

Het functioneren van Raden van Advies

in de context van het familiebedrijf

Judith van Helvert
Erik Veldhuizen
Ilse Matser
Peter de Koning
Janneke Dielemans

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
1. Introductie	8
2. Raden van Advies in familiebedrijven	20
2.1 Wat is een Raad van Advies?	20
2.2 Advisering in het familiebedrijf	21
2.3 Inzichten over advisering vanuit de psychologie	22
2.4 Waarom een Raad van Advies in het familiebedrijf?	23
3. Inzichten vanuit het onderzoek	32
3.1 Raden van Advies: unieke configuraties van contextuele elementen	32
3.1.1 Solar Innovations Groep: een team van functionele adviseurs	33
3.1.2 Florax Groep: twee ervaringsdeskundigen	35
3.1.3 Collectron Groep: klankbord op afstand	37
3.1.4 Treelab: een controlemechanisme	38
3.1.5 Output van de verschillende Raden van Advies	39
3.2 Inhoud van de discussie	48
3.3 Verschillen tussen Raden van Advies komen tot stand door sensemaking	58

3.4	Onderliggende mechanismen die het sensemaking proces sturen	61
3.4.1	Lerende houding versus prestatiehouding	61
3.4.2	Gelijkwaardigheid	62
3.5	Conclusie	63
4.	Evaluatietool	70
4.1	Totstandkoming van de evaluatietool	70
4.2	Hoe de evaluatietool aan te bieden en te gebruiken?	78
	Dankwoord	90
	Bedrijfsportretten	
	Casus Boom B.V.: Snellere besluitvorming	12
	Casus Van Leeuwen Catering: Kennis en kunde waarborgen	26
	Casus E.M. Treur en Zn. B.V.: Rust en vertrouwen	42
	Casus Van Spijker Infrabouw B.V.: Scherp stellen	52
	Casus Hemmink B.V.: Raad van inspiratie	65
	Casus Suplacon B.V.: Check & balance	83
	Literatuurlijst	91
	Bijlagen	95
Bijlage A:	Onderzoeksmethode	95
Bijlage B:	Overzicht van geraadpleegde evaluatie-instrumenten	98
Bijlage C:	Kenmerken van bedrijven die hebben deelgenomen aan het testen van de evaluatietool	99
Bijlage D:	Aanvullende informatie over de ontwikkeling van de evaluatietool	100
Bijlage E:	Prospectus voor een Raad van Advies (overgenomen uit Matser et al., 2013)	102
Bijlage F:	Voorbeeld overeenkomst van opdracht voor leden van de Raad van Advies	104
Bijlage G:	Voorbeeld reglement van de Raad van Advies	108

Voorwoord

Bent u binnenkort jarig? Of viert u met uw bedrijf een jubileum? Misschien zou u zichzelf een Raad van Advies cadeau moeten doen. De afgelopen 5 jaar heb ik me mogen verdiepen in dit onderwerp. De wijze waarop Raden van Advies in familiebedrijven functioneren en zich over de tijd ontwikkelen was het onderwerp van mijn proefschrift. En waar anderen na verloop van tijd uitgekeken raken op hun onderzoek, ben ik vandaag nog net zo enthousiast, of misschien nog wel enthousiaster dan 5 jaar geleden. Vanaf de eerste vergadering die ik mocht bijwonen, en mocht observeren wat er allemaal in de vergadering gebeurde, was ik gegrepen door dit fenomeen. Ik was gefascineerd door de manier waarop de discussie plaatsvond, de diepgang waarmee de besproken onderwerpen werden geanalyseerd en de opbrengst van de vergadering waar de ondernemer mee aan de slag kon gaan.

Kortom, een mooier onderwerp had ik me niet kunnen wensen: een onderwerp waar we nog weinig over weten vanuit de wetenschap maar met een enorme relevantie voor de beroepspraktijk en eigenlijk voor de hele maatschappij. Want is uiteindelijk niet de hele economie gebaat bij succesvolle MKB-familiebedrijven die door het werken met een Raad van Advies hun ondernemend vermogen kunnen versterken?

Deze publicatie is het eindproduct van het SIA RAAK MKB project Raden van Advies in familiebedrijven dat we rondom het promotieonderzoek hebben opgezet en het proefschrift zelf. De resultaten laten zien dat Raden van Advies zich volledig aanpassen aan de unieke situatie waarin de

raad actief is. Door het samenspel van familie, bedrijf en de context waarin de bedrijven opereren, zijn de rollen die de Raden van Advies in deze bedrijven hebben erg verschillend. We laten zien hoe deze unieke situaties tot stand komen en welke aspecten cruciaal zijn voor een goed functionerende Raad van Advies. Daarnaast presenteren we een evaluatietool waarmee ondernemers en adviesleden het functioneren van hun raad kunnen evalueren en eventueel suggesties voor verbetering kunnen doen. Middels 6 bedrijfsportretten waarin een aantal deelnemende bedrijven vertellen welke functie de Raad van Advies voor hen heeft, worden de bevindingen geïllustreerd. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om alle ondernemers die aan dit project mee hebben gedaan van harte te bedanken voor hun openheid en betrokkenheid.

Ik ben er inmiddels van overtuigd dat een Raad van Advies een instrument is dat iedere ondernemer zichzelf zou moeten gunnen. Om meerdere keren per jaar te kunnen ontsnappen aan de waan van de dag en op een meer strategisch niveau naar de ontwikkelingen binnen het bedrijf en de familie te kijken is een cadeau waar u heel lang plezier van gaat hebben. En natuurlijk hebt u daar geen verjaardag of jubileum voor nodig!



Judith van Helvert

Onderzoeker bij het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven,
Windesheim

1. Introductie

De Raad van Advies (RvA) is een bestuursvorm die internationaal steeds meer aandacht krijgt. Dat heeft te maken met een toenemende interesse in governance, ook wel ondernemingsbestuur of goed bestuur genoemd. Onderstaande quote toont de reden voor deze toenemende interesse vanuit het perspectief van de ondernemer:

“Door het werken met een Raad van Advies hebben we de missie, de visie en de strategie voor ons bedrijf verder afgebakend. Daarnaast hebben we duidelijke criteria vastgesteld op basis waarvan we strategische beslissingen nemen. Hierdoor weten we beter wat we wel willen, maar ook wat we niet willen. We kunnen nu groei realiseren door onze focus.” Mark de Beer van De Beer Group

De meeste lezers hebben waarschijnlijk wel een beeld bij wat een RvA is: een adviesorgaan voor een bedrijf of een organisatie waarin externen met bepaalde expertise een onafhankelijk perspectief inbrengen. Een RvA is in deze publicatie gedefinieerd als *“een team van gecommiteerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om te reflecteren op en te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf”* (Van Helvert-Beugels, 2018)

Het aantal ondernemers dat met een RvA werkt, is nog vrij beperkt (Berent-Braun et al., 2013). In 2012 werkte slechts 4% van alle Nederlandse familiebedrijven met een RvA en slechts 3,2% met een

RvC (zie Tabel 1). Hieruit kan worden geconcludeerd dat het voor veel familiale ondernemers in het MKB niet vanzelfsprekend is om externen te betrekken bij de bedrijfsvoering en strategievorming.

TABEL 1: FAMILIEBEDRIJVEN MET EEN RVA OF EEN RVC PER AANTAL WERKNEMERS (BERENT-BRAUN ET AL., 2013)

Aantal werknemers	% RvA	% RvC
2-9	3,3	2,5
10-49	8,1	6,1
50-99	7,1	12,9
100-199	7,7	18,0
Minimaal 200	0,0	21,7
Alle familiebedrijven	4,0	3,2

Een onderzoek uit 1988 laat vergelijkbare cijfers zien qua aantal familiebedrijven die werken met een RvA. Ward en Handy concludeerden toen al dat slechts 5% van de Amerikaanse familiebedrijven buitenstaanders betreft bij hun strategische besluitvorming via een RvA (Ward & Handy, 1988).

Opvallend is dat uit het onderzoek van Berent-Braun et al. (2013) ook blijkt dat de ondernemers die wel werken met een RvA daar heel tevreden over zijn en het hun collega-ondernemers van harte aanbevelen. Een Canadees onderzoek heeft aangetoond dat MKB-bedrijven met een RvA betere financiële prestaties leveren en snellere groei weten te realiseren dan bedrijven zonder een RvA (Business Development Bank of Canada, 2014). Een RvA kan een interessant orgaan zijn voor een MKB-bedrijf, vooral op het moment dat een bedrijf met groeipijnen te maken heeft, een professionaliseringsslag wil maken of aanpassingen moet doen aan het businessmodel om de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Terwijl de voordelen van een RvA in de praktijk erkend worden, is er vanuit de wetenschap nog weinig onderzoek naar gedaan. De sporadische studies naar bedrijven die werken met een RvA laten echter interessante resultaten zien. Zo blijkt bijvoorbeeld dat familiebedrijven die werken met een RvA meer

tijd besteden aan strategie, dat zij beter zijn in het doorlopen van het opvolgingsproces en actiever zijn op het gebied van internationalisering in vergelijking met familiebedrijven die geen RvA hebben (Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Kraus, 2014). De RvA wordt daarom als een effectief orgaan beschouwd om ondernemers te ondersteunen bij hun strategische besluitvorming (Strike, 2012; Lambrecht & Lievens, 2008). Wat tevens interessant is, is dat de bovengenoemde effecten niet konden worden gevonden voor een formele RvC (RvC). Deze studies schrijven de toegevoegde waarde daarom specifiek toe aan de adviserende rol van de RvA.

Deze bevindingen zijn veelbelovend en vragen om nader onderzoek. Waarom is juist een RvA zo effectief en op welke manieren kunnen RvA's van waarde zijn voor MKB-ondernemingen? Deze vragen zijn de aanleiding geweest voor een uitgebreide studie, waarin specifiek is onderzocht hoe RvA's functioneren en op welke manieren zij van waarde zijn voor familieleden en hun onderneming.¹ Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten vertaald naar een evaluatietool die kan worden gebruikt door de ondernemer en door de adviesleden van de RvA (deze evaluatietool is digitaal beschikbaar via www.windesheim.nl/familiebedrijven).

Deze publicatie is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 wordt geïnventariseerd wat er al bekend is over de RvA binnen onderzoek naar advisering bij familiebedrijven en psychologisch onderzoek over advisering. In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste onderzoeksresultaten besproken. In hoofdstuk 4 wordt uiteengezet hoe de evaluatietool tot stand is gekomen. De publicatie is aangevuld met korte portretten van enkele familiebedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Deze portretten zijn illustratief voor de manier waarop de RvA's bij verschillende bedrijven worden ingezet. In de bijlagen zijn achtereenvolgens de onderzoeksverantwoording opgenomen, voorbeelden van een profiel waarmee de adviesleden kunnen worden geworven, een model voor een overeenkomst van opdracht en voor een reglement.

¹ Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van de uitkomsten van twee onderzoeksprojecten. Allereerst het SIA RAAK MKB onderzoeksproject naar de meerwaarde van een RvA voor MKB familiebedrijven. Dit betreft een meerjarig project dat heeft plaatsgevonden van eind 2014 tot begin 2018, in samenwerking met collega's Peter de Koning en Janneke Dielemans en lector Gürkan Çelik van Inholland. Daarnaast is Judith van Helvert in februari 2013 gestart met een promotieonderzoek naar het gebruik van RvA's bij familiebedrijven. De bevindingen die in deze publicatie worden gepresenteerd komen voort uit het proefschrift, waarin 4 casussen van familiebedrijven die met een RvA werken over een langere periode zijn onderzocht. De inzichten zijn vervolgens getoetst aan de overige casussen die zijn opgesteld voor het RAAK MKB onderzoeksproject. Het proefschrift is op te vragen bij Judith van Helvert (jmc.van.helvert@windesheim.nl).

CASUS BOOM B.V.

