



Een gezond en groeiend familiebedrijf kent drie belangrijke uitgangspunten: het ondernemerschap, een professioneel bestuur en een eensgezinde familie.

Goed bestuur zorgt ervoor dat het familiebedrijf een unieke en welbepaalde richting en strategie aanhoudt, zich achter een aantal waarden schaaft en welbepaalde spelregels respecteert.

Deze spelregels (ver)binden de verschillende organen binnen het bedrijf (aandeelhouders, bestuurders, management) en de familie. Terwijl in klassieke niet-familie bedrijven, de focus van “corporate governance” ligt op de relatie tussen de aandeelhouders en de raad van bestuur, dient er in een familiebedrijf ook rekening gehouden worden met de governance van de familie zelf. De structuren en processen van de “familiale governance” dienen enerzijds de relatie van de familie tot het familiebedrijf in kaart te brengen en anderzijds de eenheid binnen de familie te beschermen.

Om dit te gaan bewerkstelligen en om te gaan anticiperen op eventuele toekomstige conflicten, is het aangewezen om een aantal afspraken te maken tussen de verschillende partijen en deze op te nemen in verschillende governance documenten: de statuten, de aandeelhoudersovereenkomst en het familiecharter.

1. Statuten

Wanneer een (familiale) ondernemer een vennootschap wilt oprichten, dient hij verplicht statuten op te maken. Ze vormen dé basis van elke onderneming en leggen de rechten en plichten van de partijen vast.

Het wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) voorziet een aantal aspecten die verplicht moeten worden opgenomen zoals o.a. :

- De identificatiegegevens van de vennootschap (rechtsvorm, naam, zetel);
- Het voorwerp van de vennootschap (de activiteit);
- De duur van de vennootschap;
- De gegevens rond het aanvangsvermogen, de aandelen en winstbewijzen;
- De samenstelling en werking van het bestuursorgaan en de algemene vergadering;
- De vertegenwoordiging van de vennootschap;
- De regeling inzake de ontbinding en vereffening van de vennootschap.

De statuten van een NV, BV of CV moeten bij de oprichting van de vennootschap notarieel worden vastgelegd via een authentieke akte. Voor vennootschappen met een onbeperkte aansprakelijkheid zoals de VOF, CommV of de Maatschap kan dit ook onderhands.

De bepalingen van de statuten zijn in principe bindend voor zowel de vennootschap, als t.a.v. alle huidige en toekomstige vennoten.

Dit document wordt verstrekt bij wege van algemene informatieverschaffing en is niet bedoeld als juridisch advies.

De statuten zijn (behoudens deze van de Maatschap) publiek toegankelijk; een uittreksel dient immers gepubliceerd te worden in het Belgisch Staatsblad, waarin heel wat statutaire bepalingen opgenomen staan. Een statutenwijziging is aan dezelfde publiciteitsvereisten onderworpen en vergt een beslissing van de algemene vergadering van de vennootschap.

Sinds de inwerkingtreding van het nieuw WVV (1 mei 2019) is er een grotere vrijheid om af te wijken van de standaardregeling zoals klassiek voorzien in de statuten. Veel dwingende regels zijn nu slechts 'aanvullend' geworden waardoor er meer ruimte is gecreëerd voor maatwerk in de statuten. Enkele voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid van een buitengerechtelijke uittreding/uitsluiting van een vennoot, vrije overdracht van aandelen, dubbel of meervoudig stemrecht, de inkoop van eigen aandelen, (extra) statutaire prijsafspraken etc.

2. Aandeelhoudersovereenkomst

Een aandeelhoudersovereenkomst is een onderhandse overeenkomst tussen (enkele en/of alle) aandeelhouders en eventueel de vennootschap waarbij er vrij bepaald kan worden wie de betrokken partij is. Deze kan steeds met instemming van alle partijen, onderhands worden gewijzigd.

