

# Aanbevelingen voor Goed Bestuur in het Familiebedrijf

## *De kracht van de familie als eigenaar*

Samenvatting gebaseerd op het rapport

### **Aanbevelingen voor Goed Bestuur in het Familiebedrijf**

*De kracht van de familie als eigenaar*





# De nieuwe aanbevelingen voor goed bestuur samengevat

De geheel vernieuwde *Aanbevelingen voor Goed Bestuur in het Familiebedrijf* legt een andere focus op het thema. Waar het in de eerste editie vooral om drie interne pijlers ging - de functionele ondernemende familie, de professioneel bestuurde onderneming en de stabiele en betrokken aandeelhouder – legt deze editie veel meer de nadruk op de kracht van de familie als eigenaar en hoe het familiebedrijf te positioneren in het nieuwe maatschappelijke krachtenveld. Er is een vierde pijler toegevoegd: Aanbevelingen voor een bewust gepositioneerde familieonderneming.

Wat blijft is dat het geen governancecode is waar familiebedrijven naar moeten handelen, maar dat het aanbevelingen zijn die aanzetten tot inspiratie en dialoog binnen de familie en tussen familie, directie en bestuurders.

---

## Aanbevelingen voor een functionele ondernemende familie

De functionele ondernemende familie kenmerkt zich door:

- Haar vermogen te blijven leren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen als familie en als individuele familieleden.
- Het bewustzijn welke familiewaarden leidend zijn en hoe deze aansluiten bij de bedrijfswaarden.
- Haar vermogen om samen te werken, besluiten te nemen en conflicten te hanteren.
- Haar vermogen om ingrijpende beslissingen niet uit de weg te gaan.
- Een ondernemende ambitie en bestuurlijke capaciteiten.

---

## Inzicht in waar we vandaan komen en waar we naartoe gaan

- 1 Het is raadzaam om de ontstaansgeschiedenis van het familiebedrijf in kaart te brengen en te delen met alle familieleden. Het maken van een familiestamboom kan inzichten geven. Dat kan ook door verhalen en anekdotes vast te leggen maar vooral door deze te vertellen. Ook het helder krijgen van de familiewaarden – de gezamenlijke missie en visie van de familie met het bedrijf – maakt daar onderdeel van uit. In de loop der tijd zijn vaak principes en spelregels ontstaan, soms vastgelegd in een familiestatuuut. Het inventariseren en helder krijgen van de principes en regels maakt het makkelijker voor de familie en vooral voor de volgende generatie om te bekijken wat bruikbaar blijft en wat aanpassing behoeft.
- 2 Het is te overwegen om vast te stellen wat voor familie en wat voor familiebedrijf wij zijn: een DGA-familiebedrijf, een familiegeleide onderneming, een familiegecontroleerde onderneming, een ondernemende familie of een investeerdersfamilie. Vervolgens is het te overwegen om met familieleden een aantal scenario's te bedenken hoe het er in de toekomst, bijvoorbeeld over tien of twintig jaar, uit zal zien.  
Dat geeft inzicht in de ontwikkeling en de te verwachten kernvragen die een familie met elkaar moet bespreken en beantwoorden in een regelmatig familieoverleg.  
De transitie van een DGA-familiebedrijf naar een familiegecontroleerde onderneming betekent bijvoorbeeld meer leren samenwerken als familie en het ontwikkelen van bewustzijn van de diverse rollen: aandeelhouder, bestuurder en ondernemer.