Snellere besluitvorming

In gesprek met Bertjan Boom

De onderneming

Meer dan een eeuw geleden (in 1895) richtte apotheker J.A. Boom bedrijf Boom's Landbouwmagazijn op dat producten leverde voor de zuivelbereiding aan boeren die uit de wijde omgeving naar de markt in Meppel kwamen. Na WOII kwamen de melkfabrieken en corporaties op en werden er meer testen gedaan. Tweede generatie E. Boom introduceerde laboratoriumchemicaliën en kocht fabricaten in uit Duitsland en Amerika. Van daaruit is het bedrijf uitgegroeid naar de laboratoriummarkt en is het productenpakket met de derde generatie Boom naast de chemicaliën uitgebreid met apparatuur en benodigdheden.

Boom B.V. profileert zich als "meer dan totaalleverancier". De huidige directeur (en vierde generatie) Bertjan Boom legt uit wat daarmee wordt bedoeld: "We schuiven meer dan dozen. Eigenlijk zijn we gewoon een groothandel: we doen aan inkoop, opslag en verkoop van producten. Maar alleen daarmee redden we het niet. We doen ook aan logistieke dienstverlening, zoals batchreserveringen voor klanten, zodat ze een product maar éénmaal hoeven te testen en dan drie maanden het product kunnen afroepen." Ook beschikt Boom over een productieafdeling, "waar we oneerbiedig gezegd producten mengen, roeren en uitvullen" maar ook klantreceptuur verzorgen.

Met zijn achtergrond als chemisch procestechnoloog wilde Bertjan buiten de deur kijken bij een groot chemisch bedrijf. Hij kwam er snel achter dat hij de managementkant op wilde. Toen de zit-





tende – externe – algemeen directeur van Boom B.V. vervroegd met pensioen wilde, kwam Bertjan in beeld. Zijn vader, die voorheen in de directie zat, wilde het bedrijf niet opdelen in 30% aandelen voor elk van zijn drie kinderen, maar overdracht naar degene die Boom B.V. wilde leiden als directeur. Bertjan is sinds 2010 algemeen directeur en stuurt de organisatie aan.

Strategisch vraagstuk

Continuïteit en groei zijn onderdeel van het strategisch vraagstuk bij Boom: om continuïteit te realiseren moet het bedrijf groeien. “Die groei is noodzakelijk om onze onderhandelingspositie vast te kunnen houden t.o.v. leveranciers.” De inkoopmarkt is vrij breed (Europa en voornamelijk Duitsland), maar de verkoopmarkt zit voor meer dan 90% in Nederland. Bertjan ziet daarin nog voldoende potentie om uit te breiden: “Er zit nog ontwikkeling in het productenpakket. We zijn als groothandel niet echt met innovatie bezig om het nieuwste product als eerste op de plank te hebben liggen, maar onze markt zit wel aan de ontwikkelingskant dus je moet wel als bedrijf meebewegen.” Die ontwikkeling zit voornamelijk in een breder en specifiek assortiment. “Van hetzelfde product, bijvoorbeeld ethanol, hebben we misschien wel 10 verschillende kwaliteitsoorten en per soort weer vijf verschillende merken.” Daarnaast zit er ontwikkeling in de biotechnologie en medische hoek, waar Boom “de juiste analysemethoden voor de juiste producten moet kunnen blijven aanbieden.”

“In het begin waren we nog heel erg zoekende naar hoe we de vergaderingen moesten vormgeven, welke onderwerpen en thema’s we moesten bespreken en welke rol iedereen had”

De weg naar een RvA

Wat was de aanleiding om te starten met een RvA? Bertjan had vrij snel nadat hij directeur werd interesse in deze bestuursvorm met een informeler karakter dan een RvC. “Mijn vader had al 40 jaar ervaring en ik kwam toch als broekie binnen in een bedrijf met 60 man, dus ik vond het wel prettig om een extern klankbord te hebben dat mij kon uitdagen en de bedrijfseconomische kennis op strategisch niveau zou kunnen aanvullen.”

Bertjan vond het belangrijk dat zijn vader ook zitting zou nemen in de RvA “omdat hij als klankbord en databank fungeert, maar ook omdat het belangrijk is in het proces van overdracht en overname dat de oud-directeur betrokken is. Niet alleen vanuit de fiscale kant, maar als je er zo lang hebt gewerkt en het bedrijf hebt opgebouwd, dat je ook de tijd neemt om dat over te dragen. De andere leden vonden het ook prettig dat mijn vader zitting nam.”

Hoe hebben jullie de werving van de andere leden vormgegeven? “Ik vond het nog best lastig om te bepalen wie je in de RvA wil hebben.” Hij wilde in ieder geval niet personen die al bekend waren met het bedrijf om zo “puur een onafhankelijke kijk te krijgen en niet personen die ons al privé en zakelijk kennen en dan weten wat goed voor je is. Daar ben ik niet naar op zoek.” Waar was Bertjan wel naar op zoek? “Iemand met ervaring, uit het bedrijfsleven, die kritische vragen stelt bij jouw bedrijf en helpt om dat verder te ontwikkelen.” Het kostte vrij veel tijd om tot een profiel te komen, maar zodra de vraag via het netwerk van het FB en het lectoraat Familiebedrijven van de Hogeschool Windesheim was uitgezet, was er “met één kandidaat vrij snel een klik.”

Er is bewust gekozen voor een proefperiode waarin één extern lid en Bertjans vader zitting namen in de RvA. Was dat nodig voor het bepalen van de richting? “Ja, in het begin waren we nog heel erg zoekende hoe we de vergaderingen moesten vormgeven, welke onderwerpen en thema’s we moesten bespreken en welke rol iedereen had. Het externe lid was al professioneel commissaris en adviseur binnen diverse bedrijven, waaronder ook familiebedrijven en heeft veel kennis op financieel vlak. Door zijn kritische vraagstelling (bijvoorbeeld waarom we ons op bepaalde markten richten) kwam er meer structuur.” In de proefperiode is het tweede externe lid (met expertise op het gebied van sales & marketing) via het netwerk van het eerste lid gevonden.

De RvA komt tien keer per jaar bijeen en incidenteel schuiven, naast de leden en Bertjan, mensen aan uit de onderneming, zoals de sales manager. Familiale zaken worden niet besproken: “Er zijn geen familiale kwesties op die manier verweven met het bedrijf. We kunnen prima samenwerken en de overdracht is goed geregeld.” Als volgende stap voorziet Bertjan wel een verschuiving van focus in de vergaderingen: “We zitten met het bedrijf nu in een veranderfase, dus ik denk dat we meer naar een langeretermijnvisie zouden moeten. Daar zijn we nu niet erg mee bezig, maar daar gaan we in 2018 wel een slag in maken.”

Wat levert de RvA op?

Bertjan zei eerder dat hij hoopte dat de samenwerking met de RvA zou leiden tot snellere bestuurlijke en strategische keuzes. Heeft de RvA terugkijkend dat ook opgeleverd? “Ik denk van wel. Door hun vraagstelling geven ze soms andere prioriteiten aan onderwerpen die spelen. Dat begeleidt het strategische besluitvormingsproces beter en versnelt het ook wel wat.” De RvA ervaart Bertjan als een – in de goede zin van het woord – stok achter de deur: “Je wordt snel door de dagelijkse gang van zaken opgeslokt en dan verdwijnen strategische zaken uit beeld.” Omdat ze regelmatig afspreken wordt Bertjan gedwongen om na te gaan of bepaalde zaken ook zijn opgepakt. Dat ervaart hij als erg prettig.

“Ik vind het toch prettig dat ik het idee heb dat ik hier mijn eigen keuzes maak”

Een andere opbrengst is dat de RvA een uitbreiding biedt van het bestaande netwerk. “Beide adviseurs hebben een breed netwerk dat weer heel anders is dan het onze. Van daaruit brengen ze vaak voorbeelden naar voren uit andere – met ons vergelijkbare – bedrijven, soms uit volledig andere branches.” Bertjan heeft zo wel eens contact gehad met een bedrijf dat een soortgelijk probleem had “zoals prijscalculaties of datagebruik” en “dat is ontzettend leerzaam”.

Succesfactoren en tips

Bertjan is heel tevreden over de keuze om leden van hun RvA via een extern netwerk te werven. “Als we nu weer op zoek zouden gaan, zou ik dat weer zo doen.” Het voordeel? “Ze zijn onafhankelijk, komen zonder bagage en hebben daardoor een cleane blik, en ze brengen een ander netwerk in dan waarover je zelf beschikt.”



Toekomst en doorontwikkeling RvC?

In een eerder interview zei Bertjan dat een commissaris niet echt past bij de beslistijl binnen zijn bedrijf, een adviseur past daar beter bij. Denkt hij er nog steeds zo over? "Ja. Een punt dat juist bij familiebedrijven speelt is dat eigenaars- en bestuurschap verweven zijn. Een RvA ziet die twee rollen zonder dat ze daarin een bepalende factor moeten zijn. De gedachte dat een RvC wat te zeggen heeft over het bestuur is ons geval raar, want ik ben eigenaar en ik kan zelf bepalen wie er in het bestuur zit. Als een RvC functioneert is dat prima, maar mocht een RvA niet goed functioneren, dan heb ik zelf de zeggenschap om die te beëindigen. Ik vind het toch prettig dat ik het idee heb dat ik hier mijn eigen keuzes maak."

19

CIJFERS BOOM B.V.

Directie/dagelijkse leiding:	DGA (Bertjan Boom)
Opgericht:	1895
Generatie:	4e (overgrootvader J.A. Boom sr., daarna grootvader E. Boom) nu vader J.A. Boom sr. en zonen Bertjan (algemeen directeur) en broer (verantwoordelijk huisvesting en projecten)
Sector:	Farmacie (groothandel)
Aantal medewerkers:	70
Aantal familie-eigenaren:	1
Eigendomsstructuur:	100% eigendom familie (die werkzaam is in het bedrijf)
RvA sinds:	2012
Aantal leden (waarvan familiaal):	3 (waarvan 1 familiaal)
Bestuur(svormen):	RvA

2. Raden van Advies in familiebedrijven

2.1 WAT IS EEN RAAD VAN ADVIES?

RvA's kunnen worden beschouwd als een specifieke vorm van adviseren, maar dan in groepsverband. RvA's bestaan uit een specifieke groep mensen (veelal externen die beschikken over een bepaalde expertise, maar ook familieleden kunnen zitting nemen in de raad) en de samenstelling is idealiter afgestemd op de taak van de RvA en de gewenste expertise en het netwerk van haar leden (Blumentritt, 2006; Strike, 2012). Deze groep mensen ontmoet de ondernemer en eventueel aanvullende personen zoals directieleden, familieleden en / of eigenaren op regelmatige basis. De taak van de RvA is over het algemeen het adviseren van de directie; het gaat hierbij om een combinatie van zowel gevraagd als ongevraagd advies. RvA's zijn een toegankelijke vorm van ondernemingsbestuur en kunnen worden beschouwd als een alternatief voor, of een opstap naar, een formele RvC (zie voor een uitgebreide beschrijving van de rollen en taken van de RvC in het familiebedrijf Berent-Braun et al., 2013: 39-43). RvA's bieden een klankbord en een kritische reflectie op voorstellen en plannen en brengen verschillende resources in zoals expertise, vaardigheden en een netwerk (Lambrecht & Lievens, 2008). De RvA wordt vooral ingesteld om strategische kwesties, dilemma's en problemen nader te verkennen, te analyseren, en input en aanbevelingen te bieden hoe hiermee om te gaan (Strike, 2012). RvA's zijn hiermee een klankbord voor de directeur-groootaandeelhouder, het managementteam en eventueel andere stakeholders zoals de familieleden en of familiale en niet-familiale aandeelhouders.

Daarnaast is een RvA vanwege de informele status een 'veilige' manier om externen op een gestructureerde manier binnen het bedrijf te laten meekijken. RvA's hebben in principe geen wettelijke

richtlijnen, kaders of status (het advies is niet bindend) en de leden van de RvA zijn daarom formeel niet bevoegd om deel te nemen aan de besluitvorming. Dit betekent dat de beslissingsbevoegdheid in handen blijft van de eigenaren en de invloed van de leden van de RvA beperkt is tot het bieden van ondersteuning bij strategische kwesties. Om deze reden zouden ondernemers in familiebedrijven de voorkeur kunnen geven aan een RvA ten opzichte van een RvC omdat zij hun beslissingsbevoegdheid liever niet uit handen willen geven (Jonovic, 1989). Daarnaast biedt het ontbreken van een juridisch kader ondernemers de mogelijkheid om invulling te geven aan de raad in een vorm die past bij de situatie (in termen van omvang, ontmoetingsfrequentie, en de voorwaarden en de verantwoordelijkheden die de RvA op zich neemt). Een ander element dat de RvA 'veilig' maakt, is dat de RvA eenvoudig kan worden opgeheven wanneer deze niet naar wens functioneert.

