

JACQUELINE VAN ZWOL &  
ALBERT JAN THOMASSEN

■ WAAROM JE HET OPSTELT  
■ WAT JE ER IN ZET  
■ HOE JE HET AANPAKT

# HET FAMILIE STATUUT

VOOR CONTINUÏTEIT VAN  
HET FAMILIEBEDRIJF EN  
HARMONIE IN DE FAMILIE



Ontwerp: Nancy Panjoel en Miranda de Groot, Twin Media bv  
Vormgeving: Myrthe van der Voort, Twin Media bv  
Foto auteurs: Annemoon van Hemel  
Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie  
Redactie: Peter Spijker, Spijkertekst  
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers  
[www.bbpublishers.nl/familiestatuut](http://www.bbpublishers.nl/familiestatuut)  
ISBN 9789491757495  
eerste druk, juni 2017

[www.hetfamiliestatuut.nl](http://www.hetfamiliestatuut.nl)

© 2017 Jacqueline van Zwol en Albert Jan Thomassen  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere  
wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

---

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
De waarde van een familiestatuu	10
Voor wie?	10
Korte inhoud	10
Leeswijzer	11
<b>Deel I    Waarom en hoe</b>	
<b>1    De dynamiek in een familiebedrijf</b>	<b>16</b>
1.1   Sterktes en uitdagingen van het familiebedrijf	17
1.2   Familie, bedrijf en eigendom lopen door elkaar heen	18
1.3   Familie, bedrijf en eigendom veranderen continu	20
1.5   Besturen van familie, bedrijf en eigendom	27
<b>2    Argumenten voor een familiestatuu</b>	<b>30</b>
2.1   Aanleiding voor een familiestatuu	32
2.2   Doelen van een familiestatuu	33
2.3   De waarde zit in het proces	35
<b>3    Vijf stappen om een familiestatuu te maken</b>	<b>38</b>
Stap 1: Commitment krijgen	39
Stap 2: Wensen en bespreekpunten inventariseren	40
Stap 3: Bespreking en uitwerking	42
Stap 4: Vaststelling en juridische implementatie	44
Stap 5: Implementatie en onderhoud van een familiestatuu	45
<b>4    Basiskeuzes</b>	<b>48</b>
4.1   Doen we het zelf of laten we ons begeleiden?	49
4.2   Besluitvorming: stemmen of consensus?	50
4.3   Perspectief van familie of eigenaar?	51
4.4   Familiebelang of bedrijfsbelang?	52
4.5   Wat voegen we toe als eigenaar?	54
4.6   Wat voor eigenaar zijn we?	55
4.7   Principles of regels?	57

## **Deel II Twee familiestatuten**

<b>5</b>	<b>De familie Stevink</b>	<b>62</b>
5.1	Familie, bedrijf en eigendom	63
5.2	Aanpak	64
5.3	Het familiestatoot	65
<b>6</b>	<b>De familie Draaier</b>	<b>72</b>
6.1	Familie, bedrijf en eigendom	73
6.2	Aanpak	75
6.3	Het familieconvenant	77

## **Deel III De inhoud van het familiestatoot**

<b>7</b>	<b>Inleiding en achtergrond</b>	<b>92</b>
7.1	Historie van familie, bedrijf en eigendom	93
7.2	Aanleiding en doel van het statoot voor familie en bedrijf	93
7.3	Familieleden die betrokken zijn bij het maken van het familiestatoot	94
7.4	Over welk bezit het gaat	94
7.5	Hoe het familiestatoot tot stand gekomen is	95
7.6	Samenhang met andere documenten	96
7.7	Revisie en onderhoud van het familiestatoot	96
<b>8</b>	<b>Een stevig fundament</b>	<b>98</b>
8.1	Familievisie	100
8.2	Familiedoelen	101
8.3	Familiewaarden	103
8.4	Familiemissie	105
8.5	Algemene principes van goed bestuur	107
<b>9</b>	<b>Een goed functionerende familie</b>	<b>110</b>
9.1	Communicatie in de familie	111
9.2	Overlegstructuren	112
9.3	Betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling	114
9.4	Conflicthantering	114