---

## De lerende familie

- 3 Het is aan te bevelen om als familie een lerende cultuur te ontwikkelen. Dat geldt op collectief niveau: hoe kunnen wij als familie beter functioneren, van waarde blijven voor het familiebedrijf en een goede band behouden? Het geldt ook op individueel niveau: wat zijn de ontwikkelbehoeften van de familieleden en hoe kunnen deze het beste gerealiseerd worden? Ook is het goed aandacht te hebben voor diverse leerstijlen en welke het beste passen bij familieleden. Het bewust stimuleren en faciliteren van educatie door tijd en budget vrij te maken draagt bij aan een lerende cultuur.
- 4 De nieuwe generaties, met name de millennials of generatie Z, hebben een andere houding ten opzichte van werk, verantwoordelijkheid nemen etcetera. Het is niet langer vanzelfsprekend om vanuit plichtsbefes het familiebedrijf voort te zetten of te accepteren wat de oudere generatie voor hen heeft bedacht. Het is daarom aan te bevelen om de volgende generatie actief te betrekken bij de voorbereiding en de ontwikkeling van een lerende cultuur. Dat maakt het aantrekkelijker voor de toekomstige generatie om betrokken te zijn bij het familiebedrijf, maar zorgt vooral voor een betere borging van een goed functionerende familie, zeker in een fase waarin een generatiewisseling aanstaande is.

---

## Conflicthantering

- 5 Het is raadzaam om potentiële conflictbronnen in de relatie tussen familie en bedrijf of binnen de familie vooraf in kaart te brengen. Het treffen van voorzieningen die zorgdragen voor het bespreken en oplossen van conflicten maakt het mogelijk om snel te handelen als dat nodig is. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over de wijze van behandeling van een conflict en hoe tot besluitvorming wordt gekomen en deze vast te leggen in een familiestatuuut, een aandeelhoudersovereenkomst of overige statuten.
- 6 Conflicten tussen familieleden verdienen aandacht voordat deze een negatief effect op de bedrijfsvoering krijgen of de verhoudingen in de familie ernstig onder druk zetten. Het openlijk benoemen van een conflict biedt ruimte om aan een oplossing te werken. Het is raadzaam om iemand die gezag en vertrouwen heeft in te schakelen en te laten helpen. Bijvoorbeeld een gezaghebbend familielid, een externe commissaris of een lid van de raad van advies. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op een professionele mediator.

---

## Regelmatig familieoverleg

- 7 Het is raadzaam om als familie een regelmatig en gestructureerd overleg in te stellen over het familiebedrijf en de betrokkenheid van de familie. Dit biedt een platform om te informeren over het familiebedrijf en om met elkaar relevante vragen te bespreken en zo een goed inzicht te krijgen in interesses en verwachtingen van familieleden. Het draagt bij aan draagvlak en consensus voor belangrijke keuzes aangaande het familiebedrijf. Tenslotte biedt het de gelegenheid om met elkaar te leren samenwerken.

---

## Vorbereiden en betrekken van de volgende generatie

- 8 De volgende generatie voorbereiden op en betrekken bij het familiebedrijf vraagt tijd, zodat interesses en capaciteiten zich kunnen ontwikkelen. Het tijdig en op informele wijze beginnen met de kennis-making met het familiebedrijf helpt individuele familieleden om hun eigen studie- en loopbaankeuzes te maken zonder dat het hun vrijheid hoeft in te perken. Zo ontstaat een klimaat waarin de volgende generatie de gelegenheid krijgt om zich een gefundeerd beeld te vormen of het aandeelhouderschap en een loopbaan binnen het familiebedrijf aantrekkelijke en passende opties zijn.
- 9 Het is raadzaam om familieleden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te faciliteren door gebruik te maken van professioneel extern advies of coaching bij studie- en beroepskeuze en door de ontwikkeling van management- en bestuurlijke capaciteiten.
- 10 Het opdoen van meerdere jaren werkervaring in andere organisaties alvorens toe te treden tot het familiebedrijf is aan te bevelen. Dit geldt in het bijzonder als een familielid een leidinggevende rol of een rol in de directie ambieert.
- 11 Het is raadzaam om goede afspraken vast te leggen over de criteria om in het familiebedrijf te kunnen werken. Dat bevordert een gelijke behandeling als meerdere familieleden betrokken zijn, of als er meerdere kandidaten zijn in de volgende generatie. Ook is het raadzaam om inzichtelijk te maken hoe de besluitvorming verloopt en wie beslist over de toetreding. Gaat het om managementposities of (toekomstige) directieposities, dan is het nuttig om externe commissarissen of leden van de raad van advies een invloedrijke rol toe te kennen.