Het is onduidelijk of RvA's naast het geven van adviezen ook andere taken op zich nemen zoals controle, het bieden van legitimiteit richting interne en externe stakeholders en het bieden van ondersteuning aan degene die het bedrijf overdraagt aan zijn of haar kinderen in geval van een overname (Gersick & Feliu, 2014). In ieder geval lijkt het betrekken van externen een positief effect te hebben op het anticiperen op toekomstige vraagstukken (Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007). Tevens lijkt er een sterk verband te bestaan tussen het hebben van een RvA en de aanwezigheid van meerdere vormen van planning (overdrachtsplanning, strategische planning) in familiebedrijven (Blumentritt, 2006). Morkel en Posner (2002) hebben gekeken hoe RvA's opereren in de context van startende ondernemingen, waarbij RvA's steeds vaker worden ingesteld. Zij vonden dat RvA's de directeur bijstaan met ervaring, expertise, contacten en geloofwaardigheid.

2.2 ADVISERING IN HET FAMILIEBEDRIJF

Onderzoek laat zien dat besluitvorming niet plaatsvindt in isolatie, maar dat ondernemers vaak anderen om advies vragen op basis waarvan zij hun meningen en ideeën aanpassen of aanscherpen (e.g. Yaniv & Milyavsky, 2007). Sinds de jaren 80 is behoorlijk veel onderzoek gedaan naar advisering bij familiebedrijven. Bekende adviseurs als Ivan Lansberg, John Ward en Joseph Astrachan publiceerden hun eigen ervaringen met het werken met families die een eigen bedrijf hebben in de eerste edities van het tijdschrift Family Business Review. Over de jaren is het onderzoek meer wetenschappelijk geworden en zijn het niet meer alleen de mensen uit de praktijk maar ook wetenschappers die proberen te begrijpen op welke manieren familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven. Daarnaast is er steeds meer aandacht voor het feit dat het familiebedrijf niet bestaat, maar dat de variëteit binnen de groep familiebedrijven erg groot is. Sinds enkele jaren

staat het onderwerp advisering bij familiebedrijven nog nadrukkelijker op de agenda en erkennen onderzoekers dat ondernemers vaak anderen betrekken bij het nemen van beslissingen (Reay, Pearson, & Dyer, 2013; Salvato & Corbetta, 2013; Strike, 2012, 2013). Dit kunnen familieleden zijn, commissarissen, of professionele adviseurs.

Het betrekken van externen bij de strategische besluitvorming heeft verschillende voordelen. Recente studies laten zien dat het betrekken van externen bij de besluitvorming meer winst oplevert (Gordini, 2012; Naldi, Chirico, Kellermanns, & Campopiano, 2015), dat externen een bepalende rol spelen bij het ontwikkelen van de leiderschapsvaardigheden van de volgende generatie (Salvato & Corbetta, 2013) en dat besluiten meer overwogen plaatsvinden (Strike & Rerup, 2016). Deze studies besteden vooral aandacht aan het geven van advies, vanuit het perspectief van de verschillende adviseurs. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de rollen van adviseurs, hun karakteristieken, en specifieke adviseurs zoals niet-familiale CFOs (financiële managers) (Hiebl, 2013) en familiotherapeuten (Cole & Johnson, 2012). Uit deze studies blijkt dat het van belang is dat adviseurs hun best doen om de motieven en emoties van de familiebedrijven te begrijpen en dat ze onafhankelijk zijn, objectief, loyaal, gecommiteerd en gevoel hebben voor de familiedynamiek (Reddrop & Mapunda, 2015). Daarnaast blijken adviseurs een andere rol te spelen bij de oprichter dan bij latere generaties waarbij de latere generaties vaker rationeel en duidelijk zijn in hun besluitvorming en minder moeite hebben om buitenstaanders om advies te vragen (Alderson, 2009). Bij het ondersteunen van de opvolging kunnen adviseurs een rol hebben door de volgende generatie op te leiden, door de opvolger te coachen en de verschillende familieleden richting verschillende rollen te begeleiden, waarbij verantwoordelijkheden worden gekaderd en een goede samenwerking tussen de familieleden wordt gefaciliteerd (Cisneros & Deschamps, 2015; Salvato & Corbetta, 2013). Het is opvallend dat naast deze studies naar de rol van de adviseur bij familiebedrijven er nog nauwelijks is gekeken naar hoe ondernemers uit het familiebedrijf advies ontvangen en wat ze er vervolgens mee doen.

2.3 INZICHTEN OVER ADVISERING VANUIT DE PSYCHOLOGIE

Naast de aandacht voor advisering binnen het familiebedrijvenonderzoek is advisering ook een belangrijk onderzoeksthema binnen de psychologie, waar de aandacht meer ligt op het ontvangen van advies, de omstandigheden waarbinnen dit gebeurt en het al dan niet gebruiken van advies (Bonaccio & Dalal, 2006). Onderzoek toont aan dat bij ingewikkelde vraagstukken advies vaak wordt overschat. Terwijl bij minder ingewikkelde vraagstukken minder vaak advies wordt gevraagd omdat men bang is als niet bekwaam te worden beschouwd of omdat het advies wordt onderschat

(Brooks, Gino, & Schweitzer, 2015; Gino & Moore, 2007). Daarnaast wordt advies waar (veel) geld voor moet worden betaald serieuzer genomen dan gratis adviezen (Gino, 2008). Andere factoren die een rol spelen bij het ontvangen van advies zijn de machtspositie en de emoties van degene die de besluiten neemt (Tost, Gino, & Larrick, 2012; de Hooge, Verlegh, & Tzioti, 2014). Boosheid en trots hebben een negatief effect op het opvolgen van adviezen. Daarentegen hebben schaamte en dankbaarheid een positief effect op het opvolgen van adviezen. Spanning verhoogt het zoeken en gebruiken van advies maar maakt het tegelijkertijd lastig voor de besluitnemer om onderscheid te maken tussen goede en slechte adviezen (Gino, Brooks, & Schweitzer, 2012).

De manier waarop adviezen in ontvangst worden genomen blijkt afhankelijk te zijn van de nationale context. Onderzoek door Feng en Feng (2012) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat het in de Verenigde Staten belangrijk wordt gevonden dat adviezen haalbaar zijn en dat er geen beperkende randvoorwaarden zijn, terwijl in China de vertrouwensrelatie en de expertise van de adviseur belangrijker zijn bij het al dan niet opvolgen van advies. Adviezen worden eerder in overweging genomen wanneer de afstand tussen de adviseur en degene die de besluiten maakt kleiner is (Yaniv & Milyavsky, 2007), en wanneer vooraf een mening kan worden gevormd ten aanzien van een kwestie (Rader, Soll, & Larrick, 2015). Meer specifiek, men gaat idealiter op zoek naar advies wanneer al 75% van de kwestie is voorbereid en men al een mening hierover heeft gevormd (Schrah, Dalal, & Sniezek, 2006). Ten slotte laten studies zien dat besluiten meer doordacht zijn wanneer adviezen in overweging worden genomen (Yaniv, 2004).

Uit de literatuur blijkt ook dat er verschillende typen advies bestaan waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen aanbevelingen voor een keuze, aanbevelingen tegen een keuze, advies ten aanzien van het besluitvormingsproces zelf en informatie over de mogelijke alternatieven (Dalal & Bonaccio, 2010).

2.4 WAAROM EEN RAAD VAN ADVIES IN HET FAMILIEBEDRIJF?

Vraagstukken binnen familiebedrijven zijn veelal complex en bestaan vaak uit meerdere dimensies. Vooral wanneer familiebedrijven groeien en het bedrijf wordt overgedragen naar de volgende generatie neemt de complexiteit toe (Kaye & Hamilton, 2004). Dit maakt het voor adviseurs moeilijker om effectieve aanbevelingen en oplossingen te bieden. Als het gaat om veelomvattende strategische vraagstukken zoals de transitie naar de volgende generatie, de omslag naar een meer commerciële mindset van de directie, of het verkennen van groeimogelijkheden en kansen in de markt volstaat het incidenteel inschakelen van specialistische adviseurs niet in alle gevallen. Om

dergelijke vraagstukken aan te pakken, kan een groepsaanpak waarbij meerdere perspectieven worden geïntegreerd noodzakelijk zijn (Su & Dou, 2013). Een RvA, die structureel en op regelmatige basis bij elkaar komt, met zorgvuldig geselecteerde adviesleden in termen van expertise, ervaring en persoonlijkheid, kan in dergelijke situaties uitkomst bieden.

Wat daarbij van belang kan zijn, is dat de adviseurs een verschillende achtergrond hebben (bijvoorbeeld financieel, juridisch, psychologisch) waardoor ze rekening houden met de verschillende systemen binnen het familiebedrijf (de familie, het bedrijf en het eigendom) (Dyer, 1994). Een andere manier waarop adviseurs elkaar kunnen aanvullen is in termen van technisch versus niet-technisch advies, waarbij met technisch advies bijvoorbeeld juridisch advies of financiële aanbevelingen worden bedoeld en niet-technisch advies onder andere betrekking heeft op het managen van familieconflicten (Upton, Vinton, Seaman, & Moore, 1993).

Su en Dou (2013) beargumenteren op basis van interviews met adviseurs dat de dienstverlening van adviseurs aan familiebedrijven door middel van een teamaanpak veel effectiever is dan een individuele aanpak. Door binnen een team de kennis te delen kunnen adviseurs hun dienstverlening verbeteren doordat de issues beter geïdentificeerd worden, de analyse van de kwestie veelal meer systematisch plaatsvindt en daardoor leidt tot een geïntegreerde totaaloplossing, waardoor de uiteindelijke oplossing door de ontvanger meer gedragen en beter geaccepteerd wordt. Strike (2012) en Reay et al. (2013) identificeren het adviseren in groepsverband als een onderwerp waar verder onderzoek naar moet worden gedaan omdat het gebruik van dergelijke adviezen de strategische besluitvorming aanzienlijk kan verbeteren.

BOX 1: REDENEN WAAROM ONDERNEMERS UIT FAMILIEBEDRIJVEN WERKEN MET EEN RVA

Redenen waarom familiebedrijven kiezen om te werken met een RvA zijn divers (Matser, van Helvert, van der Pol, Kuiken, 2013; Van Helvert, 2016). Veelal wordt een kritische blik van buiten gewaardeerd. Een ondernemer die al enkele jaren met een RvA werkt, benoemt dit als volgt:

“Ik vind het eigenlijk wel een raad van inspiratie, we zitten toch allemaal een beetje bedrijfsblind te zijn. En in die zin maken ze ons wel scherp, en spreken ze ons aan op bepaalde aspecten zoals houding en gedrag naar elkaar, en sneller en beter.”

Daarnaast zien ondernemers een RvA als een stok achter de deur om tijd vrij te maken om de strategie van het familiebedrijf te bespreken en verder te ontwikkelen. Lopende operationele zaken vragen vaak veel aandacht daardoor kan het lastig zijn om tijd vrij te maken voor strategie. De RvA ‘dwingt’ de ondernemer/directie om de vergadering voor te bereiden en aan te geven hoe de beslissingen van vandaag aansluiten bij de lange termijn visie van het bedrijf. In die zin wordt de RvA in veel gevallen ook als minder vrijblijvend ervaren dan vooraf was gedacht. Ook ervaren veel ondernemers hun positie als eenzaam, het is ‘lonely at the top’. Wanneer je op het hoogste niveau in de organisatie zit, is er niemand die je automatisch van feedback voorziet. Het is dan prettig om met anderen te klankborden. Dat kan thuis, met familieleden, of met collega-ondernemers, maar dat kan ook met mensen die specifiek op de voor het bedrijf van belang zijnde thema’s zijn geselecteerd. De RvA heeft in die zin een belangrijke functie voor de ontwikkeling en ondersteuning van de directie.