Gezien haar flexibiliteit en contractsvrijheid, zullen bepaalde complexe of delicate afspraken of afspraken die slechts ten behoeve van een beperkt aantal vennoten gelden, worden opgenomen in een aandeelhoudersovereenkomst in plaats van in de statuten.

Aangezien een aandeelhoudersovereenkomst niet aan enige publiciteitsvereiste onderworpen is, is deze bijgevolg ook veel discreter dan de vrij consulteerbare statuten. De verhoogde confidentialiteit is dan ook de voornaamste drijfveer om afspraken vast te leggen in een aandeelhoudersovereenkomst in plaats van de statuten.

Niettemin is het wel aangewezen om zowel de statuten als de aandeelhoudersovereenkomst voor zoveel als mogelijk, op elkaar af te stemmen. De statutaire bepalingen zijn immers steeds tegenwerpelijk aan derden, terwijl aandeelhoudersovereenkomsten terugvallen op de gemeenrechtelijke aansprakelijkheidsprincipes van het burgerlijk wetboek. In principe verbindt de aandeelhoudersovereenkomst dan ook enkel de betrokken partijen en geen derden. Zelfs indien de vennootschap de aandeelhoudersovereenkomst ondertekent, dan houdt dit in dat zij (en haar organen), niet gebonden is door de overdrachtsbeperkingen en besluitvorming voor zover deze afspraken ook niet statutair verankerd zijn. Vandaar de aanbeveling om voor iedere afspraak af te toetsen in welke mate ze opgenomen dienen te staan in de statuten en/of aandeelhoudersovereenkomst.

Volgende onderwerpen komen vaak aan bod in een aandeelhoudersovereenkomst:

2.1 Overdrachtsbeperkingen

Familiebedrijven opteren er doorgaans voor dat hun aandelen in principe niet vrij overdraagbaar zijn. Via overdrachtsbeperkingen wordt er bepaald bij wie de aandelen terecht kunnen komen, op welke momenten en onder welke voorwaarden.

Hierbij kunnen de volgende clausules aan bod komen:

Dit document wordt verstrekt bij wege van algemene informatieverstrekking en is niet bedoeld als juridisch advies.

