



Annelies Catteeuw Lievens & Co Consulting

Legal Consultant
www.lievens.be
Wittemolenstraat 47, 8200 Brugge
De MeeÛsquare 35, 1000 Brussel
J.Ratinckxstraat 5-7, bus 52,
2600 Antwerpen

Lievens & Co

FISCAAL, JURIDISCH & FINANCIËEL ADVIES

Bij de voorbereiding van een overnameproces denkt de ondernemer in de eerste plaats aan de juridische uitwerking in harde contracten (aandeelhouders- en managementovereenkomsten), aanpassing van de statuten om uiteindelijk tot de overname overeenkomst (meestal een Share Purchase Agreement, of "SPA") te komen.

Echter is het van even groot belang om - in een voorafgaand stadium - een charter op te stellen waarbij de familieleden samen een gemeenschappelijke lange termijn visie op papier zetten. Hiervoor laten de pater familias en de kandidaat opvolgers zich best begeleiden door een objectieve derde (adviseur) om een charter op te stellen waarin zij die afspraken voor hun toekomstige samenwerking vastleggen.

Familiaal Charter

Het charter fungeert als een soort "grondwet" van het familiebedrijf waarin de familiale aandeelhouders (en hun opvolgers) hun basisideeën en principes rond de firma en de familie uiteenzetten.

Het charter is het resultaat van overleg tussen de verschillende actoren in het familiebedrijf en resulteert in een document dat de basisfilosofie van de samenwerking weergeeft. In de praktijk is het denkproces dat de concrete tekst voorafgaat, even belangrijk als de tekst zelf.

Het vertrekpunt van een charter is gebaseerd op de familiale waarden die de familie onderschrijft en die haar onderscheidt. Vandaar dat het benoemen en vastleggen van familiale waarden ('Family - branding') als basis dient en o.m. volgende elementen kan bevatten:

- **Visie, missie en de waarden:** bv. betrouwbaarheid, teamspirit en respect voor milieu en ecologie.
- **Heldere langetermijnvisie:** bv. Is het bedrijf eerder gericht op kwantiteit (grote omzet en marktdeel) of eerder op kwaliteit (nichemarkten met hogere marges)? Op welke domeinen wil het familiebedrijf een voortrekker zijn? (bv. op vlak van duurzaamheid en ecologie, innovatie en greentech, service en kwaliteit-normen).
- **Governance van het bedrijf (Corporate governance):** met oog op verdere groei en professionalisering is het van belang om als familie een visie te ontwikkelen op het vlak van de bestuursstructuur: samenstelling van het bestuur en directieraad, rol van externe managers, al dan niet aantrekken van externe of onafhankelijke bestuurders, installatie van een raad van advies etc.
- **Samenstelling agenda Raad van Bestuur** en verslaggeving omtrent besproken items:

duidelijk formuleren van beslissingen en to do's met datum.

- **Organigram:** overzicht van taakverdeling en bevoegdheden. (i) Wie is bevoegd voor wat? (ii) Wie draagt de eindverantwoordelijkheid in een bepaald domein. (iii) Welke beslissingen nemen de familieleden in gezamenlijk overleg ('sleutelbeslissingen') en welke beslissingen kunnen er alleen genomen worden? Dit zal vaak een delicate evenwichtsoefening zijn tussen enerzijds de nood aan efficiënte besluitvorming en anderzijds het familiaal overleg. Dit evenwicht ligt in elk familiebedrijf anders. Bv. kan een familiant alleen beslissen over de aanwerving of het ontslag van een personeelslid, een grote investering, e.a.
- **Vergoeding actieve familieleden.** Welke vergoeding ontvangen de overlaters (ouders) en welke vergoeding ontvangen de overnemers (kinderen)? Welke voordelen genieten ze op kosten van de firma? Bv. ontvangt iedere familiant eenzelfde vergoeding of is dit afhankelijk van de functie? 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.? Sommige (grotere) bedrijven installeren een remuneratiecomité teneinde de bezoldigingen en bonussen van de bestuurders en het management (zowel familie als externen) te objectiveren aan de hand van benchmarks.
- **Verlof- en ziekteregeling.** Hoe vaak nemen de familieleden verlof? Hoe lang op voorhand spreken ze verlofperiodes af? Als de ene méér verlof neemt dan de andere of als iedereen van het management op hetzelfde moment verlof wil nemen, leidt dit tot wijvingen. Daarnaast is het ook nuttig om afspraken op te nemen voor het geval iemand langdurig ziek wordt, bv. geldt er een solidariteitsprincipe voor een bepaalde periode? Is er een verzekering gewaarborgd inkomen, groepsverzekering en/of overlijdensverzekering afgesloten?
- **Rol van Familieleden.** Het is aangewezen om in tempore non suspectu een gezamenlijke visie te formuleren omtrent eventuele toekomstige tewerkstelling van dichte of aangebouwde familieleden, gezien dit wijvingen met de andere aandeelhouders met zich kan meebrengen. bv. kunnen de partners (of andere familieleden) van de actieve familieleden in het bedrijf werken? Welke toetredingsvoorwaarden gelden er voor de familieleden en/of de volgende generaties (bv. diplomavereisten, werkervaring in een andere firma)?

