



Familiaal charter: nuttig of overkill?

FAMILIECHARTER - 12.9.2023

In het kader van het goed bestuur van uw vermogen, en in het bijzonder van uw onderneming, kunt u overwegen om te werken met een familiaal charter. Een dergelijk familiaal charter laat de familie toe de waarden en visie van uw onderneming af te stemmen op die van uw familie, en vice versa. Het spreekt voor zich dat het familiaal charter maatwerk is en er voor iedere familie wat anders zal uitzien. Een familiaal charter klinkt voor heel wat ondernemers als een ver-van-mijn-bedshow. Waarom zou u een charter opmaken als u al statuten en een aandeelhoudersovereenkomst heeft? En hoe begint u aan een dergelijk charter?

Familiaal charter

Afspraken op meerdere niveaus

Of u nu uw onderneming in familiale handen heeft of samenwerkt met niet-familiale zakelijke partners, u wilt graag voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen. De statuten van uw vennootschap, aangevuld met een degelijke aandeelhoudersovereenkomst, zijn dan ook de tools bij uitstek om hierop te anticiperen. Maar uw onderneming vergt meer dan dat, zeker wanneer meerdere generaties en eventueel

aangetrouwden op de een of andere manier betrokken zijn bij uw onderneming.

Heel wat studies wijzen uit dat de familiale ondernemingen een cruciale pijler zijn in de nationale economie en dit onder meer door hun langetermijnvisie. Als familiale ondernemer bent u niet in de eerste plaats gericht op snel zo veel mogelijk cash te onttrekken, maar wel op het belang van al uw stakeholders (naast aandeelhouders dus ook personeel, klanten, leveranciers, ...) en een duurzame en gezonde manier om op korte en lange termijn winstgevend te zijn en te blijven. De steun en de visie van de familie op de familiale onderneming nu en in de toekomst, spelen dan ook een heel belangrijke rol: achter elke familiale onderneming staat een sterke familie! De afspraken die u kunt maken in verband met de visie, waarden en normen, bedrijfsleiding, betrokkenheid van familieleden, ... horen niet thuis in de statuten of een aandeelhoudersovereenkomst, wel in een familiaal charter.

Meteen wordt duidelijk dat een familiaal charter niet voor iedereen even nuttig zal zijn. Is er weinig tot geen familiale betrokkenheid bij de vennootschap, of bent u van plan om op korte (of middellange) termijn te verkopen, dan lijkt het weinig zinvol om veel tijd en energie te steken in een familiaal charter. Degelijke statuten, aangevuld met een aandeelhoudersovereenkomst, gaan u wellicht dan de nodige houvast bieden. Als u echter als familie betrokken bent bij de onderneming als

aandeelhouders en/of bestuurders van de onderneming, dan zal uw onderneming gebaat zijn bij het duidelijk uitdrukken van de normen, waarden en (langetermijn)visie van de familie op de onderneming door middel van een familiaal charter.

Waarden en visie

Termen als 'waarden', 'normen' en 'visie' komen voor heel wat ondernemers als abstracte en vage begrippen over. Nuttig dus om ze in dit kader wat concreter te maken, zonder er echter aan voorbij te gaan dat het familiaal charter maatwerk is. Niet iedere familie zal nood hebben aan dezelfde afspraken omtrent hoe de familie zal omgaan met de familiale onderneming. We gaan hierna in op een aantal veel voorkomende afspraken uit de praktijk.

In eerste instantie is het van belang dat de familie de waarden waar ze belang aan hecht, op tafel legt. Hier kan beschreven worden hoe uw familie omgaat met transparantie, wederzijds respect, het belang van de familie ten aanzien van de onderneming, de manier waarop (de) volgende generatie(s) meegenomen kunnen worden in het verhaal, ...

Meer concreet wordt het als uw familie haar eigenaarsvisie gaat verwoorden. Hoe staat u bijvoorbeeld als familie tegenover actieve en niet-actieve (lees: niet betrokken in de werking van het bedrijf) aandeelhouders? Wat met de aangetrouwden die wel actief zijn in de onderneming? Zijn derden op korte of (middel)lange termijn toegelaten als aandeelhouders van de onderneming, en zo ja, met welke finaliteit (bv. investeerder)? En wat met de participatie van personeelsleden? En hoe kijkt de familie naar winstuitkeringen (dividenden) versus investeringen? Heel wat vragen die duidelijk maken dat uw familie een duidelijk beeld moet hebben op de organisatie en de

verwachtingen van de eigenaars van de onderneming.

