

Haal externe adviseurs binnen

Goed bestuur op familiebedrijven

Laat iemand meekijken. Dat was een belangrijke conclusie van de bijeenkomst 'Goed bestuur op familiebedrijven' die CUMELA Nederland organiseerde met Hogeschool Windesheim. Een externe adviseur kan meepraten en meedenken over de lange-termijnplannen, de interne organisatie en de rol van familieleden. Het kan op veel manieren; via managementoverleg, externe advisering, persoonlijke coaching of via een STAK, raad van commissarissen of raad van advies.

Ruim zeventig ondernemers waren 27 oktober afgekomen op een bijeenkomst over goed bestuur op familiebedrijven door CUMELA Nederland en Hogeschool Windesheim in Zwolle. Dagvoorzitter Hannie Zweverink, directeur van CUMELA Nederland, gaf de aftrap voor de bijeenkomst. Ze stelde vast dat in het MKB ruim 70 procent van alle bedrijven behoort tot de familiebedrijven. "In onze cumelasector is dat zelfs ruim 90 procent", vertelde ze. Het is volgens haar dan ook goed om stil te staan bij de specifieke kenmerken van deze bedrijven. "Emotie speelt hier vaak een grotere rol dan bij andere bedrijfssystemen. Veel ondernemers zijn al vanaf hun geboorte feitelijk levenslang gebonden aan het familiebedrijf. Dat vraagt speciale aandacht binnen het bedrijf en de familie."

Stichting administratiekantoor

De bijeenkomst startte met een interview met André Baars, directeur van Baars en Zn. BV, over het hebben van een stichting administratiekantoor (STAK). Met het inrichten van een STAK breng je een scheiding aan in zeggenschap en eigendom van een bedrijf door certificering van aandelen. Voor Baars was het belangrijkste voordeel dat aandeelhouders die uit het bedrijf gaan het vermogen in het bedrijf kunnen laten en door middel

van de STAK toezicht kunnen houden, zonder directe zeggenschap te hebben. André Baars is blij met de externe adviseur die is ingeschakeld sinds de oprichting van de STAK. "Het bleek dat er bepaalde competenties binnen het bedrijf ontbraken. Er moest meer aandacht komen voor financiën, lange-termijnvisie en strategie. Daarvoor hebben we nu een externe adviseur. Hij is lid van de STAK en ook vier keer per jaar aanwezig tijdens de vergaderingen", aldus Baars. Hij merkt dat het binnenhalen van vreemde ogen een familiebedrijf duidelijk vooruit kan helpen. "Hij vult datgene aan wat binnen de familie ontbreekt. Dat werkt, zeker als er een juiste klik is met de adviseur." Voor de andere ondernemers had Baars ook nog een duidelijke tip: "Wees eerlijk, objectief en transparant, ook als het om competenties binnen familierelaties gaat."

Spiegel voorhouden

Ilse Matser, lector bij Hogeschool Windesheim in Zwolle en dochter van een ondernemer in meubelen, nam de aanwezigen mee in haar visie op goed bestuur op familiebedrijven. Dat het onderwerp de aanwezigen boeide, bleek wel uit het toenemende aantal reacties uit de zaal. Een aantal trends die ze signaleert: "De nieuwe generatie in familiebedrijven twij-



Ruim 70 ondernemers waren aanwezig bij de bijeenkomst over goed bestuur dat werd georganiseerd door CUMELA Nederland samen met Hogeschool Windesheim.



André Baars, directeur van Baars en Zn. BV, vertelde over zijn ervaringen van het scheiden van zeggenschap en eigendom door certificaten van aandelen.

felt steeds vaker aan overname, zeker in Nederland. Vroeger was de mentaliteit anders en deed je het gewoon”, stelde ze vast. Ook noemde Matser de veranderende rol van banken. “Na de crisis is het zo dat de oude generatie meefinanciert. Verder valt het op dat de jongste generatie gemakkelijker externe hulp inschakelt en zichzelf een spiegel voorhoudt, waardoor verbetering optreedt.”