---

<b>10 Een professioneel geleid bedrijf</b>	<b>118</b>
10.1 Duidelijkheid over rollen en samenspel	119
10.2 De directie	120
10.3 De Raad van Commissarissen en Raad van Advies	121
10.4 Opvolging in leiding	123
10.5 Noodscenario bij overlijden of arbeidsongeschiktheid directie	124
10.6 Werken in het bedrijf door familieleden	125
<b>11 Een stabiele betrokken eigenaar met visie</b>	<b>128</b>
11.1 Wie is eigenaar, nu en in de toekomst?	129
11.2 De verantwoordelijkheden van de familie als eigenaar	130
11.3 Zeggenschap	132
11.4 Dividend	134
11.5 Verkoop van aandelen	135
11.6 Overlijden en scheiden	137
11.7 Eigenaren informeren, opleiden en betrekken	138
<b>Tot slot</b>	<b>143</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>144</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>145</b>
<b>Bijlage 1</b> Onderwerpen & relevante vragen	146
<b>Bijlage 2</b> Bestuursstructuren in het familiebedrijf	152
<b>Bronnen en verantwoording</b>	<b>153</b>
<b>Trefwoorden</b>	<b>154</b>

# Inleiding

---

## ■ Inleiding

Ondernemen in een familiebedrijf kan uitdagend zijn. Familie en bedrijf lopen door elkaar heen. Dat geeft verbondenheid en kracht, maar kan ook voor onduidelijkheid en spanningen zorgen. Gelukkig zien families steeds vaker dat het maken van een familiestatuuut kan helpen om familie en bedrijf goed op elkaar af te stemmen en verwachtingen helder te krijgen. Dat is goed nieuws. Maar wat we regelmatig horen is dat ze een goed handvat missen. ‘Geef me eens een voorbeeld’ horen we dan. Of families beginnen enthousiast aan een familiestatuuut maar na een tijdje stopt de voortgang. Dat begrijpen we, want het idee om een familiestatuuut te maken is simpel maar de uitvoering niet. Zeker als je zomaar begint en er geen duidelijk plan is hoe het familiestatuuut te realiseren. In de vele gesprekken die we voeren met families die een bedrijf hebben – ook wel bedrijfsfamilies genoemd - horen we dat er behoefte is aan een naslagwerk met praktische adviezen over hoe je een goed familiestatuuut maakt. Voor ons een aanleiding om dit boek te schrijven en onze ervaringen en kennis over het familiestatuuut vast te leggen. De uitdaging daarbij was om het praktisch te maken, maar niet de indruk te wekken dat het een eenvoudige invuloefening is.

### Het familiestatuuut

In het familiestatuuut –ook wel familieconvenant of familiaal charter genoemd- leg je als familie je filosofie en spelregels vast voor een goede werkkrelatie tussen de familie als eigenaar en het familiebedrijf. Voordat de handtekeningen eronder staan, heeft de familie elkaar écht gesproken en zit de familie op één lijn over de gemaakte afspraken. De echte waarde van het familiestatuuut zit in het gesprek met elkaar en in het creëren van draagvlak. We zien helaas nog vaak dat het maken van een familiestatuuut wordt aangepakt als een soort invuloefening of een eenzijdige wilsverklaring. Of families passen een format toe dat ze hebben gekregen. Die familiestatuten komen in een la te liggen. Dat is niet erg, maar als het spannend wordt, dan blijken de spelregels in het familie-

statuuut niet te werken. Er is geen draagvlak. De waarde zit dus vooral in het proces, in het op een goede manier bespreken van de juiste onderwerpen met alle betrokkenen.