- Standstill clause: engagement van alle aandeelhouders om, volgend op de ondertekening van de aandeelhoudersovereenkomst, hun aandelen tijdens een bepaalde periode, niet over te dragen.
- Goedkeuringsrecht: indien een aandeelhouder zijn aandelen wenst over te dragen aan een derde, moet deze overdracht voorafgaandelijk worden goedgekeurd door de overige aandeelhouders. Deze clause houdt het recht in voor de andere aandeelhouders om elke nieuwe aandeelhouder goed te keuren. Het is hierbij aan te raden deze bepaling ook op te nemen in de statuten zodat kandidaat-kopers het bestaan ervan kennen. Dergelijke clauses kunnen verder onderbouwd worden aan de hand van volgende vragen: geldt dit recht steeds (ook bij overlijden) of enkel t.a.v. overdracht aan derden? Wie zijn derden (zijn dit ook aangetrouwden)? Is er een vrijheid om aandelen over te dragen aan afstammelingen/eigen gecontroleerde (management)vennootschappen? Dient er een zekere meerderheid in te stemmen of wordt er unanimititeit vereist? Wat indien er geen goedkeuring wordt gegeven? Plicht om te kopen door andere aandeelhouder(s) en zo ja, aan welke voorwaarden (prijs, betalingstermijn, ...)?
- Voorkooprecht: als een aandeelhouder (geheel/gedeeltelijk) uit de vennootschap wil stappen, moet hij zijn aandelen eerst aanbieden aan de overblijvende aandeelhouders alvorens hij ze mag aanbieden aan een derde kandidaat-overnemer. Belangrijke vragen hierbij zijn: tegen welke prijs kunnen de overige aandeelhouders deze aandelen dan kopen? Wordt deze prijs reeds vooraf bepaald via een vastgestelde vaste waarderingsmethode? Hoeveel tijd wordt gegeven om te beslissen (bijvoorbeeld maximum 6 maanden voor ganse proces)? Verplichting om alle aandelen voor te kopen of mag het ook gedeeltelijk?
- Volgrecht: als een (meerderheids)aandeelhouder zijn aandelen wil overdragen aan een kandidaat-overnemer, dan heeft een (minderheids)aandeelhouder het recht om gelijktijdig zijn aandelen mee te verkopen. Op deze manier is een (minderheids)aandeelhouder beschermd tegen de toetreding van een (niet-gewenste) (meerderheids)aandeelhouder. Dit wordt best ook in de statuten voorzien omwille van tegenstelbaarheid aan derden.
- Volgplicht: als een (meerderheids)aandeelhouder zijn aandelen wil overdragen aan een kandidaat-koper, dan kan hij ook de andere (minderheids)aandeelhouders verplichten om hun aandelenpakket mee over te dragen aan dezelfde voorwaarden en modaliteiten. Deze bepaling bevordert overdrachten aangezien een kandidaat-koper vaak geïnteresseerd is in de overname van het volledige aandelenpakket. Belangrijke vragen hierbij zijn: wanneer kan dit spelen? Enkel wanneer voorkooprecht niet werd uitgeoefend? Wordt bepaalde minimale prijs voorzien? Krijgt persoon die volgplicht heeft nog inspraak in modaliteiten van de (verplichte) verkoop (betalingstermijnen, clauses in verkoopcontract etc.)?
- Optierecht: recht voor aandeelhouder (of derde) om gedurende bepaalde periode op elk moment of wanneer er zich een bepaald feit voordoet (bv. overlijden, arbeidsongeschiktheid, grove fout/bedrog) aandelen aan te kopen van een andere aandeelhouder (call-optie) of te verkopen (put-optie) aan een bepaalde prijs. Belangrijke vragen: is optierecht overdraagbaar? Wordt een optie-vergoeding betaald? Wat is uitoefeningsprijs (vaste prijs per aandeel of formule)?
- 'Good leaver' en 'bad leaver': deze bepalingen beschrijven de situaties waarin een aandeelhouder kan uittreden zonder sanctie bijvoorbeeld wanneer een aandeelhouder de wettelijke pensioenleeftijd bereikt of langdurig afwezig is wegens ziekte (good leaver) of kan uitgesloten worden tegen betaling van een lagere overnameprijs, bijvoorbeeld in geval van wanbeheer of fraude door een vennoot (bad leaver).

2.2 Macht binnen de vennootschap

De manier waarop de vennootschap bestuurd en gecontroleerd wordt, staat ook nader omschreven in de aandeelhoudersovereenkomst zoals o.m.:

- De samenstelling en werking van de algemene vergadering: voor sommige beslissingen wordt er voorzien in bijzondere meerderheidsvereisten. In het WVV staan reeds sommige bepalingen opgenomen waarvoor een bijzondere meerderheid is vereist om de belangen van de minderheidsaandeelhouders te beschermen, maar vennoten kunnen onderling ook nog beslissen om deze te verstrengen en dit te voorzien in de aandeelhoudersovereenkomst. Als alternatief kan er ook voorzien worden in klassen van aandelen waarbij er voor bepaalde beslissingen, een vertegenwoordiging van alle klassen is vereist.
- De samenstelling en werking van de raad van bestuur: de aandeelhouders zijn bevoegd om via hun algemene vergadering, de bestuurders te benoemen. In de aandeelhoudersovereenkomst kunnen er hierover verder afspraken gemaakt worden zoals o.m.:
 - Hoeveel bestuurders er mogen zijn en door wie zij voorgedragen mogen worden
 - De procedure voor benoeming/ontslag
 - De bekwaamheidsvereisten
 - De rol en de benoeming van de voorzitter
 - Het al dan niet aanduiden van externe bestuurders
 - Het stemrecht binnen de raad van bestuur en de bijzondere meerderheden
 - De vergoeding en evaluatie van de bestuurders
- De samenstelling en de werking van het dagelijks bestuur: het (top)management en de dagelijks bestuurder (of CEO indien geen bestuurder), worden benoemd door de raad van bestuur aan de hand van de eerder gemaakte afspraken met betrekking tot:
 - De bekwaamheidsvereisten
 - De vraag of het (top)management tot de familie moet behoren
 - De vergoeding en evaluatie
 - Hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden

