

Vakblad Financiële Planning

Mr. J. Dilling

Wat kan ik doen met een klein pensioen?

Drs. N.H.C. Govers en mr. S.H.E.D. Beekmans

De familiestichting: continuïteit borgen voor de familierelatie en het familievermogen

Mr. dr. E.R. Helder

Mogelijkheden en onmogelijkheden in een samenlevingscontract

Mr. C.A. Goosen en mr. J. Kroonenberg FFP

C'est le ton qui fait la musique

**Verder: Planning in de praktijk
Actuele rechtspraak**

De familiestichting: continuïteit borgen voor de familierelatie en het familievermogen

VFP 2018/9

De auteurs gaan in dit artikel in op de combinatie van de familiestichting en het familiestatuuat.

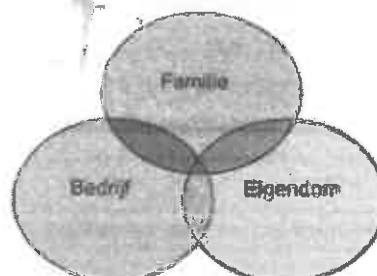
Deze twee vullen elkaar goed aan. Met het familiestatuuat wordt een leidraad gevormd om oplossingen te vinden voor verschillende dilemma's. Het bestuur van de familiestichting oefent op haar beurt haar taken uit conform de richtlijnen en gedachten vanuit het familiestatuuat.

Inleiding

De toekomst van het familiebedrijf- en vermogen bespreekbaar maken met de volgende generatie kan een lastig onderwerp zijn. Toch pleiten veel voorbeelden ervoor de volgende generatie tijdig bij het vermogen te betrekken, zodat ze hiermee kunnen leren omgaan. Hierbij zijn ook actuele ontwikkelingen omtrent het UBO-register, waarmee gegevens over het vermogen publiek kunnen worden, ook iets om in de gaten te houden. Een manier om de nieuwe generatie te betrekken bij het familiebedrijf- en/of vermogen kan bijvoorbeeld door middel van een familiestichting. Door de eigenschappen van een familiestichting kan de continuïteit van het familievermogen worden geborgd. Een familiestichting kan meerdere functies hebben en zal door iedere familie anders worden ingericht. Waar te beginnen?

Family governance

In een familiebedrijf heb je te maken met de familie, het bedrijf en de eigendom. Dit zorgt voor een dynamiek die niet-familiebedrijven niet kennen. Naast de zorg voor goede bedrijfsresultaten houdt een familiebedrijf zich namelijk vaak ook bezig met het in stand houden van de familierelaties en het evenwicht binnen de familie. Het driecirkelmodel van Davis en Tagiuri² weerspiegelt op een eenvoudige manier dat familie, bedrijf en eigendom door elkaar heen lopen en maakt daarmee de dynamiek inzichtelijk. Voor het in balans krijgen van deze drie cirkels is een goede family governance essentieel. Familiebedrijven denken tenslotte in jaren en niet in kwartalen; dus voor een lange termijn is een goede family governance onontbeerlijk.



Driecirkelmodel

Family governance gaat over het aanbrengen van structuur en het opstellen van eigen regels voor de verhouding tussen familieleden onderling en hun relatie tot het familiebedrijf. Zo kunnen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld de strategie, het beleid en bestuur en toezicht. Naarmate meerdere generaties betrokken (gaan) raken bij het bedrijf kan een goed ingerichte family governance bijdragen aan de instandhouding van familie, bedrijf en kapitaal.

Pijlers family governance

In de praktijk zijn er meerdere pijlers waarmee de family governance kan worden ingericht. Zo wordt veelvuldig gebruikgemaakt van het familiestatuuat. In het familiestatuuat formuleert de familie de waarden, de visie en de missie van de familie. Hierbij is het belangrijk dat er voldoende draagvlak is. Als niet iedereen bij het proces betrokken is of niet achter het statuuat staat, dan voegt het statuuat weinig toe. Hoewel het geen juridisch document is, is het van grote (morele) waarde. Het is een document waar de familie altijd op terug kan vallen. Uiteraard komt het voor dat de familie na verloop van tijd een andere koers wenst te varen. Het is daarom belangrijk dat de familie regelmatig met elkaar in gesprek gaat en het familiestatuuat als een levend document ziet dat kan worden gewijzigd naargelang de wensen van de familie veranderen. Het doel is uiteindelijk om met het statuuat duidelijkheid te creëren in de onderlinge relaties tussen familieleden en hun relatie tot het familiebedrijf.