FAMILIAAL CHARTER

Goede afspraken, sterke familiebanden

Eén van de grootste bedreigingen binnen een familiebedrijf is het sluimerend gebrek aan een éénduidige toekomstvisie tussen de familieleden. Onderling vertrouwen en dito verstandhouding floreren waar afspraken over de overdracht van verantwoordelijkheden tussen de overnemer (kinderen) en de overlater (ouders) duidelijk zijn.

- **Dividendpolitiek.** Een dividendstop leidt veelal tot spanningen, daarom is het nuttig hierover duidelijke afspraken vast te leggen. Het is mogelijk om een bepaalde verhouding tussen uitkering dividenden en reservering winsten (bv. met oog op toekomstige investeringen) als streefdoel voorop te stellen.
- **Waardering.** Er kunnen afspraken en kritlijnen omtrent waardebeoordeling en de waarderingmethoden vastgelegd worden (bv. indien er een aandeelhouder het bedrijf verlaat ingevolge ziekte).
- **Overdracht aandelen.** Onder welke voorwaarden kunnen familiale aandeelhouders hun aandelen overdragen aan andere familieleden en/of aan derden? Het charter zal de kritlijnen en algemene principes formuleren. Om dit juridisch sluitend te formuleren zullen de familiale aandeelhouders de procedures en termijnen verder concretiseren in de statuten of in een aandeelhoudersovereenkomst (cfr. infra).
- **Exit.** Hier worden afspraken vastgelegd voor uitstap zowel op het niveau van de raad van bestuur als op het niveau van het aandeelhouderschap.

Na opeenvolgende overlegmomenten waar de standpunten van de familieleden over voormelde topics aan bod gekomen zijn, stelt de adviseur een charter op in een heldere en vlot leesbare stijl. Dit document heeft als doel onderlinge afspraken duidelijk vast te leggen om misverstanden in de toekomst te vermijden.

Aandeelhoudersovereenkomst

Het charter is een handleiding waar duidelijkheid primeert boven de strikt juridische afdwingbaarheid. Een aantal principes uit het charter worden immers verder uitgewerkt in specifieke overeenkomsten zoals onder meer aandeelhoudersovereenkomsten, statuten, managementcontracten.

In deze aandeelhoudersovereenkomst kunnen een aantal rechten en/of plichten opgenomen worden met betrekking tot de stabiliteit in het aandeelhouderschap van de familievennootschap. Enkele vaak voorkomende rechten / plichten zijn:

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 verleent om zijn aandelen mee over te dragen tegen dezelfde prijs en voorwaarden indien een andere aandeelhouder zijn aandelen verkoopt aan een derde.

Volgplicht:

clausules die een aandeelhouder het recht verleent 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.

Call optie:

het recht om de aandelen van een andere partij over te kopen overeenkomstig vooraf overeengekomen modaliteiten (bv. ingeval van overlijden, langdurige activiteit, langdurige / ernstige ziekte,.....).

Familieraad

Een familieraad of familiaal forum is geen formeel vennootschapsrechtelijk orgaan maar een medium voor informatie uitwisseling dat als discussieforum kan fungeren.

Zeker wanneer niet alle familiale aandeelhouders operationeel actief zijn in het familiebedrijf, is het aangewezen om op regelmatige tijdstippen een familieraad te houden. Dankzij de familieraad blijven alle familieleden op de hoogte van evoluties (ook andere dan puur financiële informatie). Dit zorgt voor een grotere betrokkenheid. In de praktijk ontstaan conflicten wanneer misverstanden en gebrek aan informatie zich stelselmatig ophopen tot onbehagen en wantrouwen.

Een familieraad kan geformaliseerd worden in een Familiaal Forum, eventueel geleid en voorgezeten door een onafhankelijke derde die mee de agenda vaststelt. Met informatie en objectivering, kan de familie proactief de voedingsbodem voor wantrouwen of sluimerende conflicten in de kiem smoren.

Conclusie

- *Stel een charter op voorafgaand aan de overdracht van de aandelen.*
- *Wacht niet met het schrijven van een charter tot er spanningen optreden maar voorkom conflicten.*

Goede afspraken maken sterke familiebanden
Communicatie - Vertrouwen