Ook omtrent het nemen van beslissingen op niveau van de familie en/of op niveau van de onderneming kan een kader gecreëerd worden. Vanzelfsprekend kan geen afbreuk gedaan worden aan de bevoegdheden van het bestuur (raad van bestuur, directieraad en raad van toezicht, gedelegeerd bestuurder, dagelijks bestuurder, ...). Maar dat neemt niet weg dat via een familieraad en/of een raad van advies, aangevuld met externe adviseurs, de grote lijnen uiteengezet worden met het oog op een beleid op lange termijn. Per slot van rekening is het bestuur van de onderneming minstens één keer per jaar verantwoording verschuldigd aan de (familiale) aandeelhouders, de eigenaars van het bedrijf.

Niemand staat graag stil bij de gevolgen van eventuele conflicten bij het aangaan van een duurzame samenwerking. Toch zal ook een degelijke conflictregeling thuishoren in het familiaal charter. Afspraken maken over hoe discussies en patstellingen opgelost kunnen worden, bij voorkeur buiten de rechtbank, is immers in het belang van zowel de familie als de familiale onderneming. In eerste fase kan er gedacht worden aan een 'cool down', om zo het emotionele stof te laten neerdwarrelen, gevolgd door een bemiddeling, bij voorkeur door een erkend bemiddelaar. Als ook dan blijkt dat een oplossing niet mogelijk is, moet worden nagegaan hoe een geschil door een derde (bv. een arbiter) kan worden beslecht.

Het familiaal charter zal door al deze afspraken minstens een moreel engagement inhouden van iedereen. Zijn alle afspraken ook juridisch afdwingbaar? Misschien niet rechtstreeks, maar ze kunnen wel een element vormen dat in geval van geschil zal bijdragen tot de juiste interpretatie van handelingen. De afdwingbare bepalingen zullen bovendien in lijn moeten zijn met de

wetgeving en verder vertaald kunnen worden in de statuten en/of de aandeelhoudersovereenkomst.

Maatwerk Communicatie

Zoals u hiervoor heeft kunnen vaststellen, zullen heel wat thema's aan bod komen bij de opmaak van een familiaal charter waarvan het ene al (heel) wat gevoeliger kan liggen dan het andere. Een open, directe en respectvolle communicatie is de sleutel tot succes om alle mogelijke punten te bespreken. Iedere familie en/of iedere adviseur hanteert hier haar/zijn eigen werkwijze, maar aanvangen met een vragenlijst, die u toelaat op voorhand na te denken over de te bespreken regelingen, lijkt alvast een goede start.

Het is van belang om de moeilijke thema's niet uit de weg te gaan. De betrokkenheid van schoonkinderen en/of kleinkinderen, criteria om te mogen deelnemen aan het bestuur, de positie van niet-actieve familiale aandeelhouders, ... het zijn maar enkele onderwerpen die aanleiding kunnen geven tot stevige gesprekken. Zoals zo vaak, geldt hier de regel: beter in vredetijd afspraken maken over een moeilijk onderwerp, dan in oorlogstijd het geschil te moeten oplossen.

Tijd

U kunt het al raden: een familiaal charter wordt niet geschreven op een week tijd. Het is een manier om de familiale neuzen dezelfde kant op te laten wijzen op een duurzame manier. De opmaak van een familiaal charter is dus een proces, waarbij iedere betrokkene de nodige tijd moet krijgen om grondig na te denken over de te bespreken punten. Het nemen van de nodige tijd is dus, samen met een open communicatie, een garantie om tot een duurzame en door iedereen gedragen familiaal charter te komen. Wat op haar beurt weer een garantie kan zijn op familiale vrede en

een stabiel kader voor de familiale onderneming om in te groeien.

ADVIEZEN

- *Een familiaal charter biedt uw familie en de familiale onderneming een houvast als 'grondwet' voor een duurzame groei op (middel)lange termijn binnen de schoot van de familie. Het charter vormt de basis voor stabiliteit en rust, en kan verder vertaald worden in de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst.*
- *Het familiaal charter biedt een kader waarbinnen de band tussen de familie en de familiale onderneming vastgesteld wordt: de visie op aandeelhoudersstructuur en toegang ertoe, de manier waarop beslissingen genomen worden en conflicten aangepakt moeten worden, de positie van externen, ...*
- *Om tot een succesvol familiaal charter te komen, zullen u en uw familie in de eerste plaats een open communicatie moeten voeren, waarbij ook de moeilijke thema's niet geschuwd worden. Door alles bespreekbaar te maken, wordt het familiaal charter gedragen door iedereen. Bovendien gunt u bij de bespreking en opmaak van het familiaal charter iedereen de nodige tijd om na te denken over de te maken afspraken.*

Tim Roovers
Advocaat-vennoot, Sansen International Tax
Lawyers