“De dingen die op tafel liggen worden vanuit een andere hoek bekeken dan binnen het bedrijf met mensen wordt besproken. En dat is wel wat ik zocht. Wat we bespreken, daar zit gewoon een lijn in van hoe gaat het met de ontwikkeling van het bedrijf en wat betekent dit voor de lange termijn. Dat komt elke keer terug en ik weet dat ik dit klankbord binnen het bedrijf niet kan vinden en wel in die adviesraad.”

De RvA kan ook een belangrijke rol hebben bij het blootleggen van problemen. Dit zijn veelal moeilijke zaken met een persoonlijke dimensie, waar men het liever niet over heeft. Het doel van de raad is om deze zaken bespreekbaar te maken. De RvA speelt ook een rol bij het nemen van beslissingen en daarmee veranderingen in het bedrijf. De adviesleden gaan daarbij niet op de stoel van de directeur/directie zitten, maar kunnen wel de bevestiging (of juist niet) geven waar de directeur naar op zoek is. De onafhankelijke rol van de adviesleden als buitenstaander is daarbij van belang.

Kennis en kunde waarborgen

In gesprek met Joyce van Leeuwen

De onderneming

Van Leeuwen Catering is begonnen als zuivelbedrijf: in 1971 reed vader Klaas van Leeuwen de huizen langs met zuivelproducten, later werd dat een rijdend winkeltje. Moeder Joke deed de administratie. Sinds 1992 richt het bedrijf zich op onderwijs catering. Dochter Joyce van Leeuwen legt uit: "Klaas leverde altijd al melk en koeken aan scholen en had goed contact met een van de rectoren. Het verhaal is altijd: 'We zaten op een zomerdag samen op een muurtje en zeiden tegen elkaar dat dit toch beter kon en toen hebben we bedacht dat ik een winkeltje zou starten in school.' Zo is het begonnen." Meer scholen kregen interesse en Van Leeuwen Catering heeft zich ontwikkeld tot een modern bedrijf met 180 medewerkers dat gezonde producten levert aan 100 onderwijsinstellingen. Waarmee onderscheidt de onderneming zich? "We willen bewust leven stimuleren en voeding is daarin een bindende factor. Dat gaat verder dan een lekker broodje verkopen. Daar zit een visie achter." Daarnaast wil Van Leeuwen Catering de benaderbaarheid en laagdrempeligheid van een familiebedrijf blijven uitstralen. "In december stonden Klaas en Joke bijvoorbeeld gewoon de kerstpakketten van de medewerkers in te pakken. Iedereen komt op de werkvloer en helpt mee, dat vinden we belangrijk."

Afgelopen zomer is de nieuwe B.V. Van Leeuwen Food & Concepts opgezet, waarmee het familiebedrijf zich wil specialiseren in een nieuwe markt: in verzamelgebouwen, als het World Horti Center

en de Dutch Innovation Factory, leveren ze middels een horeca-restaurant aan zowel scholen als het bedrijfsleven, maar verzorgen ze ook catering bij congressen. "Dat is wel anders dan een schoolkantine."

Jocye is sinds 2002 in het bedrijf komen werken. Als Koersmanager is ze verantwoordelijk voor het strategisch management, maar gaat ze ook over de Europese aanbestedingen en interne kwaliteit. Het directieteam bestaat verder uit zus Nicole (Manager HRM) en zwager Marco die verantwoordelijk is voor het lijnmanagement. Klaas en Joke van Leeuwen zijn nog steeds eigenaar, maar als zij niet aanwezig zijn, heeft de directie de dagelijkse leiding.

Strategisch vraagstuk

Van Leeuwen Catering heeft een groeivisie: in 2030 wil ze 30% van de Nederlandse markt bezitten. "We vinden continuïteit belangrijk, maar hebben de visie dat we elk jaar gestaag willen groeien, in kleine stapjes, zodat de normale processen daar geen hinder van ondervinden." Hoe willen ze dat doel bereiken? "We kijken elk jaar naar welke Europese aanbestedingen er in de markt zijn en maken een inschatting waar we kans maken. Ook bekijken we welke scholen geografisch gezien strategisch interessant zijn en waar we willen lobbyen."

"Bij ons kun je de Raad van Advies wel zien als een coachende in plaats van besturende vorm"

Een ander punt is de continuïteit van het bedrijf: vader Klaas en moeder Joke willen minder gaan werken. Het is de primaire reden voor het aanstellen van een RvA. "We zoeken nu een tool voor ze, dat wanneer ze niet meer dagelijks hier aanwezig zijn, wij wel van hun kennis en kunde gebruik kunnen maken en zij ons andersom min of meer kunnen aansturen. Dat er een goede wisselwerking zit in sturing en advies naar ons als directie toe." Klaas en Joke nemen beide zitting in de RvA. Daarnaast wordt er gewerkt aan het familiestatuuut dat begin 2018 af moet zijn. Familieoverleg vindt al structureel plaats en daar schuift ook de jongere broer van Joyce aan die niet werkzaam is in het bedrijf.



De weg naar een RvA

Vader en moeder maakten gebruik van ad hoc advies door de accountant of andere mensen via het eigen netwerk, maar er is nu behoefte aan een andere vorm. “Dat heeft met meerdere zaken te maken”, zegt Joyce. “Naast het waarborgen van continuïteit, door Klaas en Joke een tool te geven met daarin een nieuwe rol, willen we ook ervaring opdoen met deze manier van aansturing van de organisatie. De kennis en kunde van onze ouders wilden we bij voorkeur aanvullen met andere kennis en competenties.” De twee leden die nu zitting nemen in de RvA zijn gevonden uit het eigen netwerk (“zij kennen ons als familie en bedrijf goed en weten hoe het bij ons werkt, dat voelt vertrouwd”) en komen respectievelijk uit het horeca-catering-werkveld en het onderwijsveld. Momenteel zoeken ze nog naar aanvullende expertise op financieel gebied. Het liefst iemand die affiniteit heeft met familiebedrijven. “Die weet welke regelingen er zijn en dat het soms wat anders gaat dan in andere bedrijven.”

“Kijk vooral goed naar je groeifase en wat je nodig hebt als organisatie en zoek wat daarbij past”

In het begin was het nog zoeken naar een vorm, maar de insteek was: “Laten we vooral beginnen.” Het uitwisselen van kennis en het toetsen van ideeën werd wel direct ervaren als een groot pluspunt. De RvA komt nu vier tot zes keer per jaar bijeen. Naast de raadsleden schuift dan ook de in het bedrijf werkzame familie Van Leeuwen aan (directie en Klaas en Joke). Naar een goede agenda is het nog wel zoeken. Joyce wil graag de agendapunten uit de organisatie krijgen en die twee weken voorafgaand aan de vergadering communiceren, maar merkt dat iedereen vaak bezig is met de dagelijkse besommeringen van het bedrijf. Bij familieoverleg hebben ze wel een duidelijke verdeling van onderwerpen per kwartaal.

Welke thema’s worden er besproken in de vergaderingen? “De meeste gaan over het bedrijf, zoals financieel of uitbreiding, maar uiteindelijk is de wens van Klaas en Joke om minder te gaan werken en hoe we dat gaan vormgeven is wel een aandachtspunt dat agendapunt moet gaan worden.”

Wat levert de RvA op?

Joyce ervaart het uit de waan van de dag stappen, ideeën goed onderbouwd voorleggen en een frisse blik van de leden van grote waarde. "Klankbord is daar wel een mooi woord voor." Wel is het nog zoeken naar een goede vorm en balans. De leden zelf benadrukken volgens Joyce dat ze geen bestuurder zijn van de organisatie, maar dat ze er zijn om met de directie te sparren en hen advies te geven, waarna het aan de directie is om een uiteindelijk besluit te nemen. In dat proces is de RvA wel van belang, zegt Joyce. "Bij ons kun je de RvA wel zien als een coachende in plaats van besturende vorm." Op termijn is het wel goed als de RvA een meer besturende vorm gaat krijgen, denkt ze.

Goed bestuur is verder heel belangrijk, geeft Joyce aan, ook voor de stakeholders en naar medewerkers geeft het vertrouwen "dat je het goed geregeld hebt en weet waar je mee bezig bent."

Succesfactoren en tips

Joyce denkt dat een RvA voor elk bedrijf goed kan zijn, "maar kijk vooral heel goed naar je groei-fase en wat je nodig hebt als organisatie en zoek daarbij wat past. Ben je een klein bedrijf met 20 mensen, dan zou ik gebruik maken van losse adviseurs en die twee keer per jaar uitnodigen zodat je interactie hebt." Grotere bedrijven zou Joyce adviseren goed te kijken "op welke kennis en kunde je getoetst wil worden, maar ook welke expertise jou kan aanvullen."

Toekomst en doorontwikkeling RvC?

Zou Joyce overwegen om de RvA door te ontwikkelen naar een RvC? "Dat is nu nog niet aan de orde. Het heeft heel erg te maken met de groei en de levensfase van de organisatie. Als dat passend is, zou ik me een RvC wel voor kunnen stellen." Voor nu is de RvA echter voor Van Leeuwen Catering het juiste instrument. "Mijn wens is dat Klaas en Joke een mooie plek hebben in de RvA, zodat hun kennis, vaardigheden en kunde niet verloren gaan. En omdat we nog steeds groeiende zijn, zou er in de toekomst ook wel een meer controlerende structuur in moeten komen, zodat Klaas en Joke ons kunnen controleren op onze prestaties. Dus niet alleen coachend, maar bijna een verantwoording."

Joke van Leeuwen voegt desgevraagd toe dat zij de RvA als klankbord heel prettig vindt. Ze heeft het gevoel met de RvA de juiste expertise in huis te hebben en de frequentie van vergaderingen is ook voldoende, maar "op dit moment halen we nog te weinig uit die bijeenkomsten." Om dat te verbeteren gaan ze de leden meer actief inzetten op vraagstukken die urgent zijn voor het bedrijf.

CIJFERS VAN LEEUWEN

Directie/dagelijkse leiding:	Directeur, Koersmanager, Manager HRM, Operationeel Manager/ Inkoop en Financieel Manager
Opgericht:	1971
Generatie:	1e (vader Klaas en moeder Joke) en nu 2e (dochters Joyce en Nicole en schoonzoon Marco)
Sector:	Food (catering)
Aantal medewerkers:	180
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	100% eigendom Klaas en Joke van Leeuwen
RvA sinds:	2014
Aantal leden (waarvan familiaal):	4 (waarvan 2 familiaal)
Bestuur(svormen):	Familiestatuuut (begin 2018 af) en RvA

3. Inzichten vanuit het onderzoek

De belangrijkste bevinding uit dit onderzoek is dat de RvA's bij de verschillende familiebedrijven een heel verschillende invulling hebben gekregen; ze hebben uiteindelijk een heel verschillende rol gekregen voor zowel het bedrijf als de familieleden. Zowel interne als externe contextuele elementen leiden er toe dat elke RvA een unieke samenstelling van deze elementen is.

De rollen van de onderzochte RvA's dienen als illustratie van deze unieke samenstellingen en lopen uiteen van een raad met functionele adviseurs, tot coaches van de directie, tot een raad van inspiratie die meer op afstand meekijkt tot een controlerend mechanisme in de zin dat de RvA een soort stok achter de deur is om met regelmaat de strategie te bespreken en de belangrijkste risico's in kaart te brengen en te ondervangen. Met hun specifieke invulling bieden ze allemaal ondersteuning op maat. Dit hoofdstuk zal de verschillende rollen bespreken en ingaan op de onderliggende factoren die de totstandkoming van de RvA's, en daarmee de verschillen tussen de RvA's, beïnvloeden.

3.1 RADEN VAN ADVIES: UNIEKE CONFIGURATIES VAN CONTEXTUELE ELEMENTEN

Voor het promotieonderzoek dat de basis vormt voor deze publicatie zijn vier familiebedrijven onderzocht die werken met een RvA gedurende een periode van minimaal anderhalf jaar. De bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn vergelijkbaar qua omvang en zijn allemaal volledig

in eigendom van de familie. Echter, op andere karakteristieken zoals de sector waarin ze actief zijn en het jaar van oprichting verschillen zij behoorlijk van elkaar.