Hetgeen is neergelegd in het familiestatuuat kan doorwerken in bijvoorbeeld testamenten, huwelijksakten, statuten of aandeelhoudersovereenkomsten. Het is daarom belangrijk dat deze documenten met elkaar in overeenstemming worden gebracht en juridisch een samenhangend geheel vormen. Zodra deze documenten namelijk goed op elkaar zijn afgestemd, vormt het familiestatuuat de brug tussen de familie- en bedrijfsbelangen.

De familiestichting

Een familiestatuuat kan relatief statisch van aard zijn. Daarom wordt in de praktijk vaak aanvullend gebruikgemaakt van een familiestichting. Binnen een familiestich-

1 Drs. N.H.C. Govers en mr. S.H.E.D. Beekmans zijn beiden werkzaam bij Clavis B.V.

2 David en Tagiuri, 1996.

ting kan een meer dynamische omgeving worden gecreëerd. Het familiestatuuut kan daarbij fungeren als 'handleiding' van het bestuur. Onderwerpen zoals de toekomst van het familiebedrijf en het familievermogen en of de volgende generatie al dan niet een rol hierin gaat krijgen, kunnen binnen de familiestichting worden besproken. Onderwerpen die misschien anders nooit – openlijk – met de familie besproken zouden worden. Belangrijke fases bij deze 'planning' zijn 'informatie verkrijgen', 'mee aan tafel mogen zitten' en 'medezeggenschap'. Dit kan binnen de stichting op een georganiseerde wijze uitgevoerd worden. Een familiestichting treedt op als centraal orgaan waarin de belangen van de familie samenkomen. Aangezien het hier ook gaat om de – toekomstige – belangen van de volgende generatie is het mede daarom belangrijk dat zij een beeld krijgen van wat er binnen het familiebedrijf- en vermogen speelt alsmede welke familiewaarden belangrijk worden geacht. Bij het inrichten van een familiestichting wordt uiteraard gekeken naar de wensen van de familie.

Inrichting familiestichting

In de meeste gevallen richten de (groot)ouders een familiestichting op, brengen zij vermogen en/of certificaten van aandelen in en nemen zij plaats in het bestuur. Door het betrekken van derden dan wel deskundigen in het bestuur wordt objectiverende kracht ingebracht. En vervolgens, met het benoemen van de volgende generatie als bestuurder – bijvoorbeeld vanaf een bepaalde leeftijd – ontstaat er brede betrokkenheid bij de familiebelangen. Door op deze manier het bestuur in te richten creëer je een omgeving waar op vaste momenten – tijdens bestuursvergaderingen – de familie samenkomt en met elkaar communiceert over bijvoorbeeld de vermogensstrategie. Enerzijds zorgt dit ervoor dat de nieuwe generatie informatie verkrijgt over het bedrijf en het vermogen en de juridische en fiscale facetten ervan. Anderzijds is het aan tafel zetten van de nieuwe generatie een effectieve manier om kennis te verkrijgen en te delen en de familiewaarden gezamenlijk te bepalen. Zo heeft de volgende generatie misschien andere prioriteiten voor de familie. Het bestuur gaat gezamenlijk het (toekomst)beleid bepalen waarbij veelvoorkomende onderwerpen zijn de investeringen van de familie, filantropie, estate planning, vermogensstructurering, opvolging en rollen binnen de familie en het bedrijf, enzovoort. Ook kan de aandacht op individueel niveau worden gericht door bijvoorbeeld leden van de familie te begeleiden met betrekking tot hun carrièreplanning, (financiële) training en vorming. Het is in ieder geval belangrijk dat bij het maken van de familiestrategie de familiewaarden terugkomen. Hierdoor draagt de strategie namelijk bij aan het functioneren van de familie als team.

Familiestichting met charitatieve doelstelling

Filantropie is populair. Er is een trend te zien dat vermogende families meer schenken en/of investeren vanuit maatschappelijk verantwoord oogpunt. Daarbij kan schenken aan goede doelen ook nog eens fiscaal aantrekkelijk zijn.

