

Continuïteit familiebedrijf bij noodsituaties

Familiebedrijven vormen de hoofdmoot in de agrarische sector. Uit onderzoek blijkt dat bij Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken of Echtscheiding juist deze bedrijven erg kwetsbaar zijn. Een zogenaamde OASE-analyse is dan ook een onmisbaar onderdeel van het risicomangement.



Tekst: Frank Hollaar, Flynth, Frank.Hollaar@flynth.nl, tel. 0174-637 100

Bij Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken of Echtscheiding - oftewel OASE - is een familiebedrijf erg kwetsbaar. Ruim 40 procent van de familiebedrijven moet voordat de ondernemer 60 is, gedwongen stoppen door een van deze redenen. In 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 de opvolging niet goed geregeld heeft. Niet alleen bij kleine familiebedrijven, maar juist ook bij de complexere familiebedrijven met een professionele organisatievorm dienen de gevolgen en het mogelijke draaiboek bij dergelijke situaties te worden geanalyseerd.

NIET-FAMILIELEDEN

De financiële en organisatorische verwevenheid en betrokkenheid van de familie in een bedrijf hebben als grote voordelen dat er veelal sprake is van een hoge mate van loyaliteit, langetermijngerichtheid, flexibiliteit en stabiliteit in de onderneming. Toch worden ook in de bloembollensector regelmatig mensen van buiten de familie betrokken bij directievoering en eigendom van het bedrijf. De bedrijven worden groter en er is 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. Deze ontwikkeling van 'inmenging van buiten' maakt de familiebedrijven weliswaar minder kwetsbaar bij noodsituaties, het betekent wel dat er in geval van OASE juist meer discussie rond opvolging en continuïteit kan ontstaan.

Bij familiebedrijven lijken leiding, zeggenschap en eigendom vaak hand in hand te gaan. Besluitvorming op verschillende niveaus vindt nog geregeld plaats vanuit één overlegstructuur. In de meest eenvoudige vorm worden alle besluiten 'aan de keukentafel' genomen. Het onderscheid tussen de drie aspecten leiding, zeggenschap (stemrecht) en eigendom wordt niet altijd gemaakt, hoewel er wel sprake kan zijn van een formele splitsing.

Het aanbrengen en formaliseren (vastleggen) van het 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 besloten vennootschap(pen) leent zich daar in beginsel beter voor dan de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid, zoals de vennootschap onder firma (vof), commanditaire vennootschap (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. Echter, de juridische inbedding van bestuurs- en eigendomsaspecten, zoals wettelijk bepaald voor rechtspersonen (onder andere bv's, nv's en coöperaties) ontbreekt. In een vof- of maatschapsovereenkomst zal dus heel expliciet moeten worden aangegeven hoe wordt omgegaan met de bevoegdheden van firmanten of maten bij een betreffende noodsituatie.

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 risico het verlies van controle en grip op het bedrijfsproces. De verslapping van de aandacht voor het bedrijfsproces vanwege emotioneel beladen noodsituaties kan daarom direct een risico vormen voor de continuïteit en financiële status van het bedrijf. Relatief lage marges kunnen immers snel omslaan naar rode cijfers. 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 voordat een noodsituatie zich voordoet.

Uiteraard dient de bereidheid om tijdelijk bevoegdheden over te dragen van beide kanten te worden gedragen. De familieleden die door OASE mogelijk emotioneel te zwaar belast worden om goed te kunnen functioneren, dragen dan tijdelijk bevoegdheden inzake de exploitatie over. Denk daarbij aan verantwoordelijkheden op het gebied van arbeid, teelt, contractbeheer, veiligheid en verkoop. Een en ander kan worden vastgelegd in een 'noodopvolgingsplan'. Dit kan voorkomen dat er in een noodsituatie onverwachte beslissingen worden genomen, waarvoor binnen het bedrijf draagvlak ontbreekt.

Risicomangement

Bij risicomangement denkt men al snel aan verzekeringen, scenarioplanning of rentederivaten, maar niet in de eerste plaats aan de gevolgen van ingrijpende gebeurtenissen in het leven van familieleden die onderdeel zijn van het familiebedrijf. In de module risicomangement van de opleiding Bedrijfskunde voor de Tuinbouw van HAS Hogeschool en Flynth wordt aandacht besteed aan minder voor de hand liggende situaties en omstandigheden die een grote impact op de bedrijfsvoering kunnen hebben. Kijk voor meer informatie op www.flynth.nl/opleidingtuinbouw.