Het onderzoek laat zien dat de samenstelling van de RvA, plus de individuen die vanuit het bedrijf, de familie en het eigendom de vergadering van de RvA bijwonen, een grote rol spelen in de wijze waarop de RvA invulling krijgt. Daarnaast spelen de sector waarin het bedrijf actief is, de levensfase van het bedrijf, de achtergrond van de directieleden en de specifieke kwesties die geadresseerd moeten worden door de RvA een rol bij de manier waarop de RvA opereert.

De RvA's kunnen allemaal worden beschouwd als een nieuw onderdeel van het strategisch proces van het familiebedrijf. De RvA wordt gekenmerkt door een combinatie van formele en informele elementen en kan worden gebruikt om de formaliteiten van een formele setting (zoals een RvC, een directieoverleg of een aandeelhoudersvergadering (AVA)) te ontwijken maar tegelijkertijd vast te houden aan duidelijke afspraken qua tijd, regelmaat, agenda, procedures etc. Tegelijkertijd kan een RvA juist ook worden gezien als een eerste formaliseringsstap ten aanzien van het strategische proces, waarmee formele elementen aan de informele strategievorming worden toegevoegd. Een dergelijke omgeving waarin formele en informele elementen worden gecombineerd wordt ook wel een 'hybride arena' genoemd (Nordqvist, 2012).

In de volgende sub-paragrafen worden de unieke situaties van vier familiebedrijven beschreven en de wijze waarop zij invulling geven aan de RvA. De beschrijvingen zijn ten behoeve van het onderzoek geanonimiseerd.

3.1.1 Solar Innovations Groep: een team van functionele adviseurs

De RvA bij de Solar Innovations Groep is een hele functionele RvA, waarmee wordt bedoeld dat de RvA, bestaande uit drie externen, iedere vergadering concrete aanbevelingen doet en adviezen geeft hoe om te gaan met bepaalde situaties. De vergaderingen worden bijgewoond door het gehele gezin (vijf familieleden), die allemaal vanuit hun eigen rol(len) zijn betrokken bij het bedrijf: (1) Joost, directeur grootaandeelhouder, (2) Joke, de vrouw van Joost en mede-eigenaar, (3) Suzanne, oudste dochter, toekomstig eigenaar, (4) Matthijs, zoon, lid van het management team en mede-eigenaar van één van de business units, en (5) Maria, jongste dochter, medewerker en toekomstig eigenaar.

FIGUUR 1: SAMENSTELLING RvA BIJ DE SOLAR INNOVATIONS GROEP



De rollen die de personen binnen deze casus innemen zijn uiteengezet in Figuur 1.

Het feit dat alle familieleden bij de RvA zijn betrokken, ook vanuit het oogpunt dat in de nabije toekomst het eigendom voor een groot deel aan de kinderen zal worden overgedragen, geeft een unieke dynamiek aan de vergaderingen. De zaken die besproken worden tijdens de vergadering betreffen niet alleen bedrijfsaangelegenheden, maar met het oog op de overdracht zijn ook de eigendoms kwesties een belangrijk gespreksonderwerp. Ook worstelen de familieleden, elk op hun eigen manier, met hun rol en betrokkenheid bij het bedrijf, en het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Ook hierin bieden de adviesleden ondersteuning. Naast het feit dat de familieleden de vergaderingen bijwonen, worden ook de leden van het management team om de beurt uitgenodigd om de plannen voor hun afdeling te delen met de RvA. Daarnaast zit de RvA eens per jaar samen met de accountant om de jaarrekening door te nemen en zijn zowel de accountant als de notaris nauw betrokken geweest bij de vergaderingen van de RvA waar de overdracht van het eigendom is besproken.

De onderneming heeft sinds de start in 1992 een enorme groei meegemaakt waardoor Joost steeds minder tijd heeft om nieuwe technologieën te ontwikkelen en in plaats daarvan het meeste van zijn tijd kwijt is aan management taken. Door de groei van het bedrijf heeft het last gekregen van de bekende groeipijnen (Greiner, 1972) en het ontbreekt Joost aan de kennis en kunde om hier op een goede manier invulling aan te geven. De belangrijkste taak van de RvA is dan ook het bieden van begeleiding en ondersteuning bij het zetten van de volgende stap: het aannemen van een externe directeur die de groei van het bedrijf kan realiseren en eventueel de jaren kan opvullen totdat één van de kinderen mogelijk het bedrijf ook qua leiding zou willen overnemen. Doordat Joost een technische achtergrond heeft, is de focus en aandacht altijd uitgegaan naar R&D en innovatie. Bedrijfskundige zaken als sales, marketing, financiën, human resource management en de organisatiestructuur zijn achtergebleven in de ontwikkeling van het bedrijf en de RvA zet dan ook zwaar in op deze thema's. De toegevoegde waarde van de RvA blijkt uit de vele concrete aanbevelingen hoe deze bedrijfsfuncties meer professioneel en effectief kunnen worden ingezet.

35

3.1.2 Florax Groep: twee ervaringsdeskundigen

De RvA bij de Florax Groep is ingesteld omdat de directeur grootaandeelhouder, Sjak, behoefte heeft aan een klankbord. Sjak heeft op relatief jonge leeftijd het bedrijf overgenomen, door het plotseling overlijden van zijn vader. Onder Sjak's leiding heeft het bedrijf een inhaalslag gemaakt, waardoor het weer aan de huidige normen voldoet en het bedrijf enorm is gegroeid. Echter, Sjak bemerkt dat door de groei het bedrijf in een andere fase is terecht gekomen, welke ook nieuw voor hem is. Om hier grip op te krijgen heeft hij besloten een RvA te installeren. Een klankbord op strategisch niveau binnen de onderneming heeft hij eigenlijk niet; de controller is de enige medewerker met wie hij regelmatig kwesties bespreekt. De RvA bestaat uit twee externen; twee mannen die zelf ervaring hebben in het ondernemen in eenzelfde of aanpalende sector als de Florax Groep. Eén van de twee komt uit een groot familiebedrijf dat hij een aantal jaar geleden heeft verkocht en de ander is directeur grootaandeelhouder (DGA) van een succesvol bedrijf. Beiden herkennen de uitdagingen waar Sjak voor staat en ze proberen hem te coachen om zijn vaardigheden als DGA verder te ontwikkelen. De rollen die de personen binnen deze casus innemen zijn uiteengezet in Figuur 2.

FIGUUR 2: SAMENSTELLING RVA BIJ DE FLORAX GROEP



Sjak is erg ondernemend en daardoor succesvol. Echter, het ontbreekt nog aan een duidelijke strategie en visie voor de toekomst. Daarnaast vindt Sjak het moeilijk om zaken los te laten en te delegeren aan anderen. Zijn werkdruk was erg hoog op het moment dat de RvA startte.

Met de ondersteuning van de RvA is de organisatiestructuur aangepast waardoor de verschillende werkmaatschappijen nu worden aangestuurd door verschillende personen die rapporteren aan Sjak. Hierdoor is zijn werkdruk verlaagd, maar dat maakt de situatie niet per sé eenvoudiger. Sjak worstelt erg met zijn plannen voor de toekomst. Hij voelt zich sterk verbonden met het bedrijf en er is geen haar op zijn hoofd die aan verkoop denkt. Echter, hij heeft nog geen rust om een strategisch plan uit te werken. Deze pijnpunten komen uitgebreid aan bod tijdens de RvA vergadering, in combinatie met lopende zaken die aandacht vragen. Door zijn worstelingen zou Sjak graag hebben dat de RvA leden hem niet alleen zouden adviseren, maar hem duidelijke opdrachten zouden geven en hem zouden aangeven wat zij in zijn plaats zouden besluiten. Echter, de RvA leden zijn zich hier erg van bewust, en proberen juist te voorkomen om op zijn stoel te gaan zitten. In plaats daarvan proberen ze hem te coachen, en te voeden met suggesties en ideeën hoe hij bepaalde situaties zou kunnen aanvlagen en wat de volgende stap zou kunnen zijn bij de verdere professionalisering van het bedrijf.

3.1.3 Collectron Groep: klankbord op afstand

De RvA bij de Collectron Groep kan worden gezien als een strategisch klankbord op afstand. Het bedrijf wordt geleid door Daan, samen met de door hem aangestelde directeuren Jos en Michiel. Samen vormen zij het directieteam van een succesvol familiebedrijf, dat tegelijkertijd ook te maken heeft met uitdagingen om verdere groei te realiseren in de markt waarin zij actief is. Vlak voordat het bedrijf is gestart met de RvA, heeft de directie samen met het MT een strategisch plan ontwikkeld, waaruit 7 aandachtspunten zijn afgeleid. Samen met de RvA leden, bestaande uit drie externen, proberen de directieleden invulling te geven hieraan. De rollen die de personen binnen deze casus innemen zijn uiteengezet in Figuur 3.

FIGUUR 3: SAMENSTELLING RVA BIJ DE COLLECTRON GROEP



De directieleden hebben minder behoefte aan functioneel advies, zoals wel het geval is in de voorgaande casussen, maar veel meer aan een extra klankbord dat op afstand meekijkt en de directie bevraagt op voorgestelde plannen en ideeën, toetst in hoeverre deze in lijn zijn met de lange termijn strategie, alternatieven naast elkaar zet, aanleidingen probeert te achterhalen evenals de implicaties van besluiten etc. Naast de RvA werken de directieleden op regelmatige basis samen met andere adviseurs die zij inschakelen voor specifieke vraagstukken, zoals de begeleiding van een overname, het

uitwerken van een plan voor een nieuwe bedrijfsactiviteit enz. Een belangrijke uitdaging die in deze raad met regelmaat naar voren komt is dat de RvA leden zich niet altijd even goed geïnformeerd voelen, juist omdat van hen verwacht wordt dat ze op afstand mee kijken. Het blijkt lastig om een goede balans te vinden tussen enerzijds op afstand functioneren en anderzijds voldoende geïnformeerd zijn om goed te kunnen adviseren. De RvA ontmoet ook de leden van het MT ongeveer eens per 2 jaar.

3.1.4 Treelab: een controlemechanisme

De RvA bij Treelab fungeert vooral als een stok achter de deur om met regelmaat strategische kwesties op de agenda te zetten. Treelab wordt geleid door Pieter, die het bedrijf recent heeft overgenomen van zijn vader Jan. Pieter vertegenwoordigt alweer de 4e generatie van de familie in het bedrijf. Jan heeft nooit behoefte gehad aan een RvA of een RvC, maar Pieter vindt het prettig om een klankbord te organiseren dat met hem meekijkt naar belangrijke strategische vraagstukken. Voor hem is het een manier om te ontsnappen aan de waan van de dag, waarin zijn tijd in beslag wordt genomen door de dagelijkse beslommeringen. De vergaderingen vinden dan ook met grote regelmaat plaats. Waar de andere RvA's ongeveer 4 tot 6 keer per jaar bij elkaar komen, komt de RvA bij Treelab ongeveer 10 keer per jaar bij elkaar. Daarnaast kan de RvA bij Treelab als onderdeel van het opvolgingsproces worden beschouwd. Naast twee externen neemt Jan zitting in de RvA waardoor hij betrokken en geïnformeerd blijft over belangrijke ontwikkelingen in het bedrijf, terwijl hij in de dagelijkse operatie

meer op afstand opereert. De rollen die de personen binnen deze casus innemen zijn uiteengezet in Figuur 4. Omdat het goed gaat met het bedrijf, een directe urgentie voor het werken met een RvA ontbreekt en Pieter meestal geen specifieke vragen heeft die hij aan de adviesleden wil voorleggen, wordt tijdens de vergaderingen meestal een standaard lijstje met onderwerpen besproken. Het is hierdoor voor de adviesleden soms moeilijk om concreet waarde toe te voegen aan het bedrijf en is het vooral een extra check en controle op de activiteiten die binnen het bedrijf plaatsvinden.

3.1.5 Output van de verschillende Raden van Advies

De toegevoegde waarde van de RvA's in de familiebedrijven en de verschillen tussen de bedrijven zijn in Tabel 2 geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden.