Het ene statuuut is het andere niet. Familiestatuten kunnen er heel verschillend uitzien. De ene familie legt andere accenten dan de andere, het doel van het ene familiestatuuut is anders dan van het andere. Het ene statuuut is drie pagina’s lang en het andere dertig. Een eerste generatie familie met een klein bedrijf heeft een ander familiestatuuut dan een derde generatie familie met een groot bedrijf. Familiestatuten gaan over onderwerpen die voor veel families belangrijk zijn, maar de uitwerking is voor iedere familie anders.

Met dit boek willen we de essentie benoemen maar ook praktische handvatten geven, zodat het makkelijker wordt om ook echt aan de slag te gaan met het maken van een familiestatuuut. Of de familie dat nu zelf oppakt of

het proces doorloopt onder begeleiding van iemand buiten de familie, dit boek biedt een breed scala aan ideeën, voorbeelden en praktische adviezen.

### **De waarde van een familiestatuu**

Een bedrijf presteert beter en heeft een concurrentievoordeel als familie en bedrijf elkaar versterken en goed in balans zijn. Dus de professionalisering van het ondernemerschap gebeurt niet alleen in het bedrijf, maar ook in de wisselwerking tussen familie en bedrijf. Daarnaast weten we dat de beloning van het maken van een familiestatuu voor de familie groot kan zijn. Zoals een familielid zei: 'Ik had nooit gedacht dat dit proces onze familie zoveel meer verbinding zou brengen.'

### **Voor wie?**

Dit boek is in de eerste plaats geschreven voor families met een bedrijf die willen starten met een familiestatuu, daarmee al mee bezig zijn of toe zijn aan een update van hun familiestatuu.

Daarnaast kan dit boek nuttig zijn voor leden van een Raad van Advies (RvA) of Raad van Commissarissen (RvC) van een familiebedrijf. Voor hen biedt dit boek nuttige inzichten en voorbeelden om hun families te helpen in het proces om te komen tot een familiestatuu. Dat geldt ook voor bestuurders van een Stichting Administratiekantoor (STAK). Zij kunnen een rol vervullen in het goed laten functioneren van de wisselwerking tussen familie en bedrijf.

Ten slotte kan dit boek een handvat zijn voor dienstverleners. Steeds meer dienstverleners waaronder accountants, advocaten, notarissen, *estate planners* en banken, richten zich expliciet op familiebedrijven. Sommigen doen dat vooral in hun marketing, anderen door ook daadwerkelijk tijd en aandacht te schenken aan de specifieke karakteristieken en behoeften van familiebedrijven. Dit boek kan voor de laatste groep een handvat zijn voor hun gesprekken met familiebedrijven.

### **Korte inhoud**

Het boek bestaat uit drie delen: Deel I bespreekt het waarom en hoe van het familiestatuu inclusief de vijf stappen om een familiestatuu op te stellen. Deel II geeft twee concrete voorbeelden van familiestatuten. In deel III vertellen we welke onderwerpen er aan de orde komen en hoe je de inhoud bepaalt van je familiestatuu.



Deel I beschrijft de dynamiek van het familiebedrijf. Want het is goed je eigen sterktes en uitdagingen te kennen. Ook weten we dat het voor families een eyeopener kan zijn om te zien wat er nu eigenlijk zo lastig is aan het werken in een familiebedrijf. We gaan daarbij ook wat dieper in op spanningen en conflicten in familiebedrijven. Vervolgens gaan we in op de historie van het familiestatuuat en wat de aanleiding en doelen kunnen zijn van een familiestatuuat. Nadat de vijf stappen in het proces van het maken van een familiestatuuat zijn beschreven, bespreken we over welke basiskeuzes je aan het begin van het proces dieper moet nadenken.

In deel II staan de familiestatuten van twee gefingeerde families en hun familiebedrijven centraal. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op vele familiestatuten die wij in ons werk zijn tegengekomen. Dit deel schetst eerst de achtergrond van deze familiebedrijven, zodat je begrijpt waarom de families hun familiestatuten hebben gemaakt. Dit deel kun je los lezen van de rest van het boek.

