



## Deloitte Legal Newsflash Greenille Private Client Team

### Samen op weg naar verstandhouding en duurzaam aandeelhouderschap: het Familiekompas (charter)

*George Roggen (65) heeft jarenlang met hart en ziel gewerkt in zijn onderneming. Na overleg met zijn echtgenote Hélène (61), overweegt hij om het wat rustiger aan te gaan doen. Daarnaast zijn de kinderen Nina (35), Frederik (32) en Charlotte (31) ook op een leeftijd gekomen dat ze wel een rol zouden kunnen opnemen in het familiebedrijf en/of het vermogen dat de familie heeft opgebouwd. Eigenlijk weet George niet zo goed wat er bij de kinderen speelt. Vooral sinds het huwelijk van de kinderen, heeft hij veel minder zicht op hun ambities of wensen. Hoe kan hij best het gesprek met de kinderen hierover opnemen? Welke thema's worden best aangepakt en wanneer? George denkt aan een Charter. Zou het de familie meer duidelijkheid bieden naar de toekomst toe? Daarnaast is het zijn wens om te komen tot een juridisch fiscale planning die duurzaam is.*

Om een dergelijke planning uit te werken, is het commitment van alle familieleden noodzakelijk. Dit commitment kan men alleen verkrijgen indien er geluisterd wordt naar de noden, wensen en behoeftes van de verschillende familieleden. In deze context, verwijzen we naar de drie fases van de familiale planning (zie figuur 1 hieronder). Door te weten wat er speelt in de familie of het gezin, kan men mogelijke hindernissen anticiperen. Om deze reden starten we zelden meteen met het uitwerken van de juridisch-fiscale planning (Fase 3), maar investeren we eerst in gesprekken met de familie (Fase 1 & 2). In die gevallen waar de communicatie reeds vlot loopt en/of de familieleden duidelijk op   n lijn zitten, kunnen deze stappen of Fases ook parallel lopen.

### FASE 1 PREPARING THE FAMILY



Belangen gezinsleden in kaart brengen (m.b.t. privé en vermogen)

### FASE 2 NEGOTIATING THE DEAL



Familiekompas wordt opgesteld (waarden, principes en rollen worden bepaald + regels over governance)

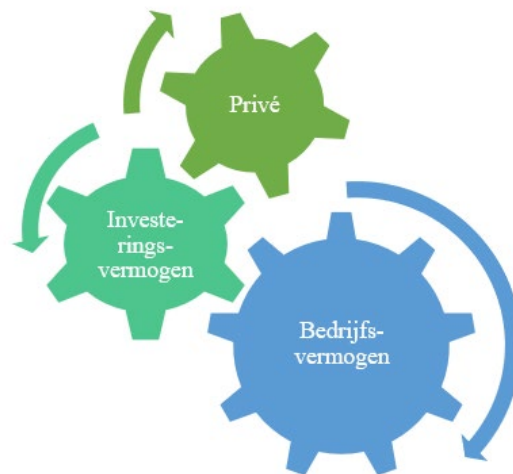
### FASE 3 EXECUTING THE DEAL



Uitwerking in juridische en fiscale documenten

*Figuur 1: De drie fases van de familiale planning*

Ook de familie Roggen startte met Fase 1 en nam in dit kader deel aan een [Discovery Lab](#). Tijdens dit lab wordt een “foto” gemaakt van de huidige situatie en worden de noden, behoeftes, belangen en bekommernissen van de familieleden bevestigd. Daarnaast helpt het Discovery lab om de communicatie in de familie op gang te brengen en dit over een aantal topics die soms moeilijk liggen. In het algemeen worden in die gesprekken 3 sferen bevestigd (zie figuur 2).



*Figuur 2: Drie sferen van de vermogende familie*

De normen en waarden die binnen de familie leven, zullen al dan niet rechtstreeks een invloed uitoefenen op het familiebedrijf en de beslissingen die daar genomen worden. Het goed doorspreken van de sferen is dus van ontzettend groot belang voor de groei en de ontwikkeling van de familie richting duurzaam aandeelhouderschap.