TABEL 2: OUTPUT VAN DE RADEN VAN ADVIES

Solar	<i>1. Sales</i>
Innovations	<ul style="list-style-type: none"> De RvA leden benoemen dat de externe dimensie (bijvoorbeeld een markt- of een klantenanalyse) in het commerciële plan ontbreekt. De commerciële manager is verantwoordelijk voor de sales en zou de juiste competenties moeten hebben om dit toe te voegen. Een tweede aspect van de sales is de grote afhankelijkheid van één klant. De RvA leden bespreken met de familie hoe deze situatie kan worden aangepast. Meer tijd en middelen zouden in de sales force moeten worden geïnvesteerd om het bedrijf naar de volgende fase te brengen. De adviesleden sturen aan op de uitwerking van een sales strategie van de verschillende business units middels business model canvas. Daarnaast moet een commercieel plan worden ontwikkeld voor een nieuw product dat binnenkort de markt op gaat. De marktvaart zou leidend moeten zijn voor de ontwikkeling van nieuwe producten in plaats van een idee van de R&D manager. De sales mensen zouden vertegenwoordigd moeten zijn op de beurs en verantwoordelijk worden gemaakt voor de follow up van leads. Ook moet de commerciële strategie verder worden ontwikkeld en moet een keuze worden gemaakt wie eindverantwoordelijk is voor de sales.
Group	<p><i>2. Nieuwe externe directeur</i></p> <p>De RvA heeft ondersteuning geboden in het selectieproces van de nieuwe externe directeur, inclusief de bespreking van de gevraagde competenties, procesbegeleiding, voorwaarden, onderhandelingen, enz. Echter, de beslissing voor één bepaald persoon die de functie gaat invullen is genomen door de familie.</p>

De tabel gaat verder op de volgende pagina.

FIGUUR 4: SAMENSTELLING RvA BIJ TREELAB



TABEL 2: OUTPUT VAN DE RADEN VAN ADVIES (VERVOLG)

Solar	<i>3. Eigendomsoverdracht</i>
Innovations Group	<p>In overleg met de accountant adviseert de RvA om zowel rekening te houden met emotionele aspecten en de fiscale voorwaarden. De adviesleden hebben de familieleden geholpen om de jaarverslagen te leren lezen, te begrijpen en goed te keuren. Vervolgens heeft de RvA geholpen om de verschillende mogelijkheden bij overdracht op een rij te zetten en te begrijpen.</p> <p><i>4. Familiale en persoonlijke kwesties</i></p> <p>De RvA heeft bemiddeld tussen meningsverschillen tussen de familieleden, heeft de familieleden ondersteund in de uitvoering van hun verschillende rollen en heeft de individuele ambities voor de toekomst bespreekbaar gemaakt.</p>
Florax Group	<p><i>1. Organisatiestructuur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De organisatiestructuur is uitgebreid besproken, alternatieven zijn naast elkaar gelegd en de implicaties van de verschillende opties zijn besproken. • De aansturing van de verschillende business units is een belangrijk onderdeel van de te kiezen organisatiestructuur, inclusief de maximale span of control van Sjak. <p><i>2. Persoonlijke issues</i></p> <p>Sjak gebruikt de RvA als een klankbord voor hem zelf: wat kan hij, wat wil hij, waar is hij goed in, hoe kan hij zich verder ontwikkelen, met welke dilemma's worstelt hij (ook in relatie met zijn familieleden). Ook de balans tussen het werken en zijn privéleven is vaak onderdeel van de discussie.</p> <p><i>3. Risicomanagement</i></p> <p>De adviesleden sturen aan op beter risicomanagement door grenzen te stellen aan de hoeveelheid geld waarmee gehandeld wordt. Daarnaast moeten er meerdere KPI's worden geïdentificeerd waar strak op gestuurd moet worden.</p>
Collectron Group	<p><i>1. Bedrijfsactiviteiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De adviesleden identificeren welke activiteiten goed lopen en verhouden dit tot de tijd en middelen die erin worden geïnvesteerd. • De adviesleden bespreken dat nieuwe activiteiten zouden kunnen worden beschouwd als nieuwe projecten waaraan milestones en een separate financiële begroting gekoppeld kunnen worden. • Op verzoek van de adviesleden worden de marktanalyses van een potentieel nieuwe bedrijfsactiviteit beter uitgewerkt. • De adviesleden raden aan dat de directieleden een moderator inschakelen bij het verder ontwikkelen van een strategisch plan. <p><i>2. Overnames</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De RvA analyseert waarom de overnamekandidaat wil verkopen. • De RvA bevraagt de directie op de overnamestrategie; waarom deze kandidaten; hoe passen de kandidaten binnen de strategie en de bestaande bedrijfsactiviteiten. • De RvA bevraagt de directie op het overnameproces; wat zijn de leerpunten?

TABEL 2: OUTPUT VAN DE RADEN VAN ADVIES (VERVOLG)

Treelab	<p><i>1. Strategie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De adviesleden doen suggesties hoe Treelab zich kan onderscheiden in de markt. • De adviesleden denken mee over potentieel interessante activiteiten • De impact van internet op de activiteiten en marktpositie van Treelab wordt besproken (inclusief de mogelijkheden voor een webshop (omnichannel-aanpak) en orderkostenbeleid). • De adviesleden raden aan om iemand aan te nemen op het data management. • De adviesleden discussiëren met de directie of de toekomstige activiteiten een service model of een production model karakter hebben. <p><i>2. HRM</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De voorzieningen van de medewerkers worden besproken en de afstemming daarover met de OR. • De adviesleden raden aan om goed te kijken hoe je goede medewerkers kunt behouden. • De adviesleden bevelen aan om personeelsbeleid te maken dat rekening houdt met vergrijzing en kwaliteitsverbetering. • De beloning en de daarbij behorende voorwaarden worden onder de loep genomen.
----------------	--

Uit de beschrijving van de verschillende casussen blijkt dat de RvA's erg van elkaar verschillen. De volgende paragrafen gaan verder in op hoe deze verschillen tot stand komen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar de inhoud van de discussie en de rol van de RvA.

Rust en vertrouwen

In gesprek met René Treur

De onderneming

In 1955 startte boerenzoon Evert Treur met de verkoop van kaas en vervolgens ook met het opslaan en rijpen van kaas, waardoor deze kon worden doorverkocht aan winkeliers en venters. Na 40 jaar kreeg Treur sr. gezondheidsklachten en begon voor hem een natuurlijk proces om het bedrijf over te gaan dragen aan zijn zoons. Inmiddels is vader 88 jaar en komt hij nog elke dag even binnenlopen bij E.M. Treur Kaas en Zn. B.V. "om een praatje te maken en een snoepje uit te delen", zegt zoon René Treur die samen met broer Daan sinds 2010 het bedrijf leidt.

René is als algemeen directeur vooral bezig met bestuurlijke en strategische vraagstukken, broer Daan is commercieel directeur en richt zich op de klanten, de inkoopkant en productontwikkeling. Die rolverdeling is vrij vloeiend verlopen en naar tevredenheid van beide: "Daan zou absoluut niet willen doen waar ik me dagelijks mee bezig hou, dus dat is goed verdeeld."

Treur Kaas heeft een diversiteit aan kaasmerken "met elk een eigen verhaal" en bevoorraadt op de Nederlandse markt voornamelijk de betere kaasspecialzaak. "Maar", zegt René, "we bieden daarbij ook begeleiding op de winkelvloer aan de hand van allerlei marketingachtige activiteiten waar we behoorlijk op inzetten en die ook gewaardeerd worden. Dat maakt ons onderscheidend." Naast een grote vakkennis en strenge kwaliteitseisen aan de producten is persoonlijk contact ook belangrijk. En vaders motto "goede kwaliteit voor een eerlijke prijs" geldt ook vandaag de dag nog.

Omdat de Nederlandse markt wat verzadigd is en voor Treur Kaas onvoldoende groeimogelijkheden bood om de doelstellingen te behalen, is het bedrijf zich sinds 2009 ook gaan richten op export van onderscheidende producten ("We gaan niet doen wat de buurman doet", zeggen we altijd). Na een voorzichtige start groeit de export sinds 2011 en heeft Treur Kaas een aantal focuslanden benoemd waarin ze actief zijn.

Strategisch vraagstuk

Naast groei is het belangrijk om het bedrijf klaar te maken voor de toekomst met het oog op continuïteit en opvolging. Daartoe hebben René en Daan in 2013 een tienjarenplan opgesteld dat jaarlijks wordt gevolgd en waar het verkoopplan naast wordt gelegd. Samen met een externe adviseur zijn ze nu bezig om de interne organisatie, het MT, tegen het licht te houden. "Daar wordt de rest van het team ook in betrokken om te zorgen dat we een optimale samenwerking hebben en een goed team waarmee we de toekomst in kunnen."

“Een goede klik met je leden is heel belangrijk. Anders zit je als een stel koude kikkers aan tafel en het zijn niet alleen cijfertjes waar je het over hebt”

In 2013 is er een familiestatuuut opgesteld dat in 2018 wordt geëvalueerd en waarin afspraken zijn vastgelegd over een aantal familiale zaken als een regeling bij noodopvolging en voorwaarden voor aandelenoverdracht. Daarnaast heeft een van de leden van de RvA een beslissende rol binnen de STAK. De STAK is volgens René in hun geval "puur een papieren document", maar mocht een van de twee directieleden iets overkomen, dan kan deze persoon, "die ons als bedrijf en familie goed kent" als derde bestuurder inspringen. Overigens is het toeval dat deze persoon ook in de RvA zit: "Doorslaggevend is dat ik een dusdanige klik heb met die man, dat ik 'm bepaalde zaken toevertrouw."

De weg naar een RvA

Sinds 2013 heeft Treur Kaas een RvA, maar daarnaast maken beide broers nog steeds gebruik van andere adviesvormen. "Dat is niet strak omlind: ik praat sowieso een paar keer per jaar met andere



ondernemers in een familiebedrijf. Dan heb je toch gemene delers.” En ook de accountant is al jaren betrokken op verschillende vlakken, “niet alleen aan de cijfermatige kant”.

Wat was de aanleiding voor het instellen van een RvA? Medio 2012 nam René deel aan een onderzoeksproject van de Hogeschool Windesheim en daar kwamen een aantal bestuursvormen voorbij. De RvA paste bij zijn behoefte om een en ander te formaliseren. Het enthousiasme van René was groter dan de overige leden van het MT, maar hij wist ze te overtuigen. Ervaart het team die meerwaarde nu ook? “De ene keer meer dan de andere, maar met name het afgelopen jaar zeker wel. We hebben de kaasopstallen een stuk uitgebreid en daar kwamen flinke investeringen bij kijken. Dan merk je dat het feit, dat je een extern orgaan als de RvA hebt laten meekijken naar je plannen, vertrouwen geeft aan de bank, maar ook aan je MT.”

Speelde het exportvraagstuk ook nog mee bij het instellen van een RvA? “Nee, dat was niet primair de reden, maar in het wervingstraject van de leden hebben we wel gekeken of ze ervaring hadden in export.” Misschien wel belangrijker dan expertise was of het persoonlijk klikte. “Wat dat betreft heb ik een beetje tegen de regeltjes in gehandeld, want de profielen zijn uiteindelijk in een later stadium tot stand gekomen, terwijl ik op voorhand al bepaalde kandidaten op het oog had.” Uiteindelijk pasten de beide heren wel in de profielen. “We hebben bij het opstellen wel gekeken of we aan de hand van die profielen, als de zittingstermijn verstreken is, weer nieuwe leden kunnen werven.”

Twee keer per jaar komt de RvA bijeen, de leden en René en Daan als directie schuiven dan aan, en “soms zien we elkaar informeel, dan gaan we een hapje eten”. Welke onderwerpen worden er besproken? Strategische of ook familiale? “Beide. We hebben een standaardagenda waarbij we altijd n.a.v. de cijfers en notulen van de MT-vergaderingen terugkijken en vooruitblikken. Naast het commerciële tienjarenplan zijn we ook bezig met het opstellen van een investeringsplan dat daar parallel aan loopt. Verder komt altijd de samenwerking van directieleden ter sprake en staat het familiestatuuat vast op de agenda. Daar zijn destijds een aantal actiepunten uit naar voren gekomen.”