---

## Aanbevelingen voor de professioneel bestuurd familieonderneming

De professioneel bestuurd familieonderneming kenmerkt zich door:

- Een goed ingericht samenspel tussen de verschillende bestuursorganen gedragen door een eigentijdse bedrijfsvoering.
- Het vermogen om aanwezige familietalenten aan te vullen met talent van buiten, daarmee effectief samen te werken en te beoordelen op basis van capaciteiten en prestaties.
- De gewoonte om de werking van het ondernemingsbestuur en de wisselwerking tussen familie en bedrijf regelmatig te evalueren en indien nodig aan te passen.
- Een helder onderscheid tussen familieaangelegenheden en privileges en dat wat noodzakelijk is voor een duurzame en transparante bedrijfsvoering.

---

## Ambitie en visie

- 12 De formulering van de visie, missie en strategie ligt primair bij de directie van het familiebedrijf. De purpose van het familiebedrijf is meer een zaak van de aandeelhouders. De directie neemt het voortouw, in samenspraak met een eventuele raad van commissarissen of raad van advies. Het is van belang dat de directie ruim voldoende tijd besteedt aan het verkrijgen en zekerstellen van draagvlak binnen de familie en aan het verkrijgen van de goedkeuring van de aandeelhouders. Het is aan te bevelen om een en ander vast te leggen in een ondernemingsplan waarin ook de beoogde ontwikkeling van het familiebedrijf aan de orde komt. Het biedt een gezamenlijk referentiekader voor de bestuursorganen van de onderneming en voor de betrokken familie. Na een periode van drie tot vijf jaar is het nuttig het ondernemingsplan te herzien.

---

## De inrichting van de ondernemingsleiding

- 13 Bij de samenstelling van een directie in de familieonderneming is het raadzaam naast bestuurlijke overwegingen ook te kijken naar stijl- en machtsfactoren die aanwezig zijn in de dynamiek tussen familie en bedrijf. Ook is het goed om te kijken naar de ontwikkelingsfase van de onderneming en het directieteam hier eventueel op aan te passen.
- 14 Een DGA-familiebedrijf is kwetsbaar omdat er meestal maar één statutair bestuurder is. Daarom is het raadzaam veel aandacht te besteden aan het opbouwen van een sterk managementteam dat daadwerkelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft overgenomen van de DGA. In noodsituaties kan het managementteam de onderneming dan beter draaiende houden.
- 15 In directieteams waar meerdere familieleden zitting hebben of waar sprake is van een mix van familie- en niet-familieleden is het raadzaam bijzondere aandacht te besteden aan de taakverdeling, de wijze van besluitvorming en het uitstralen van eenheid naar de organisatie. Een jaarlijkse (zelf)evaluatie is aan te bevelen om het functioneren verder te verbeteren. Het periodiek inschakelen van een extern deskundige kan de kwaliteit van de evaluatie verhogen en maakt het makkelijker gevoeligheden te bespreken.

---

## Goed werkgeverschap

- 16 Het is aan te bevelen om bij de benoeming, beloning en beoordeling van familieleden in sleutel-functies volledige gelijkwaardigheid te betrachten tussen familieleden en niet-familieleden. Het is raadzaam om niet-familieleden in bepaalde sleutelposities te informeren over het beleid in deze. Ook is het raadzaam aan te geven welke thema's en besluiten zijn voorbehouden aan de familie als aandeelhouder c.q. de expliciete instemming behoeven van eindverantwoordelijke familieleden in de onderneming.
- Het is raadzaam om in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid voor talentvolle medewerkers geen onderscheid te maken tussen familieleden en niet-familieleden. Het benadrukt dat de onderneming gericht is op de ontwikkeling en benoeming van de beste mensen.