Een familiestichting – met charitatieve doelstelling – kan (mede) worden opgericht voor het uitvoeren van filantropische activiteiten. De familiestichting kan worden gefund door het familiebedrijf en/of door individuele familieleden. Een filantropische stichting kan onder voorwaarden fiscale privileges verkrijgen, te weten de (culturele) ANBI-status, en kan zodoende een middel zijn voor de overgang en het behoud van het familievermogen.

In het verlengde hiervan ligt 'impact investing'. Impactinvesteringen kunnen een mogelijkheid bieden om volgende generaties te betrekken en zodoende kennis te laten maken met het vermogensbeheer terwijl het tegelijkertijd – eventueel naast of als onderdeel van de ondersteuning van goede doelen – een verdere invulling kan geven aan het familievermogen.³ Deze vorm van investeren past vaak goed bij ondernemende families.

Het voordeel van filantropie en impact investing is dat de familiewaarden levend worden gehouden. Door uitvoering te geven aan de gezamenlijke waarden wordt bijgedragen aan het versterken van de familieband en de relatie tot het bedrijf.

Stichting Administratiekantoor

Een familiestichting kan – door een juiste doelomschrijving in de statuten – tevens fungeren als Stichting Administratiekantoor (STAK). Een STAK heeft veelal als doel het beheren van aandelen en het uitoefenen van het stemrecht daarop. Door de aandelen onder te brengen in de STAK en deze vervolgens te certificeren, worden de vermogens- en zeggenschapsrechten gesplitst. Het bestuur van de stichting oefent de zeggenschapsrechten uit en de familieleden houden de certificaten en daarmee de vermogensrechten. Op deze manier kunnen de ouders bewerkstelligen dat de volgende generatie – al dan niet geleidelijk – certificaten krijgt geschonken, en dat zodoende – een deel van – het vermogen wordt overgedragen aan de kinderen. Daarbij zorgt deze manier van vermogensoverdracht voor een besparing van schenkbelasting en toekomstige erfbelasting. Door de volgende generatie te benoemen als bestuurder krijgt ze uiteraard ook zeggenschap. Deze benoeming kan ook in een later stadium plaatsvinden als de kinderen nog te onervaren zijn om een dergelijke verantwoordelijkheid te dragen. Ingeval er een grote groep van eigenaren is, kan het de bestuurbaarheid ten goede komen om de zeggenschapsrechten bij een kleine groep neer te leggen.

Door het certificeren van aandelen kan de continuïteit van het bedrijf worden geborgd. Bij overlijden van de dga blijft de onderneming immers bestaan. Mede om deze reden is het van belang dat het bestuur bekend is met – indien aanwezig – het familiestatuuut, zodat de familiewaarden die daarin zijn vastgelegd kunnen worden voortgezet in geval van overlijden.

3 P. Stadhouders, E.D.J.A. Trum & N.H.C. Govers, 'Kansen voor directe investeringen', *FamilieZaken* 2017-4.

De overdracht van het vermogen kan aldus plaatsvinden via de familiestichting. Hierna zal uitgebreider worden ingegaan op welke wijze de eigendomsstrategie effectief kan worden ingericht.

Effectieve eigendomsstrategie en de rol van de familiestichting

Bij vermogensoverdracht vormen fiscale overwegingen vaak het uitgangspunt. Het is echter verstandig de overwegingen in een breder kader te plaatsen. Bij het aanwezig zijn van een familiebedrijf is het belangrijk om de leefverhoudingen binnen de familie en de werkverhoudingen binnen het bedrijf in acht te nemen. Voor het succesvol inrichten van de eigendomsstrategie is het aan te bevelen dit te baseren op de hiervoor geldende basisprincipes, zoals geformuleerd door Flören en Geerlings.⁴ Deze principes zijn de rechtvaardiging in de familie, de betrokkenheid van de aandeelhouders en de bestuurbaarheid van het bedrijf.