Deel III geeft inhoudelijke handvatten en suggesties voor je eigen familiestatuuat. Het behandelt onderwerpen die veel voorkomen in familiestatuten. Er wordt duidelijk aangegeven waarom het belangrijk is om over deze onderwerpen te spreken en wat je daarover zou kunnen vastleggen. De opbouw van dit deel is als volgt:

- Inleiding en achtergrond.
- Het fundament met daarin de visie, missie, waarden en doelen van de familie en de belangrijkste principes van goed bestuur.
- Een goed functionerende familie.
- Een professioneel geleid bedrijf.
- Een stabiele betrokken eigenaar met visie.

### **Leeswijzer**

Het boek kun je helemaal of deels lezen. Helemaal lezen is vooral nuttig als je de context, nut en noodzaak van het familiestatuuat goed op je in wilt laten werken. Heb je al een familiestatuuat of ben je er al even mee bezig, dan kun je de hoofdstukken en meeste paragrafen ook los lezen om zo ideeën op te doen, of om je eigen gedachten te toetsen. Wel wordt in deel III naar de voorbeelden in deel II verwezen. Als je bepaalde prangende vragen hebt, kijk in de index of inhoudsopgave of je vraag aan de orde komt en lees die onderdelen eerst.

Families die overwegen om te starten met een familiestatuuat raden we aan om eventueel na het lezen van hoofdstuk 1, met hoofdstuk 2 en 3 te star-

ten. In hoofdstuk 2 kunnen zij hun aanleiding en gewenste doelen toetsen. In hoofdstuk 3 kunnen ze een idee krijgen hoe het proces verloopt. Voor hen kan het ook nuttig zijn om eens de voorbeelden en achtergronden van de familiestatuten van de families Stevink en Draaier in Deel II te bekijken. Daarbij is het wel goed te beseffen dat ieder familiestatuuut uniek is, net als de inhoud en de taal van ieder familiestatuuut.

Families die al bezig zijn met het maken van een familiestatuuut of die toe zijn aan een update willen wellicht meer tijd besteden aan deel III dat ingaat op de inhoud van het familiestatuuut. Veel voorkomende onderwerpen in een familiestatuuut komen aan de orde en hoe je deze in je familiestatuuut kunt opnemen. Daarbij dienen de voorbeeld familiestatuten van de families Stevink en Draaier in deel II vaak als illustratie, ook die kunnen nuttig voor hen zijn. Het kan voor deze families ook de moeite waard zijn nog eens naar de basiskeuzes in hoofdstuk 4 te kijken.

Voor families die zijn vastgelopen in het proces kunnen hoofdstuk 1 over het managen van de complexiteit van het familiebedrijf, hoofdstuk 3 over de 5 stappen en hoofdstuk 4 over basiskeuzes nuttig zijn. Dat geldt ook voor families die een familiestatuuut hebben afgemaakt waar geen draagvlak voor is en bij wie het document geduldig stof ligt te verzamelen in een bureaula.

Door het hele boek heen stellen we vragen. Deze vragen hebben we overzichtelijk samengevat in bijlage I. Het is de bedoeling dat je die vragen gebruikt in gesprekken met elkaar over het familiestatuuut. Je zult een aantal antwoorden op die vragen in het boek vinden maar zeker niet allemaal; veel antwoorden vind je juist door met elkaar het gesprek aan te gaan. De voorbeelden van andere families kunnen je op ideeën brengen. Natuurlijk valt er nog veel meer te vertellen over het familiestatuuut dan in dit boek staat. Maar we hebben er voor gekozen om het boek praktisch te houden. Degenen die nog meer verdieping willen, kunnen ook naar de website van het boek [www.hetfamiliestatuuut.nl](http://www.hetfamiliestatuuut.nl) gaan. Daar vind je een handige tool om helder te krijgen of een familiestatuuut op dit moment wat voor jouw familie is en wat je ermee zou willen bereiken voor de familie en het familiebedrijf.