2.3 Preventie of beslechten van geschillen

Als derde categorie van afspraken, voorzien aandeelhoudersovereenkomsten veelal een regeling rond conflictpreventie of beslechting. Er kan bijvoorbeeld voorzien worden in een verplichte afkoelperiode, de tussenkomst van een adviescomité, bemiddelaar, een persoon met beslissende stem etc.

Ook in het kader van prijsbepaling, is het aangewezen om vooraf welbepaalde waarderingmethodes te voorzien in het geval aandelen (verplicht) worden overgedragen, dit om te anticiperen op eventuele discussies en conflict.

In deze categorie kan er ook een exit-procedure worden opgenomen dat regelt welke stappen er gezet moeten worden wanneer één of meerdere aandeelhouders willen uitstappen uit de vennootschap.

2.4 Niet-concurrentie en vertrouwelijkheid

Tot slot komen er ook vaak vertrouwelijkheid en niet-concurrentiebedingen aan bod die moeten vermijden dat een aandeelhouder tijdens en/of na zijn aandeelhouderschap, de vennootschap concurrentie aandoet. Voor aandeelhouders is dit niet wettelijk geregeld, dus het is aangeraden om

dit minstens in een aandeelhoudersovereenkomst te voorzien. Een dergelijke bepaling moet echter wel beperkt zijn in tijd en in ruimte en geldt enkel t.a.v. de door de vennootschap uitgeoefende activiteiten.

3. Familiecharter

Terwijl de statuten en aandeelhoudersovereenkomst van toepassing zijn voor alle ondernemingen, vormt het familiecharter, afspraken van de eigenlijke achterliggende familie. Het bevat de rechten en plichten, de fundamentele overtuigingen en de verwachtingen van de familie ten aanzien van elkaar en ten aanzien van het familiebedrijf. Aangezien individuele of familiale belangen soms kunnen botsen met de noden van het familiebedrijf, is het belangrijk om in het familiecharter ook te gaan anticiperen op eventuele toekomstige conflicten. Het vastleggen van deze spelregels zorgt voor meer eenheid binnen de familie en zet aan tot communicatie, planning, vertrouwen en conflictoplossing.

De Code Buysse III (richtlijnen inzake goed bestuur voor niet-beursgenoteerde bedrijven) geeft aan familiebedrijven de raad om te voorzien in een familiecharter en een familieforum. Volgende aspecten laten ze aan bod komen in hun richtlijnen:

