

Familiaal charter

GOEDE AFSPRAKEN MAKEN GOEDE VRIENDEN

De sterkte van een familiebedrijf, namelijk de gedrevenheid en het enthousiasme van de bedrijfsleider, kan ook soms de achillespees zijn omdat er weinig formele afspraken vastliggen. Het ontbreken van regels m.b.t. de toekomstige samenwerking is veelal de bron van conflicten en patstellingen.

Robert Bavo runt een succesvol familiebedrijf ProCo. Hij heeft drie kinderen, nl: twee zoons, Roberto en Jan en een dochter Caroline. Roberto is arts en heeft geen interesse om actief te zijn in de familiezaak. Caroline en Jan daarentegen werken reeds een tweetal jaar als bediende in ProCo. Beiden zijn van plan om hun carrière uit te bouwen binnen het familiebedrijf.

Naast een fiscale - financiële planning m.b.t. de overdracht van de aandelen is het belangrijk om aandacht te besteden aan potentiële discussiepunten en deze vooraf te bespreken en op papier te zetten. In het kader van de voorbereiding op de opvolging laten de Pater Familias en de kandidaat opvolgers zich best begeleiden door een adviseur om een charter op te stellen waarin zij die afspraken m.b.t. hun samenwerking vastleggen.

FAMILIAAL CHARTER

Het charter fungeert als een soort "handleiding" van de firma waarin de basisprincipes uiteengezet worden. Het charter is het resultaat van overleg tussen de verschillende actoren in het familiebedrijf en moet resulteren in een document dat de basisfilosofie van de samenwerking weergeeft.

Dit charter kan o.m. volgende elementen bevatten:

- De nagestreefde waarden: bv. betrouwbaarheid, respect voor familiale waarden en respect voor milieu en ecologie.
- Heldere langetermijnvisie: bv. producten op de markt brengen die duurzaam, zuinig en ecologisch zijn (greentech).
- Governance van het bedrijf. Hoe is het bestuur van de vennootschappen samengesteld? Worden er externe bestuurders aangetrokken? Welk evenwicht streven we na? Welke vergoedingen ontvangen de externe bestuurders en wat verwacht men van hen?
- Raad van advies: de raad van advies zal bv. minstens 4 maal per jaar bijeenkomen en zich buigen over de toekomststrategie op lange termijn. Daarnaast zal de raad ook een kritisch klankbord zijn voor de actieve bestuurders.
- Samenstelling agenda Raad van Bestuur en verslaggeving omtrent besproken items: duidelijk formuleren van beslissingen en to do's met datum.
- Taakverdeling en bevoegdheden. Wie is bevoegd voor wat? Welke beslissingen zullen Caroline en Jan in gezamenlijk overleg met de partners nemen en welke beslissingen kunnen ze alleen nemen? Bv. dienen ze samen te beslissen over de aanwerving of het ontslag van een personeelslid? Hebben ze altijd elkaars toestemming nodig om een offerte naar een klant uit te sturen? ...
- Vergoeding actieve familieleden. Welke vergoedingen krijgen Caroline en Jan? Welke voordelen genieten ze op kosten van de firma? Bv. welke kosten kunnen gemaakt worden door de firma i.v.m. hotel- en restaurantbezoek met klanten of in het kader van dienstreizen? Welke afspraken worden gemaakt in verband met privé-gebruik van gsm, firmawagen e.a.?
- Verlof- en ziekteregeling. Hoe vaak nemen Caroline en Jan verlof? Hoe lang op voorhand moeten verlofperiodes afgesproken worden? Hoe vermijden we dat iedereen van het management op hetzelfde moment verlof wil nemen? Wat

als iemand langdurig ziek wordt - verzekering gewaarborgd inkomen?