---

## Organiseren van klankbord en toezicht

- 17 Het is aan te bevelen om een gestructureerd klankbord te organiseren rondom de ondernemings-leiding door het instellen van een raad van advies of raad van commissarissen. Het verhoogt de professionaliteit van de bedrijfsvoering en het helpt bij het ontwikkelen en monitoren van een krachtig ondernemingsplan. Een dergelijk klankbord kan ook behulpzaam zijn bij het in goede banen leiden van opvolgingsprocessen en generatiewisselingen.
- Voor familiebedrijven die geen ervaring hebben met een dergelijk orgaan is het te overwegen om te starten met een raad van advies en zo ervaring op te doen met het betrekken van externen op structurele basis op strategisch niveau.
- 18 De samenstelling van een raad is gebaat bij een mix van familieleden en externen. Voor externen geldt dat hun kennis en ervaring echt waarde moeten toevoegen aan de besluitvorming. Hun instelling en wijze van optreden moeten passen bij de cultuur van de familieonderneming en vertrouwen geven aan de familie. Dit geldt in het bijzonder voor de voorzitter. In DGA-familiebedrijven of familiegeleide ondernemingen is het te overwegen om de raad volledig uit externen te laten bestaan omdat de familie als directie al nadrukkelijk aan de bestuurstafel zit.
- 19 Het is raadzaam om onderling goede afspraken te maken over de werkwijze en samenwerking tussen de directie en de raad. Afspraken over informatievoorziening, besluitvorming, evaluatie, zittings-termijnen en beloning zijn belangrijke elementen. Het is goed om ook bij de familie na te gaan wat hun verwachtingen zijn ten aanzien van de raad. Het is aan te bevelen de afspraken vast te leggen in bijvoorbeeld een bestuursreglement.
- 20 Familieleden die een directiefunctie hebben gehad kunnen vanwege hun kennis van het bedrijf uitstekend een rol vervullen in een raad. Het is raadzaam om niet gelijk de overstap van directie naar raad te maken maar te wachten tot minstens een jaar na het terugtreden uit de directie.

---

## De ondernemingsraad als onderdeel van het ondernemingsbestuur

- 21 Het actief meewerken aan de totstandkoming van een passende vorm van medezeggenschap is raadzaam voor een familieonderneming. Dit biedt structuur en helpt bij het verkrijgen van draagvlak. Juist in lastige tijden kan het medezeggenschapsorgaan dan een bondgenoot zijn.

---

## Diversiteit

- 22 Een diversiteitsbeleid voor de verschillende bestuursorganen, directie, managementteam, raad van advies, raad van commissarissen en STAK-bestuur, omvat idealiter ook de familieleden die (nog) niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Het kan juist nuttig zijn ook familieleden met een andere achtergrond of opleiding te betrekken.

---

## Opvolging

- 23 Het is raadzaam om directie- en managementopvolging tot een vast jaarlijks onderdeel te maken van de bestuursagenda. Op het moment dat er een actuele opvolging speelt, staat het vaker op de agenda. Een gedegen en bewuste opvolgingsplanning is essentieel. Voor directiefuncties is het aan te bevelen de regie in handen te leggen van de raad van commissarissen of raad van advies. Voor managementfuncties ligt de regie in principe bij de directie, al kan het verstandig zijn om de raad aangehaakt te houden, zeker als er familieleden bij betrokken zijn. Voor opvolgingsvraagstukken in de raad of het STAK-bestuur is het aan te bevelen onderling te overleggen en regieafspraken te maken.