Wat levert de RvA op?

René wilde met de RvA als bestuursvorm een en ander formaliseren en dat is gelukt: “Een vrijblijvende externe adviseur die je incidenteel vraagt, kan nooit zo’n inhoudelijk advies geven als een lid van de RvA die over veel meer informatie beschikt over het bedrijf. Die heeft een veel bredere blik en dat is echt een meerwaarde.” Dat de leden daarbij kritisch zijn, ervaart René juist als wenselijk. Soms

is er discussie ("het is niet zo dat de vonken en spetters en vanaf vliegen"), maar "dat vind ik het mooie aan de RvA: ze kunnen ons niks opleggen en het is aan ons om ons standpunt te verdedigen en we kunnen daarin ons eigen besluit nemen". Het houdt René en Daan als directie scherp: "Er zijn momenten geweest dat we ons standpunt moesten bijstellen of herzien."

Denkt René dat de RvA ook bijdraagt aan betere bedrijfsprestaties? "Ik kan dat cijfermatig niet onderbouwen, maar gevoelsmatig heeft de RvA zeker wel een positieve bijdrage geleverd." Zoals bij de aanvraag van financiering voor de eerdergenoemde uitbreiding. "En je hebt wel je middelen nodig om bepaalde stappen te maken en als je dat niet kan, dan raak je wel op achterstand." Bovendien was René een voorstander voor uitbreiding en was broer Daan daar "erg huiverig" over. De RvA kon daarin een positieve rol spelen: "We hebben dit onderwerp in de vergadering besproken en dan merk je dat extern meekijken en meedenken wat rust en vertrouwen geeft voor mijn broer en dat heeft mij persoonlijk geholpen in dat traject."

“Extern laten meekijken en meedenken geeft wat rust en vertrouwen in de directie”

Succesfactoren en tips

Wat zou René adviseren aan familiebedrijven die overwegen om een RvA in te stellen? "Ik vind het lastig om daar advies over te geven. Persoonlijk vind ik het heel belangrijk dat je RvA-leden hebt waar je een goede klik mee hebt. Anders zit je als een stel koude kikkers aan tafel en het zijn niet alleen cijfertjes waar je het over hebt. In familiebedrijven spelen er hele andere dingen mee, daar komen wij ook meer en meer achter. Dus zorg dat je iemand aan tafel hebt zitten die kennis en ervaring heeft met het familiebedrijf."

Toekomst en doorontwikkeling RvC?

Zou René overwegen om de RvA door te ontwikkelen naar een RvC? "We zijn wel een tikkeltje eigenwijs en willen graag een beetje vrijheid hebben, dus zeg nooit nooit, maar de RvA is voldoende voor ons." Wel zou hij op termijn in de vergaderingen meer een langetermijnvisie willen zien. "Het

is nu nog veel terugblikken en vooruitkijken, maar wat is de blik op tien jaar verder?" Is een RvA niet te vrijblijvend? "Vrijblijvend is het echt als het aankomt op besluitvorming, maar we laten ze niet voor niets meekijken. Aan een RvA die alleen maar ja zit te knikken, heb ik ook niks. Dus die feedback is wel van belang, die moet je wel terugkrijgen."

CIJFERS E.M. TREUR EN ZN. B.V.

Directie/dagelijkse leiding:	De twee familiale aandeelhouders, tevens algemeen en commercieel directeur
Opgericht:	1955
Generatie:	2e (3e generatie ondertussen ook in bedrijf: Eduard)
Sector:	Food (kaas)
Aantal medewerkers:	35
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	100% eigendom René en Daan
RvA sinds:	2013
Aantal leden (waarvan familiaal):	2 (extern)
Bestuur(svormen):	Familiestatoot (2013), STAK (2014), RvA (2013)

3.2 INHOUD VAN DE DISCUSSIE

Twee inhoudelijke dimensies kunnen worden onderscheiden waarop de RvA actief is. De eerste dimensie waarop de RvA's aanzienlijk van elkaar verschillen qua inhoud is de strategische oriëntatie. Shivakumar (2014) maakt voor de strategische oriëntatie onderscheid naar drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Om dit onderscheid te maken kijkt hij enerzijds naar de mate van onomkeerbaarheid van een beslissing en anderzijds naar de mate waarin de beslissing effect heeft op hoe en waar de toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Het strategisch niveau is het meest veelomvattend en wordt gekarakteriseerd door beslissingen die zowel onomkeerbaar zijn als een groot effect hebben op de manier waarop toegevoegde waarde wordt gecreëerd (Shivakumar, 2014). Deze beslissingen zijn zeer complex omdat de kwestie vaak moeilijk te begrijpen is, weinig routinematige aspecten kent, er vooraf geen duidelijke goede of foute oplossing voor is, en wel vaak ernstige consequenties kan hebben als de verkeerde beslissing wordt genomen. Beslissingen die de onomkeerbaarheid beïnvloeden maar niet zozeer de bedrijfsactiviteiten, worden beschouwd als tactische beslissingen. Als een voorbeeld noemt Shivakumar (2014) een investering in een nieuw ERP systeem. Het besluit valt niet zomaar terug te draaien en leidt hopelijk tot verbeteringen in efficiëntie, maar heeft geen effect op de bedrijfsactiviteiten. Meer routinematige besluiten die dagelijks worden genomen, zoals het management van de voorraad of onderhoud van de machines, worden beschouwd als de operationele vraagstukken.

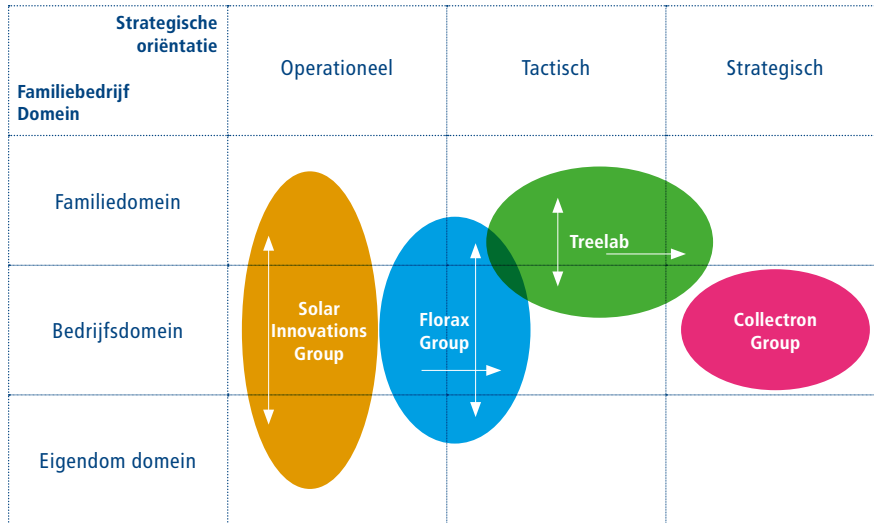
Wat betreft de inhoud van de discussie laten de verschillende situaties zien dat de onderwerpen die worden besproken behoorlijk van elkaar verschillen wat betreft de strategische oriëntatie. De aanname voorafgaand aan de dataverzameling was, gebaseerd op eerdere literatuur (e.g. Blumentritt, 2006; Mitter et al., 2014), dat de discussies zouden plaatsvinden op strategisch niveau. Echter, de data hebben laten zien dat, afhankelijk van de achtergrond van de directie en de levensfase van het bedrijf, de discussies en adviezen die worden gegeven ook vaak instrumenteel en operationeel van aard zijn. Terwijl Salvato en Corbetta (2013a) hebben gesteld dat het lastig is om onderscheid te maken tussen operationele en strategische kwesties in familiebedrijven, laten de verzamelde gegevens juist zien dat grote verschillen zichtbaar zijn (zoals ook valt af te leiden uit Tabel 2) (Shivakumar, 2014).

De tweede dimensie waarop we verschillen zien voor wat betreft de inhoud die wordt besproken is het subsysteem van het familiebedrijf waarover advies wordt gegeven. Zoals Strike (2012) al stelde, kunnen adviseurs bij familiebedrijven worden gevraagd voor een variëteit aan kwesties, relaterend aan het familiesysteem, het eigendom systeem, het familiesysteem of een combinatie hiervan. Een teamaanpak kan van toegevoegde waarde zijn om de combinatie van de systemen te adresseren en dat is precies wat er gebeurt in sommige gevallen. De casussen laten duidelijk diversiteit zien in de onderwerpen die worden besproken en of ze betrekking hebben op de eigenaren, de familieleden, de directieleden of een combinatie van deze rollen.

Figuur 5 zet de twee genoemde dimensies uit in twee assen, waardoor een classificering ontstaat van de verschillende domeinen waarin een RvA actief kan zijn. Daarnaast worden de verschillende casussen in de figuur gepositioneerd om de diversiteit te laten zien van de inhoud die in de RvA's wordt besproken.

Terwijl de RvA van de Collectron groep duidelijk gepositioneerd kan worden in één van de 9 domeinen die ontstaan uit de combinatie van de twee dimensies, zijn de andere RvA's wat minder eenduidig te positioneren. Daarnaast zijn ook ontwikkelingen binnen de verschillende casussen zichtbaar. Bijvoorbeeld, de RvA bij de Solar Innovations Groep was oorspronkelijk opgezet voor het bedrijfsdomein, maar tijdens de eerste bijeenkomst werd al duidelijk dat ook het familiedomein in de discussie werd meegenomen. Deze dimensie werd gedurende de meetings ook meer in de discussie betrokken toen persoonlijke kwesties aan de orde kwamen. Daarnaast is de eigendom dimensie ook uitgebreid onderwerp van gesprek geweest bij het bespreken van de overdracht van het eigendom. In termen van de strategische oriëntatie heeft de discussie zich nog niet verder ontwikkeld dan het operationele niveau.

FIGUUR 5: EEN CLASSIFICERING VAN DE DOMEINEN WAARIN DE RVA ACTIEF IS – POSITIONEREN VAN DE CASES



In de situatie van de Florax Groep, waar de discussie zich met name richt op het bedrijf domein met kleine uitstapjes zo nu en dan naar het eigendom domein (bijvoorbeeld wanneer de adviesleden aangeven dat Sjak zaken ook vanuit het eigendom perspectief zou moeten bekijken), kan een ontwikkeling van de discussie worden waargenomen van operationeel naar tactisch niveau. Dit is ook het geval in de situatie van Treelab, waar de discussies zo nu en dan vanuit het tactisch domein zich verder ontwikkelen naar het strategisch domein. Soms worden familiale kwesties besproken, maar de familiedimensie komt bij Treelab meer impliciet aan de orde door de aanwezigheid van Jan als advieslid wat gekoppeld is aan de opvolging situatie.

De casussen laten behoorlijk wat diversiteit zien; door de situatie te interpreteren en te bedenken hoe de RvA toegevoegde waarde kan bieden in verschillende situaties, passen de deelnemende individuen aan de vergadering de inhoud van de discussie aan. Wanneer de functionele kennis over

hoe een bedrijf moet worden geleid en aangestuurd ontbreekt, dan vinden de discussies veel meer op een operationeel niveau plaats in vergelijking met de bedrijven waar de directie wel ervaren is in het besturen van het bedrijf. Daarnaast lijken de RvA's in staat om de inhoud van de discussie aan te passen naar het familiebedrijf-systeem dat vraagt om ondersteuning. De pijlen in Figuur 5 laten zien dat de inhoud van de discussie van de RvA dus geen statisch gegeven is, maar dat deze zich kan aanpassen naar gelang de context verandert en daarmee om een aanpassing van de discussie vraagt.

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat RvA's heterogeen zijn, zowel in hun samenstelling, als in de onderwerpen die worden besproken, en in de manier waarop zij gestructureerd en georganiseerd zijn. Dé RvA bestaat niet, net zoals hét familiebedrijf niet bestaat. Het doel van Figuur 5 is niet om te suggereren dat er een optimale RvA bestaat; in plaats daarvan moet de conclusie zijn dat het aanpassingsvermogen van de RvA groot is, waarbij het wellicht makkelijker is om te variëren op de dimensie van de familiebedrijf systemen. De casussen laten zien dat het meer tijd kost om van operationeel niveau naar strategisch niveau te ontwikkelen. De classificering van Figuur 5 is daarmee generiek, maar de pijlen die de ontwikkeling weergeven zijn uniek voor iedere individuele situatie.