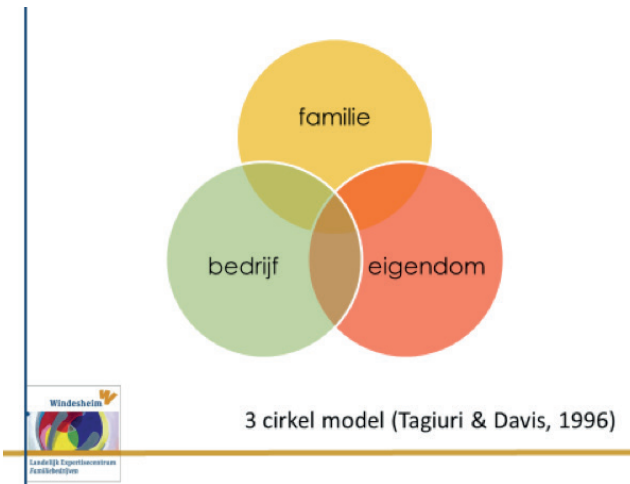
Aan de hand van het drie-cirkelmodel ging ze met de zaal in gesprek over de verschillen die er in het familiebedrijf zijn als het gaat om bedrijf, eigendom en familie. Met mooie voorbeelden uit de praktijk schetste ze een beeld: “Bij hotelketen Van der Valk krijgt ieder familielid de kans in het bedrijf, ook als eigenaar, terwijl bij schoenenfabrikant Van Bommel tot voor kort het beleid was dat er slechts één familielid zeggenschap en eigendom heeft. Dit zijn zaken die van belang zijn om met elkaar over na te denken in een familiebedrijf.”

“Het helpt enorm als je je in je communicatie realiseert welke pet je op hebt”, gaf Matser de deelnemers mee. “Heb je het over wat het beste is voor de ontwikkeling van je zoon of kijkt iemand juist naar hetgeen op korte termijn wenselijk is voor het bedrijf”, noemde één van de deelnemers als voorbeeld.

Raad van advies

In het tweede interview van de middag nam Berrie den Ouden, mede-eigenaar en senior-adviseur van de Den Ouden Groep uit Schijndel, de zaal enthousiast en bevlogen mee met mooie verhalen over zijn ervaringen als ondernemer. “Met een jurist en fiscalist kom je ook niet altijd verder. Je hebt ook mensen nodig die op een andere manier kijken. Wat is het beste voor de organisatie van en de familie van het bedrijf?”

Duidelijk werd dat de raad van advies bij Den ouden een belangrijke rol heeft gespeeld bij het opvolgingsvraagstuk. Ook den Ouden was duidelijk in zijn mening over extern advies: “Je moet soms een drempel over om hulp van buitenaf in te schakelen.” De middag werd afgesloten door Judith van Helvert, onderzoekster bij Windesheim. Haar passie voor de onderwerpen werd snel duidelijk. Tijdens haar inleiding ging zij in op de



verschillen en ervaringen rondom een raad van commissarissen en een raad van advies. “Uit onderzoek is gebleken dat 80 procent van de ondernemers positief is over het hebben van een raad van advies”, zei ze. Meerdere aanwezigen konden dit beamen. “Al sinds 1963 werken wij met een raad van advies”, sprak één van de aanwezigen. “Hierin zitten de aandeelhouders, een adviseur uit de bankenwereld en de accountant. Ruim 50 jaar geleden al hadden wij behoefte om meer met elkaar in gesprek te zijn. We hadden iemand nodig die deze vergaderingen konden leiden. We komen nu nog elk kwartaal bij elkaar om onszelf de spiegel voor te houden.”

Een ander voorbeeld van een raad van advies kwam van een deelneemster, waarbij ook de link wordt gelegd naar persoonlijke coaching. “Uit onderzoek blijkt dat een raad van advies ondernemers de mogelijkheid biedt om te blijven leren. Hiermee groeit het zelfvertrouwen”, sprak Van Helvert. “Hoe je dit organiseert, is afhankelijk van het bedrijf en de wensen van een ondernemer. Een raad geeft je de mogelijkheid om te klankborden, wat een eventueel gevoel van eenzaamheid verkleint. Verder moet het je horizon verbreden en dient het te inspireren.”



TEKST: Dieuwert Heins, *bedrijvenadviseur*
BEELD: CUMELA Communicatie



Aan de hand van het 3 cirkel model vertelde Ilse Matser, lector bij Hogeschool Windesheim, wat de verschillen zijn in familiebedrijven als het gaat om bedrijf, eigendom en familie.



Judith van Helvert, onderzoekster bij Windesheim: ‘Een raad van advies biedt de ondernemer de mogelijkheid om te blijven leren. Hiermee groeit het zelfvertrouwen.’