---

## Aanbevelingen voor stabiel en betrokken aandeelhouderschap

Een stabiel en betrokken aandeelhouderschap kenmerkt zich door:

- De bereidheid om een – zakelijk verantwoord – langdurig en ondernemend commitment aan te gaan.
- Het vermogen om zich op te stellen vanuit een consistente maar ambitieuze eigendomsvisie op de onderneming.
- De bereidheid om leiding en toezicht over te laten aan de gekwalificeerde bestuursorganen met capabele bestuurders.
- Een houding van actief geïnformeerd en geraadpleegd te willen worden.

---

## Bevorderen van betrokkenheid

24 Betrokken aandeelhouders zijn geïnformeerd en voelen zich verbonden met het wel en wee van het familiebedrijf. Daarmee vormen zij een stabiele factor die het familiebedrijf kan steunen in goede en slechte tijden. Het is aan te bevelen om aandeelhouders tenminste tweemaal per jaar uit te nodigen voor overleg tussen aandeelhouders, directie en raad van commissarissen/advies. Daarnaast is het aan te bevelen om vormen te ontwikkelen om aandeelhouders gedurende het jaar te voorzien van informatie, afgestemd op hun mate van betrokkenheid. Het is tenslotte raadzaam om ook te bespreken of en hoe een aandeelhouder kan overgaan tot verkoop van zijn of haar aandelen als er geen betrokkenheid meer gevoeld wordt.

---

## Eigendomsvisie

25 In familiebedrijven van grotere families, waar minder of geen familieleden actief zijn in de dagelijkse leiding, is het aan te bevelen om een aparte eigendomsvisie te ontwikkelen en daarvoor draagvlak te verkrijgen. Het geeft richting aan de bedrijfsstrategie en het is makkelijker om als aandeelhouder belangrijke besluiten of investeringen te toetsen.

---

## De beste aandeelhouder voor het familiebedrijf

26 Een goed aandeelhouder zijn en blijven betekent dat rechten en plichten en de te vervullen rol helder zijn. Maar het betekent ook ruimte geven aan ondernemerschap. Het is aan te bevelen om actief aan aandeelhouderseducatie te doen met als centrale vragen 'Wat is er nodig om een goed aandeelhouder te zijn?' en 'Hoe blijven wij toegevoegde waarde bieden als aandeelhouder van ons familiebedrijf?'

---

## Groeien of snoeien

27 Een generatiewisseling is aanleiding om grondig te kijken naar de visie op het aandeelhouderschap en naar de samenstelling van de aandeelhoudersgroep. Het is aan te bevelen deze dialoog met de overdragende en de overnemende generatie te voeren. Het is van belang de juiste balans te vinden tussen de wensen van de familie en wat goed is voor een gezonde en slagvaardige ontwikkeling van de onderneming.



---

## Onderscheid maken tussen eigendom en zeggenschap

28 Het is raadzaam om bij een groeiende familie of bij een nog jonge volgende generatie na te denken over het concentreren van de zeggenschap bij capabele mensen. Dat verhoogt de slagvaardigheid zonder dat de revenuen van het aandeelhouderschap verdwijnen. Wel is het goed om te bekijken of het niet leidt tot minder betrokkenheid. Het certificeren van aandelen of het uitgeven van niet-stemgerechtigde aandelen zijn gebruikelijke vormen om eigendom en zeggenschap te scheiden.

---

## Eigendom delen met anderen

29 Het is te overwegen bijzonder waardevolle medewerkers te binden aan de onderneming door hen te laten delen in de behaalde resultaten middels aandelen. Dat kan als de betreffende personen bereid zijn ten volle de consequenties te dragen en als het past binnen de langetermijnvisie van de familie op zelfstandigheid en eigendom van de onderneming. Het aandeelhouderschap is gekoppeld aan het feit dat men binnen de onderneming werkzaam is. Wel blijft de zeggenschap veelal bij de familie.