1. De familiale waarden en eigenaarsvisie: de waarden verbinden de familieleden in hun individuele gedragingen en hun relatie naar anderen toe. Via de eigenaarsvisie wordt er vervolgens uitgestippeld naar waar de eigenaars met het bedrijf toe willen.
2. De eigendom van het familiebedrijf: de overdrachtsbepalingen (zoals ook opgenomen in de aandeelhoudersovereenkomst) nl. wie er aandelen kan en mag aanhouden, hoe de eigendom overgedragen kan worden, wat met het stemrecht etc.
3. De financiële doelstellingen van de familie: afspraken met betrekking tot de verwachtingen en doelstellingen van de familie aangaande de groei van het familiebedrijf, het dividendbeleid en of andere financiële voordelen, het risico dat genomen kan worden, bepalingen met betrekking tot de verhandelbaarheid/liquiditeit van het aandeel.
4. De carrières van de familieleden in het familiebedrijf: afspraken rond wie er werkzaam mag zijn in het familiebedrijf (quota, ervaring, bekwaamheidsvereisten), of er al dan niet een actieve rol opgenomen kan worden door schoonfamilie, de manier van evaluatie, wat bij eventueel ontslag of arbeidsongeschiktheid.
5. De vergoedingen voor de werkzame familieleden: bepalingen in welke mate het salaris marktconform dient te zijn (in verhouding tot derden) en of er bijvoorbeeld een relatie dient te bestaan tussen de vergoeding die de familieleden voor hun arbeidsprestaties verkrijgen en het dividend dat ze eventueel ontvangen.
6. De governance van het familiebedrijf: afspraken aangaande wie er deel mag uitmaken van de raad van bestuur, het aantal externe bestuurders, de kwalificatievereisten etc. (veelal ook terug te vinden in de aandeelhoudersovereenkomst).
7. De governance van de familie: voorzien in een formeel overlegforum voor de familie (familieraad/forum) waarbij er uitgemaakt wordt wie er deel van mag uitmaken, wat de bevoegdheden zijn van dit forum, de rol van de voorzitter, de manier van samenkomst, beslissingskracht, etc.
8. De leiding van het familiebedrijf: de organisatie en de voorwaarden om als familielid deel uit te maken van het topmanagement.
9. De rol van niet-familieleden in het familiebedrijf: de mogelijkheid om al dan niet top functies te bekleden of aandelen te verwerven. Wat indien er zowel een familielid als een niet-familielid dezelfde functie ambieert? Is er dan sprake van een voorrang voor de familie?

10. De communicatie: afspraken aangaande de manier waarop, wanneer en aan wie doelstellingen, verwachtingen en prestaties besproken worden binnen de familie.
11. De conflictregelingen: de manier waarop de familie wil omgaan met conflicten en al dan niet bemiddeling wil inschakelen.
12. De vorming van familieleden: om de jonge generatie op te leiden tot verantwoorde, toekomstige aandeelhouders kan er bepaald worden om te voorzien in een zeker engagement en vorming vanaf een zekere leeftijd.
13. De filantropie: in welke mate de familie-initiatieven aangaande filantropie wenst te nemen en voor welk bedrag. Wie hier verder ook de organisatie op zich neemt en hoe er hierover (intern) gecommuniceerd wordt.
14. Wijzigingen van het charter: de procedure en de meerderheidsstemmen die vereist zijn om het familiecharter te gaan wijzigen.

Daarnaast is het ook aangewezen om afspraken te voorzien rond het gebruik van activa van de vennootschap door familieleden. Het gebruik van bijvoorbeeld een tankkaart of een gratis bewoning van vastgoed, kan immers tot onenigheid leiden indien er hier geen duidelijke afspraken rond bestaan.

Het proces waarmee het charter tot stand komt, is bijna even belangrijk als de eigenlijke inhoud ervan. Het is een traject waarbij de familie samenzit en de bovenstaande topics gaat bespreken en analyseren met als doelstelling alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. Er bestaat geen vast stramien en de opmaak van een charter is vooral een kwestie van maatwerk, afhankelijk van de groeifase van het bedrijf, de omvang van de familie, het aantal aandeelhouders, de bedrijfscultuur, de relaties tussen de familieleden etc.

Aangezien een familie(bedrijf) groeit en steeds verder evolueert, mag een familiecharter ook geen statisch gegeven zijn. Het is de bedoeling dat dit charter aangepast wordt aan de actuele noden en verwachtingen van de familie.

In tegenstelling tot de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst, is een familiecharter *in se* niet juridisch afdwingbaar. Toch mag haar impact niet onderschat worden en is er wel degelijk sprake van een morele verbintenis in de praktijk. Ook in rechtszaken kunnen de bepalingen van een charter aangebracht worden en hebben ze een zekere slagkracht.
