

# Een OASE van rust?

In de tuinbouwsector vormen familiebedrijven nog steeds de hoofdmoot. Familieleden spelen daarbij vaak een cruciale rol in de bedrijfsvoering van alledag. Maar in welk gat valt dit bedrijf als een van die familieleden onverhoopt wegvalt? Het advies is daarom; ontwikkel een scenario voor zo'n crisissituatie.

Zeker in de tuinbouw zijn er nog veel familiebedrijven actief. Het gaat dan zeker niet altijd om kleine ondernemingen, waarbij de fysieke arbeid van de gezinsleden voor een groot deel de bedrijfsvoering domineren, maar ook om grote en professioneel geleide bedrijven, waar eigendom

en directievoering geheel of voor een deel bij één familie rusten. Het is dan ook bijna niet voor te stellen dat ruim zestig procent van de familiebedrijven niet of slecht is voorbereid op nood-situaties. Hierdoor kan de continuïteit van deze bedrijven ernstig in gevaar komen. Uit onderzoek blijkt dat bij Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken of Echtscheiding, oftewel de afkorting OASE, juist een familiebedrijf erg kwetsbaar is.

### Groter risico bij noodsituaties

Ruim veertig procent van de familiebedrijven moet voor de 60e verjaardag van de ondernemer gedwongen stoppen door één van de OASE-redenen. Hoewel in het verleden bij tuinbouwbedrijven de verkoop van het onroerend goed en realisatie van stille reserves vaak tot een prima

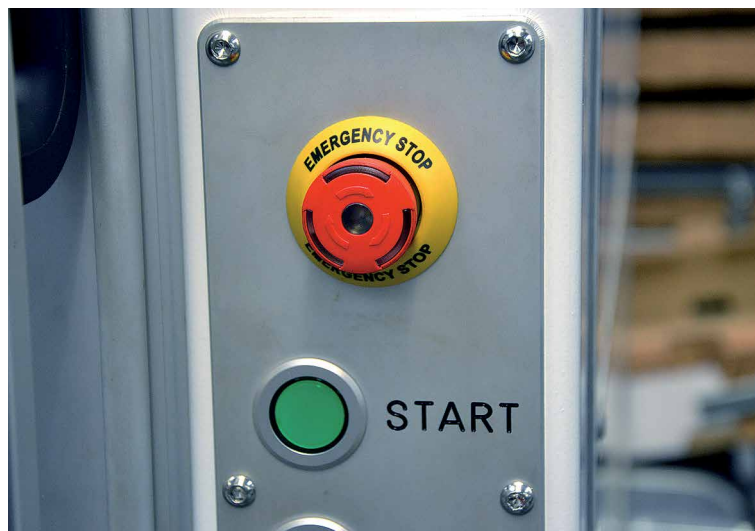
uitgangssituatie voor de oudedag golden, is deze 'vanzelfsprekendheid' inmiddels zo goed als verdwenen. Naast gedwongen bedrijfsbeëindiging om financiële redenen, is ook gedwongen bedrijfscontinuïteit om diezelfde financiële redenen aan de orde van de dag. Niet kunnen stoppen met werken vanwege het ontbreken van perspectief op verkoop of overdracht

is pijnlijk. En indien zich dan een geval van overlijden of arbeidsongeschiktheid voordoet, kan de situatie zelfs behoorlijk 'uitzichtloos' worden. De laatste tien jaar heeft een derde van de familiebedrijven met een noodsituatie te maken gehad. In de praktijk blijkt dat ondanks deze cijfers meer dan de helft van de bedrijven op dat moment de opvolging niet goed heeft geregeld. Dat moet en kan anders; de gevolgen en het mogelijke draaiboek moet een bedrijf dan al geformuleerd hebben. De OASE-analyse helpt daarbij en is daarmee een onmisbaar onderdeel van het risicomanagement in een familiebedrijf.

### 'Inmenging van buiten'

De financiële en organisatorische verwevenheid en betrokkenheid van de familie in een bedrijf hebben als grote voordelen dat er vaak sprake is van een