---

## **Aanbevelingen voor een bewust gepositioneerde familieonderneming**

De bewust gepositioneerde familieonderneming kenmerkt zich door:

- Een heldere keuze hoe het familiebedrijf zich positioneert in het bedrijfsleven en de bredere maatschappij.
- Het bewust inzetten van de kenmerken en voordelen van het familiebedrijf in de wisselwerking met interne en externe stakeholders.
- De bereidheid om als zelfstandige onderneming verantwoording af te leggen over de resultaten en de gemaakte (strategische) keuzes.
- Haar commitment aan duurzaamheid kenbaar te maken en desgewenst extern te laten beoordelen.

---

## **Incasseren van de familiebedrijfspremie**

- 30 Het is raadzaam om in het bedrijfsprofiel bewust te kiezen voor het benoemen van het familiebedrijf. Het inzicht geven in waar de familie achter het bedrijf voor staat (purpose, visie, missie en waarden) draagt bij aan het zijn van een betrouwbare leverancier of klant. Dat kan concurrentievoordeel opleveren. En het kan ook een voordeel zijn bij het aantrekken van talent, zeker in een schaarse arbeidsmarkt.

---

## **Transparantie en verantwoording**

- 31 Het is te overwegen om als familiebedrijf een jaarverslag te publiceren en daarmee aan stakeholders te laten zien hoe de onderneming presteert en waar deze voor staat. Het opstellen van een integraal jaarverslag met aandacht voor de resultaten, de strategie, de sociale en de duurzaamheidsaspecten sluit aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en verhoogt de kwaliteit van de professioneel bestuurd onderneming.

---

## **Duurzaamheid**

- 32 Het is raadzaam om een actief duurzaamheidsbeleid te voeren en daarover te communiceren. Hoe duurzaamheid vorm krijgt binnen de onderneming sluit aan bij de visie van medewerkers, zodat zij dit daadwerkelijk uitdragen naar klanten en leveranciers en het zo voelbaar maken. Naar andere stakeholders kan het ook nuttig zijn om gebruik te maken van een audit of certificering en bijvoorbeeld aan te sluiten bij de SDG's; de Sustainable Development Goals, opgesteld door de Verenigde Naties.

---

## Aanbevelingen voor ondernemende families met diverse activiteiten

---

### Familieholding of family office

- 33 Het is raadzaam om de activiteiten die niet direct te maken hebben met het oorspronkelijke familiebedrijf (kernbedrijf) onder te brengen in een familieholding of family office. De directie van het kernbedrijf kan zich dan concentreren op de core business en het ondernemen. De directie van de familieholding kan zich concentreren op het beheer en de allocatie van het familiekapitaal en zich meer als (actieve) investeerder opstellen.
- 

### Van familiebedrijf naar ondernemende familie

- 34 De familie zal op een ander niveau strategisch nadenken over de aanwending van het familiekapitaal. Het gaat niet meer om een bedrijf en een branche die ze goed kennen maar om het opbouwen van ervaring met investeringen, het anders kijken naar risico's en rendement en het ontwikkelen of inhuren van andere capaciteiten. Het is aan te bevelen om de visie en ambitie van de familie te herijken op deze nieuwe constellatie en daarbij nadrukkelijk de interesses en ambities van de volgende generatie te betrekken. Het bieden van mogelijkheden om zowel individueel als gezamenlijk te investeren is ook te overwegen.
- 

### Familiekapitaal: financieel, sociaal en menselijk

- 35 Er ontstaan nieuwe mogelijkheden voor familieleden om een rol te vervullen die vragen om andere capaciteiten en meer mogelijkheden om in beperkte tijd een zinvolle bijdrage te leveren, bijvoorbeeld door zitting te nemen in de raad van commissarissen van een deelneming of het bestuur van een goede doelen stichting. Het is raadzaam om interesses en talenten van familieleden in kaart te brengen en vervolgens te bekijken welke mogelijkheden er zijn binnen het brede pallet aan ondernemende en maatschappelijke activiteiten. Dan kan de familie met de aanwezige talenten (menselijk kapitaal) en contacten in verschillende netwerken (sociaal kapitaal) meer impact maken met haar financiële kapitaal.