Hopelijk maakt deze inleiding duidelijk waarom en voor wie dit boek is geschreven en hoe je het kunt lezen. Hierna in deel I kun je antwoorden vinden op de vraag waarom families een familiestatuuut maken en hoe zij dat kunnen aanpakken.

# De dynamiek in een familiebedrijf

## hoofdstuk 1

Familiebedrijven hebben een bepaalde dynamiek. Ze hebben sterktes en uitdagingen die te maken hebben met de visie van de oprichter en het feit dat een familie eigenaar is. Deze dynamiek kan het ingewikkeld of spannend maken om in het familiebedrijf te werken, om met andere familieleden samen te werken of om aandeelhouder te zijn. Als je een familiestatuuut gaat maken, is het goed als je in grote lijnen snapt waar deze sterktes en uitdagingen vandaan komen, wat het ingewikkeld of spannend maakt en hoe je daarmee om kan gaan. Daarover gaat dit hoofdstuk.

## ■ 1.1 Sterktes en uitdagingen van het familiebedrijf

**Figuur 1**  
Sterktes en uitdagingen van het familiebedrijf

Familiebedrijven hebben door de betrokkenheid van de familie bepaalde sterktes maar ook bepaalde uitdagingen. Dat geldt voor de spreekwoordelijke bakker op de hoek maar ook voor Heineken, Jumbo, SHV en andere grote bekende familiebedrijven. De sterktes en uitdagingen vatten we als volgt samen in figuur 1.

Sterktes		Uitdagingen	
Familiewaarden	De familiewaarden dienen als leidraad voor identiteit en handelen.	Botsende belangen en emoties	De botsende belangen tussen familie en bedrijf kunnen tot emoties leiden en besluitvorming laten vastlopen.
Langetermijndenken	Families denken eerder in generaties dan in jaren.	Opvolging en overdracht	Zowel de opvolging in de leiding als overdracht van eigendom is emotioneel geladen, waardoor uitstel volgt, besluitvorming onduidelijk wordt en conflicten op de loer liggen.
Loyaliteit en betrokkenheid	Er is veel betrokkenheid en loyaliteit van het personeel en stakeholders.	Leiderschap	De vraag is of na het vertrek van de oprichter in de volgende generatie goede opvolgers gevonden kunnen worden.
Vakmanschap en kennis	Kennis kan goed overgedragen worden binnen de beperkte groep van familieleden.	Aanpassing aan veranderingen	Noodzakelijke fundamentele veranderingen kunnen moeilijk zijn als families harmonie en stabiliteit nastreven.
Besluitvorming	Vaak is helder wie besluiten neemt en gaat de besluitvorming snel.	Geslotenheid	Doordat de familie liever niet extern wil financieren worden niet alle groeikansen benut. De geslotenheid kan ook een belemmering zijn om goede externe mensen aan te trekken.
Bereidheid om tijd en geld te investeren	Winst wordt weer geïnvesteerd, er wordt pas geld uit de onderneming gehaald wanneer de continuïteit niet in gevaar komt.		
Betrouwbaarheid	Klanten en medewerkers ervaren familiebedrijven als betrouwbaar.		
Sociaal kapitaal van de familie	De familie brengt een netwerk en relaties in.		

### Sterktes en uitdagingen van Heineken

Heineken is een beursgenoteerd familiebedrijf. De familie geeft aan dat zij het erfgoed en de identiteit van Heineken als zelfstandig bedrijf wil behouden en dat er een 'onverzettelijke drang naar kwaliteit en perfectie in de familie voortleeft'. Die drang in de familie is een kracht van het familiebedrijf. Het bedrijf is beursgenoteerd en heeft daarmee toe-

gang tot kapitaal, maar de familie heeft nog steeds de zeggenschap via een speciaal daarvoor opgezette juridische structuur. Het bedrijf wordt door niet-familieleden geleid. Het vinden van de juiste leider die past bij familie en bedrijf, een uitdaging voor ieder familiebedrijf, is al lange tijd een geliefd onderwerp voor de media en financieel analisten.