## Negotiating the family deal

Uit de resultaten van het Discovery Lab van de familie Roggen blijkt dat er geen eensgezindheid is rondom de familiewaarden en -normen. En vooral, dat het niet duidelijk is wie welke rol inneemt in de sfeer van de privé, en/of het vermogen (bedrijfs- en/of investeringsvermogen). De familie voelt de nood om hierover op een dieper niveau met elkaar in gesprek te gaan, om zo de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Voor welke waarden willen we als gezin of familie staan? Zijn de (toekomstige) rollen duidelijk? George wil dat er heldere regels en afspraken komen, zodat hij met een gerust hart zijn bedrijf aan de volgende generatie kan overlaten. Ook de kinderen wensen duidelijkheid, want nu hebben ze soms de indruk dat hun leven “on hold” staat. Het is duidelijk dat er verdere gesprekken nodig zijn om op die manier conflicten naar de toekomst toe te vermijden.

In onze manier werken, waarin het proces en de groei richting duurzaam aandeelhouderschap centraal staan, werd ervoor gekozen het Charter om te dopen tot ‘Familiekompas’. Het woord Kompas verwijst naar het richtinggevend karakter van het document: het geeft richting, maar het dwingt

niets af. Daarnaast illustreert het de evolutie die de familiale afspraken doormaken. Het Familiekompas is een document waarin de familie samen haar waarden en/of visie vastlegt: Wat vinden we belangrijk? Waar willen we naartoe? En hoe doen we dat op een manier waarbij de verstandhouding in de familie nu en op de lange termijn centraal staat? De gesprekken die hierover plaatsvinden zijn de reis, en die reis is minstens zo belangrijk als de aankomst (juridische uitwerking). Want mochten er (grote) problemen ontstaan, dan zijn goede communicatievaardigheden maar ook het vertrouwen dat men samen opbouwt door samen met elkaar op weg te gaan, cruciaal. In dergelijke situaties is een erg goed uitgewerkte, juridische regeling een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde om de verstandhouding in de familie te garanderen. De gesprekken in het kader van het Kompas dragen ertoe bij om eenheid en richting te creëren in een diversiteit aan ideeën. Het is een groeiproces waarbij zowel individuele als familiale competenties worden versterkt. Daarnaast kant het kompas richting geven aan persoonlijke, soms moeilijke en gevoelige gesprekken. Ook kan het kompas een bron van inspiratie zijn voor de volgende generaties. Het onderhandelen van of werken aan het Familiekompas gebeurt op drie niveaus.

### **Niveau 1: Van waarden naar principes**

Het kompas is de vertaling van waarden naar concrete afspraken, regelingen en gedragingen binnen de familie. In eerste instantie moeten George en Hélène samen met hun kinderen op zoek naar de familiewaarden die ze willen uitdragen. Waar staan we voor als familie? Met behulp van waardenkaarten gaan George, Hélène en de kinderen onder begeleiding van een Family & Business Dynamics Expert in gesprek. Zo komen ze uiteindelijk tot drie waarden: 'passie', 'ondernemingszin' en 'verbondenheid'. Daarna bepalen George, Hélène en hun kinderen wat die waarden voor hun familie betekenen en welk gedrag daarbij hoort in de privésfeer, het bedrijfsvermogen en het investeringsvermogen.

### **Niveau 2: Rolonderhandelingen en challenges**

Na het bepalen van de waarden en de concrete omgangsvormen, worden deze vragen besproken. George wil graag weten of zijn kinderen zichzelf zien werken in het familiebedrijf. Zijn grootste wens is dat het bedrijf, zijn levenswerk, in veilige handen blijft. Wil Frederik, tot op heden freelance video editor, een systematische rol opnemen binnen het familiebedrijf als content creator voor de marketing afdeling? Of wil Nina, die cijfermatig heel goed is, op termijn de nieuwe CFO van het bedrijf worden? En wat wil Charlotte eigenlijk, die nog nooit enige interesse heeft laten blijken in een job binnen het familiebedrijf? Wil Hélène, die reeds aangaf meer vrijwilligerswerk te willen doen, haar job als boekhoudkundige nu al neerleggen?

Het doel op dit niveau is dus om samen te kijken welke rol elk familielid kan en wil opnemen ter ondersteuning van de drie sferen. Hierbij is het cruciaal dat de familieleden met goesting hun rol kunnen vervullen en dat ze hun talenten kunnen ontplooien. In samenspraak kan de familie zelf beslissen welke rollen worden opgenomen, om zo te komen tot duurzaam aandeelhouderschap, zowel binnen als buiten het familiebedrijf. Het is immers niet gegeven, zoals George hoopt, dat elk kind een rol binnen het familiebedrijf wenst. De focus is hier dan ook niet "wie van de kinderen wordt CEO?", maar "Welke rol binnen de 3 sferen past het best bij de ambities en talenten van elk kind?"

