren van de onderneming en de mate waarin zij bijdraagt aan de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Commissie acht het daarom van belang om een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de met de vennootschap verbonden onderneming te implementeren en te waarborgen. Dit is bij uitstek een onderwerp dat aandacht en betrokkenheid vraagt van het bestuur en de raad van commissarissen gezamenlijk. De cultuur van de met de vennootschap verbonden onderneming wordt gevormd door het geheel van de normen en waarden die op alle niveaus van de onderneming worden uitgedragen en nageleefd.’

Eigenlijk gaat het bij cultuur en gedrag vooral om *menselijk gedrag* en de *beïnvloeding* ervan. Hierbij kunnen zichtbare, maar soms ook meer onzichtbare aspecten een rol spelen, zoals haantjesgedrag, emoties, herinneringen, relaties, informele omgangsnormen en communicatiestijlen. *Effectieve en efficiënte familieprocessen* zijn hiervoor belangrijk. Hierbij kan gedacht worden aan het stimuleren van openheid, delen van informatie en aanspreekbaarheid binnen de familie. Ook is aandacht vereist voor de vraag welk vraagstuk binnen welk 'orgaan' wordt besproken. Hierdoor ontstaat discipline en structuur in de strategische besluitvorming en is duidelijk wie voor bepaalde besluiten de verantwoording draagt. Het doel is onder meer ervoor te zorgen dat *gevoelige onderwerpen* op een effectieve manier worden besproken.

Ten slotte is het voor een goede familie governance *verstandig* om na te denken over *mediation* voor het geval er een conflict ontstaat. Een mediator, een onafhankelijke bemiddelaar, kan dan samen met de partijen op zoek gaan naar een *oplossing* voor het ontstane conflict.

Het nastreven van een *goede familie governance* vergt *aandacht*, dat is wel duidelijk.

Harold Koster
Erasmus School of Law

Tot volgende week!



www.scholsburgerhartschols.nl

Boomjuridisch

www.boomjuridisch.nl

© 2016 Boom juridisch | ScholsBurgerhartSchols

Hoewel de uiterste zorg is besteed aan de inhoud van *EstateTip Review* aanvaarden de uitgever en de redactie geen aansprakelijkheid voor onvolledigheid of onjuistheid.