**De laatste 10 jaar heeft een derde van de familiebedrijven met een noodsituatie te maken gehad**



Soms moet een ondernemer zijn bedrijf noodgedwongen stoppen

hoge mate van loyaliteit, langetermijngerichtheid, flexibiliteit en stabiliteit in de onderneming. Echter geslotenheid en emotionele kwesties rond opvolging kunnen deze eigenschappen ondermijnen indien zich een noodsituatie als gevolg van OASE voordoet. De jarenlange betrokkenheid van familieleden in de besluitvorming, maakt het bij familiebedrijven veel minder vanzelfsprekend om bij een noodsituatie snel te acteren en continuïteit en leiding te zoeken in mogelijke opvolgers buiten de familiesfeer. Toch worden in de tuinbouwsector regelmatig werknemers of ondernemers van buiten de familie betrokken bij directievoering en eigendom van het bedrijf. De bedrijven worden groter en er is grote behoefte aan een professionele aansturing en organisatievorm. De competenties en loyaliteit van medewerkers die niet tot de familie behoren, worden op deze manier gebonden aan

de onderneming. Ook fusies van bedrijven of andere samenwerkingsverbanden tussen familiebedrijven maken dat er steeds minder 'echte' familiebedrijven bestaan. Deze ontwikkeling van 'inmenging van buiten' maakt de familiebedrijven weliswaar minder kwetsbaar bij noodsituaties, maar het betekent aan de andere kant wel weer dat er in geval van OASE juist

meer discussie rond opvolging en continuïteit kan ontstaan.

### Splitsing van leiding, zeggenschap en eigendom

Bij familiebedrijven lijken leiding, zeggenschap en eigendom vaak hand in hand te gaan en vindt besluitvorming op de verschillende niveaus nog geregeld plaats vanuit één overlegstructuur. In de meest eenvoudige vorm worden alle besluiten 'aan de keukentafel' genomen. Er is niet altijd een besef van het onderscheid tussen de drie aspecten; een formele splitsing van leiding, zeggenschap (stemrecht) en eigendom. Het aanbrengen en het vastleggen van dit onderscheid tussen leiding, zeggenschap en eigendom kan een belangrijke stap zijn richting een borging van de risico's van OASE. Uiteraard is de juridische ondernemingsvorm daarbij van groot belang. Een structuur van





Joyce Lansbergen  
Winnaar Ranking the Grower 2014  
kiest voor Empas!

### WIN DE KLEUR VAN UW GEORGIA

De Georgia spuitwagen is wereldwijd een begrip in de branche en heeft haar kwaliteit door de jaren heen bewezen. De Georgia is zeer gebruiksvriendelijk en duurzaam.

Bestel uw georgia nu via onze webshop\*, bent u besteller nummer 10? Dan mag u **GRATIS** de RAL-kleur van uw Georgia kiezen. Een echte special edition Georgia, speciaal voor u!

Special edition Georgia

Volg ons



www.empas.nl



SPUITTECHNIEK

\*Deze actie is alleen geldig op bestellingen via de webshop. Empas B.V. hanteert een langere levertijd voor het maken van een special edition.



# Krijt en coat op tijd!

Krijt-specialist zijn we en blijven we, maar we doen meer. Het diffuus coaten van uw kasdek, bijvoorbeeld. We hebben daar veel ervaring mee. Doordat diffuus licht dieper in het gewas doordringt, verhoogt u de productie en verbetert u de kwaliteit. Ook een actueel beeld krijgen van de mogelijkheden van een betrouwbaar en innovatief loonbedrijf? Neem dan vrijblijvend contact op.

www.vanveldhoven.nl - 0174 - 513202 - info@vanveldhoven.nl



**VAN VELDHoven**  
MACHINAAL LOONBEDRIJF



BV's leent zich daar in beginsel beter voor dan de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid zoals de VOF, de CV of maatschap. Bij deze rechtsvormen zijn middels bepalingen in de vennootschaps- of maatschapsovereenkomst zeker wel zaken te regelen met betrekking tot bevoegdheden, continuïteit bij noodsituaties en opvolging, maar de juridische inbedding van bestuurs- en eigendomsaspecten zoals wettelijk bepaald voor rechtspersonen (o.a. BV's) ontbreekt. In een VOF- of Maatschapsovereenkomst moet dus heel expliciet worden aangegeven hoe wordt omgegaan met de bevoegdheden van firmanten of maten bij een noodsituatie.