- Rol van Familieleden. Het is aangewezen hieromtrent afspraken te maken. Indien er dichte familieleden van de ene aandeelhouder in het bedrijf werken, kan dit wrijvingen met de andere aandeelhouder met zich meebrengen. Duidelijke afspraken op voorhand kunnen bv. zijn: kunnen de partners (of andere familieleden) van Caroline en Jan in het bedrijf werken? Welke criteria (bv. diplomavereisten, werkervaring in een andere firma) worden vooropgesteld indien in de toekomst de kinderen van Jan en/of Caroline in het bedrijf zouden willen stappen? Op welke basis wordt de vergoeding van familieleden bepaald?
- Dividendpolitiek. Een dividendstop leidt veelal tot conflicten; daarom is het nuttig hierover duidelijke afspraken vast te leggen.
- Overdracht aandelen. De aandeelhoudersovereenkomst bepaalt onder welke voorwaarden aandelen kunnen overgedragen worden.
- Uitstapregeling. Regels voor uitstap zowel op het niveau van de raad van bestuur als op het niveau van het aandeelhouderschap.

Op basis van de standpunten van de verschillende partijen omtrent voornoemde items, stelt de adviseur een charter op in een heldere, vlot leesbare stijl. Dit document heeft als doel onderlinge afspraken duidelijk vast te leggen om misverstanden in de toekomst te vermijden. Bij eventuele discussie kunnen Jan, Caroline e.a. het document als leidraad gebruiken om tot een consensus te komen en een oplossing te vinden.

AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST

Het charter is een handleiding, bijgevolg is de strikt juridische afdwingbaarheid van ondergeschikt belang. Een aantal principes uit het charter worden immers verder uitgewerkt in specifieke contracten, die wel met de geijkte juridische formuleringen zijn samengesteld.

Bijvoorbeeld:

- de afspraken in verband met de vergoedingen van Caroline en Jan worden verder geconcretiseerd in een afzonderlijk "managementcontract";
- de voorwaarden en de specifieke procedure inzake de overdracht van de aandelen, worden in detail uitgewerkt in de "statuten" of in een afzonderlijke "aandeelhoudersovereenkomst".

In deze overeenkomst worden een aantal rechten en/of plichten opgenomen m.b.t. de stabiliteit in het aandeelhouderschap van de familievennootschap, bijvoorbeeld:

Voorkooprecht:

clausules die bepalen dat, ingeval van een voorgenomen overdracht van aandelen, de verkoper zijn aandelen eerst moet aanbieden aan de andere aandeelhouders.

Volgrecht:

clausules die een aandeelhouder het recht verlenen om zijn aandelen mee over te dragen tegen dezelfde prijs en voorwaarden indien een andere aandeelhouder zijn aandelen verkoopt aan een derde.



Ludo Lievens, Lievens & Co Consulting

Volgplicht:

clausules die een aandeelhouder het recht verlenen om een andere aandeelhouder te verplichten zijn aandelen mee over te dragen tegen dezelfde prijs en dezelfde voorwaarden.

Stand still:

het verbod om gedurende een bepaalde tijd de aandelen te verkopen.

FAMILIAAL FORUM

Wanneer er ook niet-actieve familiale aandeelhouders zijn, is het aangewezen om op regelmatige tijdstippen een familieraad te houden. Op deze vergadering worden de niet-actieven geïnformeerd over de belangrijke evoluties (ook andere dan puur financiële informatie) binnen de vennootschap waarvan zij aandeelhouder zijn. Bijgevolg is er een grotere betrokkenheid en worden potentiële conflicten door gebrek aan informatie voorkomen. Deze vergadering wordt best geleid en voorgezeten door een onafhankelijke derde die mee de agenda vaststelt.

CONCLUSIE

Wacht niet met het schrijven van een charter tot er spanningen optreden, maar voorkom conflicten.

"Goede afspraken maken goede vrienden."

Ludo Lievens
Vennoot - Belastingconsulent
Lievens & Co Consulting
Corporate Finance
www.lievens.be
Wittemolenstraat 47, 8200 BRUGGE
Bischoffsheimlaan 36, 1000 BRUSSEL