Eens de rollen bepaald zijn, wordt de familie geconfronteerd met een aantal uitdagende scenario's die zich vaak afspelen op het raakvlak tussen privé en vermogen (zowel bedrijfs- als investeringsvermogen). Op deze manier wordt afgetoetst of de waarden en de bijhorende omgangsvormen duidelijk zijn voor iedereen en/of dat er zaken moeten worden toegevoegd of verfijnd. Tegelijk is dit voor familie Roggen een goede reflectie-oefening. Staan we hier echt

achter? Kunnen we ons hieraan houden? Welke afspraken en rollen dienen nog verder verfijnd te worden?

### **Niveau 3: Regels en governance**

Op dit niveau wordt de inhoud van het familiekompas verder geconcretiseerd in een aantal 'rules and governance-principes'. Topics als stemrecht, dividendbeleid, omgaan met conflicten en de governanceregeling van het bedrijfs- en investeringsvermogen worden verder besproken. Doet George bijvoorbeeld nu reeds een kleine stap terug en geeft hij meer zeggenschap aan zijn kinderen? Hoe maken we voortaan discussies en conflicten bespreekbaar als familie? Wie mag er in de familieraad zetelen en zijn stem uitbrengen (kinderen of ook schoonkinderen?). Hoe zal de winst die het familiebedrijf draait verdeeld worden? Wie mag er in het familiebedrijf tewerkgesteld worden, en onder welke voorwaarden?

### **Output**

Dit alles wordt in een overzichtelijk document gegoten, het Familiekompas, dat het FBD-team samen met de familie schrijft. Hierbij is het cruciaal dat de familie zichzelf in het document herkent, dat het hun taal is en dat het hun manier van denken en zijn weerspiegelt. Net zoals alles rondom ons, is ook de familie, het bedrijf en/of het vermogen continu in beweging. Dit impliceert dat ook het Familiekompas geen statisch document is. Om die reden wordt doorgaans één keer per jaar een evaluatie van het Familiekompas op de agenda van de Familieraad gezet. Minstens moet het Kompas om de drie à vijf jaar eens kritisch herbekeken worden.

Werken en blijven werken aan een Familiekompas, is een groeiproces waarin de familie steeds bijleert over harmonie en communicatie. Dit groeiproces is een lange weg die nooit eindigt, maar met een goed kompas is de kans dat de familie verdwaalt vele malen kleiner.

---

### **Contacts**

**Dr. Katalien Bollen**, Senior expert, Family & Business dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: [kbollen@deloitte.com](mailto:kbollen@deloitte.com)

**Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke**, Family & Business Dynamics, Advocaat-vennoot/avocat associé, Tel: + 32 2 738 06 50, Email: [alaverbeke@deloitte.com](mailto:alaverbeke@deloitte.com)

**Manon Gonnissen**, Junior expert, Family & Business dynamics, Tel: + 32 2 800 71 26, Email: [mgonnissen@deloitte.com](mailto:mgonnissen@deloitte.com)

As a top legal practice in Belgium, Deloitte Legal - Lawyers is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Deloitte Legal - Lawyers is based in Zaventem, Watermael-Boitsfort, Antwerp, Ghent and Kortrijk. It consists of close to 150 highly qualified Bar-admitted lawyers. Deloitte Legal - Lawyers offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP, public/administrative, insolvency and reorganisations, real estate, EU law, tax law, tax & legal services for high-net-worth families & individuals (Greenille Private Client) and dispute resolution. Whenever required to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Deloitte Legal - Lawyers collaborates closely with other professions (e.g. tax, financial advisory, accountancy, consulting), and with a select group of law firms all over the world.

Deloitte Legal - Lawyers provides thorough and practical solutions tailored to the needs of clients ranging from multinational companies, national large and medium-sized enterprises, financial institutions, government bodies to private clients.

More information: [www.deloittelegal.be](http://www.deloittelegal.be)

© 2021, Deloitte Legal – *Lawyers* - The content and layout of this communication are the copyright of Deloitte Legal – *Lawyers* or its contributors, and are protected under copyright and other relevant and intellectual property rights laws and regulations. No reproduction in any form or through any medium is allowed without the explicit consent of Deloitte Legal – *Lawyers* or its contributors.

[Subscribe](#) | [Unsubscribe](#)