Principes voor eigendomsstrategie

Onder rechtvaardiging wordt verstaan het eerlijk behandelen van alle familieleden. Het begrip staat centraal bij het oplossen van complexe dilemma's en de ingrijpende keuzes waarvoor families van tijd tot tijd komen te staan in hun relatie tot elkaar en het bedrijf. Elke familie geeft een andere invulling aan dit principe. Zo heeft iedere familie een eigen cultuur, waardestelsel en gedragspatronen. De actieve en positieve betrokkenheid van de aandeelhouders draagt sterk bij aan het langetermijnbehoud van het familiebedrijf. Dit komt het bedrijf ten goede naarmate de aandeelhouders dezelfde waarden delen en dezelfde doelen nastreven. De bestuurbaarheid van het familiebedrijf heeft vanuit eigendom gezien te maken met het aantal aandeelhouders. Naarmate er meer aandeelhouders zijn en zij ieder verschillende opvattingen hebben, zal dit de bestuurbaarheid niet ten goede komen. Hierbij dient extra aandacht uit te gaan naar de bestuurlijke verhoudingen tussen de aandeelhouders die enerzijds de familiale en anderzijds de bedrijfsmatige belangen moeten dienen.

De uitdaging van de familie is gelegen in het invullen en realiseren van de bovengenoemde principes. Concrete onderwerpen die hierbij aan bod kunnen komen zijn de wensen van de familie omtrent het dividendbeleid, het doen van investeringen, of niet-werkzame familieleden en aangetrouwden eigenaar mogen zijn, of externe eigenaren mogen worden aangetrokken, enzovoort. Middels het zogenoemde *fair process*⁵ kan het invullen van de principes worden bereikt. In dit proces worden alle familieleden actief betrokken waarbij zij hun verwachtingen kunnen uitspreken en adequate informatie en uitleg krijgen over di-

verse vraagstukken. Een dergelijk proces bevordert in sterke mate de stabiliteit van de eigendomsstructuur en hoort daarom thuis binnen de bestuursstructuur van het familiebedrijf.⁶

Een familiestichting met een brede familieparticipatie kan een praktische manier zijn om te werken aan het hierboven benoemde proces. Een bij de familie passende eigendomsstrategie is essentieel voor het langetermijnbelang van het bedrijf maar ook voor de familiale aspecten. Een louter fiscaal-juridisch advies met kortetermijnoplossing kan leiden tot spanningen in de familieverhoudingen. Wat vervolgens invloed kan hebben op de continuïteit van het bedrijf. Hier ligt een rol voor de huisadviseur om ervoor te zorgen dat het advies niet louter ziet op fiscale optimalisatie. Zodra de familie een passende eigendomsstrategie heeft vastgesteld, kan de stap worden gemaakt naar de technische kant, ofwel de fiscale en juridische uitwerking.

Conclusie

Family governance kan aldus uit meerdere pijlers bestaan. De combinatie van de familiestichting en -statuut is hierbij een wezenlijke. Deze twee vullen elkaar goed aan. Met het familiestatuuut wordt een leidraad gevormd om oplossingen te vinden voor verschillende dilemma's waardoor onttaarding in onoverkomelijke conflicten wordt voorkomen. Het bestuur van de familiestichting oefent op haar beurt haar taken uit conform de richtlijnen, gedachten dan wel wensen van het familiestatuuut mocht een dergelijke situatie zich voordoen. De combinatie van deze twee zorgt ervoor dat de bestuurstaken worden uitgevoerd in overeenstemming met de familiewaarden zoals opgenomen in het statuut. Een op continuïteit gerichte familiestichting laat de volgende generatie tijdig kennismaken met het bestuur van de familiestichting en betreft deze generatie bij het gezamenlijk bepalen van de familiewaarden. De kans op succesvolle vermogensoverdracht, het behoud van het familievermogen en de familiebanden over de generaties wordt dan ook gemaximeerd door de volgende generaties geleidelijk te betrekken. Per slot van rekening is de wens van de meeste families zowel de familierelatie als het familievermogen toekomstbestendig maken. Het familiebedrijf is zoals The Eagles zongen: 'You can check out any time you like, but you can never leave'.

Informatie: NG@Clavis.eu

4 R.H. Flören & J.R. Geerlings, 'Basisprincipes voor eigendomsplanning als uitgangspunt voor goed bestuur in het familiebedrijf', *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur* 2006-3.

5 C. Blondel, R.S. Carlock, & L. van der Heyden, 'Fair process: seeking justice in family firms', *Academic Research Forum Proceedings, FBN 11th Annual World Conference*, London: Manchester Business School 2000.

6 Flören, Geerlings, 2006.