Inzicht in de eigen sterktes en uitdagingen is een belangrijke basis voor ieder familiebedrijf. Als je een familiestatuuat gaat maken is het goed daar bij stil te staan. Welke sterktes en uitdagingen zijn voor jullie bedrijf van toepassing en wat betekent dat? Als je figuur 1 bekijkt, welke sterktes heb je en welke uitdagingen moet je aanpakken? Als het bedrijf of de markt verandert en de familie streeft naar stabiliteit, dan is dat iets om goed bij stil te staan. Dat kan betekenen dat het tijd wordt om na te denken over het binnenhalen van niet-familieleden in de leiding van het bedrijf.

## ■ 1.2 Familie, bedrijf en eigendom lopen door elkaar heen

In het overzicht van sterktes en uitdagingen spreken we over botsende belangen en emoties. Daar gaan we in deze paragraaf dieper op in.

Het woord familiebedrijf bestaat uit familie en bedrijf: twee totaal verschillende entiteiten met totaal verschillende drijfveren en patronen. Een familie hecht vaak veel waarde aan gelijkheid, langdurige loyaliteit, veiligheid, beslotenheid en de zorg voor familieleden. Ook is een familie van nature behoudend, gericht op het beperken van verandering en het in stand houden van een evenwicht binnen de familie. Familieleden zijn levenslang met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht als een bedreiging voor het bedrijf kunnen zijn. Bedrijven zijn daarentegen gebaseerd op het vervullen van taken, het bereiken van resultaten en een bepaalde ratio. Het bedrijf is extern georiënteerd met de bedoeling prestaties neer te zetten en resultaten te behalen. Beloning wordt gebaseerd op basis van prestaties, leeftijd, ervaring en kennis. Zo komen de beste mensen boven drijven.

**Figuur 2**  
Kenmerken van de systemen van familie en bedrijf

Het door elkaar heen lopen van die logica en drijfveren van familie en bedrijf kan verwarrend zijn. Wat is nou belangrijker, die gelijkheid uit de familie of de regel dat je de beste moet selecteren? De logica van de familie kan botsen met de logica van het bedrijf en dat geeft dilemma's en onrust. Figuur 2 vat de kenmerken van de familie en het bedrijf nog eens samen.

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Verbonden vanaf geboorte	Toetreding is eigen keuze
Levenslang	Tijdelijk
Gebaseerd op emoties	Meer gebaseerd op ratio
Belonen op basis van gelijkheid	Belonen op basis van prestaties
Intern georiënteerd	Extern georiënteerd
Behoudend (traditioneel)	Dynamisch (verandering)

In een familiebedrijf heb je ook te maken met eigendom. Zeker als het familiebedrijf al in handen is van de tweede, derde of latere generatie. Het komt dan regelmatig voor dat niet alle familieleden aandeelhouder zijn of niet alle familieleden in het bedrijf werken. Dat voegt weer een dimensie toe, want eigenaren hebben andere belangen. Zoals dat er dividend wordt uitgekeerd of dat de waarde van de aandelen omhoog gaat.

De complexiteit van een familiebedrijf kun je eenvoudig zien in een simpel model waarin drie cirkels overlappen: de familiekring, de bedrijfscirkel en de eigendomskring. De mensen die betrokken zijn bij een familiebedrijf kun je een plek geven op een van de zeven posities die dit model laat zien. Iedere positie heeft haar eigen belangen. Dit zogenaamde *driecirkelmodel* is ontwikkeld door Renato Tagiuri en John Davis van de Harvard Business School. Figuur 3 geeft het schematisch weer.

**Figuur 3**  
Driecirkelmodel van het familiebedrijf