### Het noodopvolgingsplan

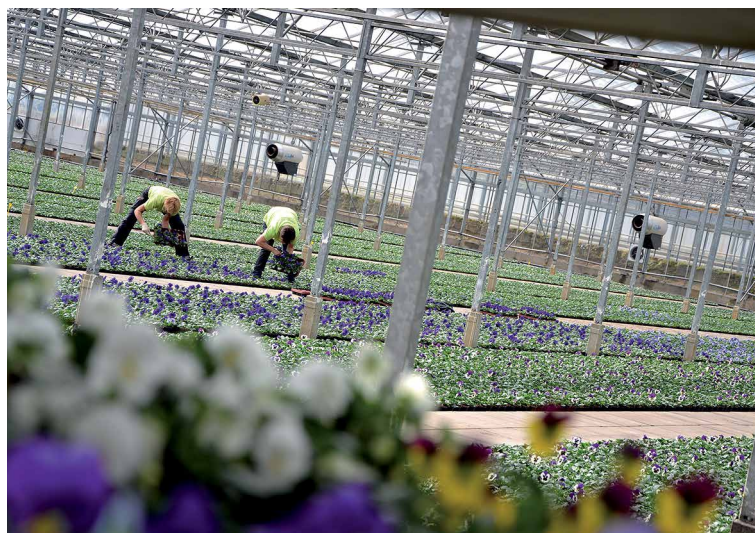
Het aspect 'leiding' ziet toe op de operationele (dagelijkse) bedrijfsvoering en de uitvoering van het bedrijfsbeleid. De doorgaans zeer procesmatige en efficiënte exploitatie van tuinbouwbedrijven, heeft als inherent risico het verlies van controle en grip op het bedrijfsproces. De verslapping van aandacht voor het bedrijfsproces vanwege emotioneel beladen noodsituaties, kan daarom direct een risico vormen voor de continuïteit en financiële status van een bedrijf. Een draaiboek

voor dit operationele aspect bij OASE is daarom onmisbaar. Werknemers kunnen een grote rol spelen in zo'n situatie, maar dienen daarbij wel betrokken en op de hoogte gesteld te worden vóórdat een noodsituatie zich voordoet. De familieleden die door OASE mogelijk emotioneel te zwaar belast worden om goed te kunnen functioneren, dragen dan dus tijdelijk bevoegdheden inzake de exploitatie over. Dit kan worden vastgelegd in een 'noodopvolgingsplan'. Zo'n plan kan ook voorkomen dat er in een noodsituatie onverwachte beslissingen worden genomen, waarvoor binnen het bedrijf draagvlak ontbreekt.

### Zeggenschap kent verschillende niveaus

Hoewel de prioriteit bij een noodsituatie duidelijk uitgaat naar het behoud van een gezonde bedrijfsvoering door het overnemen van de dagelijkse

**Een bedrijf kan stuurloos worden indien er sprake is van een impasse**



**De verslapping van aandacht van het bedrijfsproces kan direct risico vormen voor de continuïteit**

leiding, kunnen strategische afwegingen en investeringsbeslissingen ook niet te lang onderbelicht blijven. Een bedrijf kan stuurloos worden indien er sprake is van een impasse in het nemen van strategische beslissingen. Bij overlijden en stoppen met werken, is er sowieso geen sprake meer van terugkeer, maar ook bij arbeidsongeschiktheid of echtscheiding kan er sprake zijn van een langdurige afwezigheid of mindere inzetbaarheid en belastbaarheid van een familielid. De strategische zeggenschap die er bestaat op het niveau van de vergadering van aandeelhouders van een besloten vennootschap is een wezenlijk andere dan de bevoegdheden die directieleden van dezelfde vennootschap hebben ten aanzien van de uitvoering van het beleid en de dagelijkse leiding. Bij een vennootschap onder firma bestaat deze tweedeling tussen zeggenschap (aandeelhouders-

vergadering) en leidinggeven (bestuur/directie) niet en worden beide aspecten toegekend aan de (beherende) vennoten. Bij grote familiebedrijven in de tuinbouw wordt zeggenschap en eigendom op aandeelhoudersniveau nogal eens gesplitst door de toevoeging van een Stichting Administratiekantoor (STAK) aan de juridische structuur. De STAK

houdt de aandelen (doorgaans alle aandelen of meerderheid) van de besloten vennootschap en oefent daarmee haar stemrecht uit. De STAK geeft op haar beurt weer certificaten (winstrecht) van de aandelen uit aan de familieleden en eventueel niet-familieleden. Het bestuur van de STAK kan worden gevormd door verschillende personen, waaronder de grondleggers van het bedrijf en hun directe adviseurs of vertrouwenspersonen. Hiermee wordt beoogd dat principes en kernwaarden van het familiebedrijf geborgd blijven, ook als nieuwe generaties of professionals 'van buiten' als mede-eigenaar of directielid aan het bedrijf worden gebonden. Het bestaan van een STAK als hoogste orgaan in de zeggenschap structuur van een familiebedrijf, maakt dus dan dat het bedrijf koers kan houden en niet in een strategisch en beleidsmatig vacuüm terecht komt.