Met behulp van Figuur 5 kunnen RvA's ook zichzelf positioneren in de classificering en deze positionering vergelijken met wat benodigd is in de toekomst, om daarmee de variëteit in de toekomstige ontwikkeling van de RvA inzichtelijk te maken en de potentie tot het creëren van toegevoegde waarde te optimaliseren. Bijvoorbeeld, wanneer in het geval van de Solar Innovations Groep de meest urgente problemen zijn aangepakt, dan kunnen de discussies zich verder ontwikkelen tot de hoe en waarom vraagstellingen en daarmee meer strategisch van aard worden. Of, zoals in de situatie van de Collectron Groep, waar het thema opvolging kan worden opgepakt, een thema dat meer domeinen raakt dan alleen het bedrijfsdomein.

CASUS VAN SPIJKER INFRABOUW B.V.

Scherp stellen

In gesprek met Ester van Spijker

De onderneming

Vader Jan Willem van Spijker richtte in 1980 Van Spijkerbouw op, een bedrijf dat zich richtte op de civiele betonbouw. Hij bouwde, met name voor Rijkswaterstaat, in de jaren daarna vele kunstwerken: civiel technische objecten als een viaduct of een beweegbare brug. Naast betonbouwer positioneerde vader Van Spijker zich later ook als waterbouwer en sinds 2012 hebben zijn kinderen het stokje van hem overgenomen en richt het bedrijf zich ook op infrastructuur (wegen en rioleringen), vandaar de naamswijziging in Van Spijker Infrabouw.

Broer Alfred en zus Ester voeren gezamenlijk de directie, een voorwaarde toen ze het bedrijf overnamen. Ze hadden vroeger thuis aan de keukentafel gezien hoe een eigen bedrijf in een pittige markt kan zijn. Samen zagen ze dat wel zitten en ieder directielid heeft nu een eigen takenpakket. Ester zorgt voor de financiële en bedrijfskundige zaken en richt zich op het binnenhalen van nieuwe opdrachten bij aanbestedingen. Zodra een opdracht binnen is, geeft ze het stokje over aan haar broer. "Alfred kijkt ook al aan de voorkant mee, en ik blijf aan de achterkant verbonden, alleen ligt het zwaartepunt anders."

Van Spijker Infrabouw profileert zich graag als totaalbouwer: ze begeleiden en adviseren in het gehele proces van tekentafelschets naar oplevering en nemen daarbij graag ook architectonische



aspecten mee in het totaalconcept, zoals de natuurinrichting of wegen. Ze zoeken bij elke opdracht naar creatieve oplossingen om beter, kostenefficiënter en slimmer te kunnen bouwen.

Maar waarin het bedrijf volgens Ester van Spijker echt onderscheidend is, is dat ze naast werkplaats en materieel ook de mensen met kennis van de diverse disciplines in eigen huis hebben. "Niet in aparte B.V.'s zoals je bij de grote aannemers ziet. Daarin zijn we echt wel uniek." Verder betekent een familiebedrijf bij Van Spijker vooral weinig lagen in de organisatie en laagdrempelig voor medewerkers: "We staan dicht bij de mensen en kennen ze ook allemaal."

Strategisch vraagstuk

Qua omvang mag het bedrijf volgens Ester wat groter, maar ze willen wel een echt MKB-bedrijf blijven. Waar ze in 2012 nog inzetten op het verkrijgen van grotere projecten, is de strategie nu om zich ook te richten op de onderhandse markt waar aanbestedingen onder de grens van 1,5 miljoen euro liggen. "De uitdaging is om een goede mix aan projecten te krijgen, bovendien past de infrastructuur die we in 2013 hebben geadopteerd qua business beter bij die onderhandse markt."

Vraagstukken die hiermee samenhangen worden grondig besproken in de RvA.

Bedrijfsopvolging speelt nu nog geen rol. "Zo lang hebben we het bedrijf nog niet." De derde generatie komt er wel aan, maar of die ook daadwerkelijk het bedrijf wil over gaan nemen, is volgens Ester nog de vraag.

“Je hoeft niet alles te bespreken in een RvA, als je de onderwerpen met impact maar grondig bespreekt, daar heb je meer aan”

De weg naar een RvA

Vader Jan Willem had een vertrouwenspersoon die fungeerde als zijn klankbord. Ester en Alfred hadden, nadat ze het bedrijf hadden overgenomen, behoefte aan een klankbord met een diversiteit aan expertise om hen als directie "met de juiste vragen en prikkels scherp te stellen". Ook wel

om bevestiging te krijgen in de koers die ze met het bedrijf varen, maar vooral om bepaalde zaken scherper te krijgen: "Ook al ben je op de goede weg, dan kun je toch nog links of rechts worden bijgestuurd waardoor je meer effectiviteit krijgt."

Het eerste lid van de RvA werd aangereikt uit het eigen netwerk en heeft affiniteit met de bouwwereld ("onze tak van sport"), is niet bekend met de dynamiek van een familiebedrijf, maar "kent de harde wereld van de aandeelhouders". Het tweede lid heeft veel kennis en ervaring in het bedrijf en hoefde niet te worden geworven, maar wel te worden gevraagd: vader van Spijker. Als derde lid zochten Ester en Alfred van Spijker iemand uit de financiële wereld die ook affiniteit had met familiebedrijven.

De RvA komt vijf keer per jaar bijeen en dan schuift, naast het directieteam en de raadsleden, ook een participant van participatiemaatschappij NOM aan. "Officieel is zij een toehoorder maar in de praktijk is ze een waardevol vierde lid." Standaard agendapunt is "de thermometer: hoe gaat het met ons bedrijf?" Bij het beantwoorden van die vraag komen al veel aspecten aan de orde over hoe bepaalde zaken kunnen worden geoptimaliseerd, zoals de orderportefeuille. Naast de vergaderingen is er regelmatig tussentijds contact en worden relevante zaken direct gedeeld. "Het is zeker geen passieve RvA die enkel vijf ochtenden per jaar bijeen komt."

Wat levert de RvA op?

Naast dat de RvA voor Ester en haar broer als klankbord fungeren, vinden ze het vooral waardevol dat de leden met hun vraagstelling de directie aan het denken kan zetten. "De leden geven ieder vanuit hun eigen perspectief en expertise input waarmee we kunnen kijken hoe we Van Spijker naar een hoger niveau krijgen, scherper kunnen kijken naar ons bedrijf, het rendement kunnen verhogen. Dat vind ik heel waardevol." Bijkomstig voordeel is dat een RvA ook vertrouwen biedt richting de financiële instellingen. "Die vinden het prettig dat we ons in die zin kwetsbaar opstellen en met anderen delen waar we naar toe willen met het bedrijf."

Draagt de RvA ook bij aan betere bedrijfsprestaties? "Dat is moeilijk om te bepalen." Wellicht aan het beter presteren het directieteam? "Dat sowieso, het geeft structuur en het is fijn om bevestiging buiten de familie te krijgen. Om onze plannen te kunnen toetsen aan de hand van wat zwaargewichten uit de praktijk."

Succesfactoren en tips

Heeft Ester ook een advies aan familiebedrijven die met een RvA willen gaan werken? "Ik zou adviseren om vooraf echt goede en onderscheidende profielen op te stellen." Bij het werven van het tweede externe lid hebben wij een vacature uitgezet via Hogeschool Windesheim. "Daar hebben we veel reacties op gehad en daardoor konden we echt kiezen voor degene waarmee we een klik hadden en die de beste aanvulling vormde voor ons bedrijf."

"Het is prettig om onze plannen te kunnen toetsen aan de hand van wat zwaargewichten uit de praktijk"

Daarnaast adviseert Ester om een jaaragenda op te stellen voor de vergaderingen en per kwartaal vast te stellen welke onderwerpen worden besproken. "In het begin liepen we daar wel tegenaan: dan kwamen er veel actiepunten uit een vergadering en hadden we een lange actielijst, maar je kunt niet alles tegelijkertijd doen. Dat is niet reëel. Je hebt ook nog je ongoing business, dus ik zou adviseren om daar duidelijke keuzes in te maken. Durf te zeggen: dat doen we pas over driekwart jaar." Daarnaast: "Je hoeft niet alles te bespreken in een RvA, als je de onderwerpen met impact maar grondig bespreekt. Daar heb je meer aan."

Toekomst en doorontwikkeling RvC?

Ester ziet momenteel geen meerwaarde in een RvC; de RvA werkt goed zo. "Wij zijn toch de aandeelhouders, waarbij we beslissingen graag zelf nemen." Ze merkt wel dat als zij als directie de RvA primair als adviesorgaan zien, de leden zich niet serieus genomen voelen. Ze zien graag dat Ester en haar broer ook iets doen met het advies. "Dat is ook nodig, je moet ze ook iets teruggeven. Anders heb je geen goede balans in een RvA-vergadering en krijg je niet de waardevolle wisselwerking die je vraagt."

CIJFERS SPIJKER INFRABOUW B.V.

Directie/dagelijkse leiding:	Tweehoofdig directieteam (Ester en Alfred van Spijker)
Opgericht:	1980
Generatie:	2e
Sector:	Infrastructurele bouwwerken
Aantal medewerkers:	65
Aantal familie-eigenaren:	2
Eigendomsstructuur:	95% eigenaar
RvA sinds:	2014
Aantal leden (waarvan familiaal):	3 (waarvan 1 familiaal)
Bestuur(svormen):	RvA, Familiestatuut (in de planning)

3.3 VERSCHILLEN TUSSEN RADEN VAN ADVIES KOMEN TOT STAND DOOR SENSEMAKING

Het theoretische raamwerk waarmee de verschillen tussen de RvA's worden verklaard in dit onderzoek is de sensemaking theorie (Weick, 1979). Deze theorie stelt dat op momenten dat er verandering optreedt of een nieuwe situatie ontstaat, zoals bij het instellen van een RvA, dat de betrokken actoren niet kunnen terugvallen op routines of standaardprocedures maar dat zij actief 'betekenis moeten geven' aan de nieuwe situatie. Dit gebeurt in eerste instantie door de individuen apart en vervolgens moeten zij ook gezamenlijk consensus zien te vinden in de manier waarop zij de nieuwe situatie begrijpen en hier invulling aan geven. Na verloop van tijd is de situatie minder nieuw, brengen de actoren structuur aan, en ontwikkelen zich bepaalde routines en een gedeeld begrip (a shared understanding) van het nieuwe fenomeen (Weick, 1979; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Het ontstaan en de ontwikkeling van de RvA, waarbij een formeel kader voor het functioneren ontbreekt, is daarmee een soort zoekproces waarin de betrokkenen betekenis moeten geven aan de rol en functie van een nieuw fenomeen.

Voorafgaand aan het instellen van de RvA moeten de betrokkenen vanuit het familiebedrijf al betekenis geven aan de RvA. Zonder dat ze ooit hebben gewerkt met een RvA moeten ze keuzes maken (*prospective sensemaking*) die het functioneren van de RvA beïnvloeden. Ze moeten bijvoorbeeld bedenken wat de RvA moet doen, hoe deze moeten worden vormgegeven, ze moeten adviesleden selecteren, bedenken hoe vaak ze bij elkaar willen komen, etc. Vervolgens moeten de betrokken actoren betekenis geven aan de situatie waarin zij terecht zijn gekomen (retrospective sensemaking). De betrokkenen vanuit het familiebedrijf en de geselecteerde adviesleden ervaren de bijeenkomsten en vormen daar allereerst individueel een idee en mening over. De geselecteerde adviesleden moeten bijvoorbeeld afleiden uit de discussie wat de grootste uitdagingen zijn binnen het bedrijf, binnen de familie en voor de eigenaren. De betrokkenen vanuit het familiebedrijf vormen zich een mening over de inbreng van de adviesleden en van het nut van de discussies die worden gevoerd. Vervolgens moeten zij na verloop van tijd ook een gezamenlijk begrip vormen van de discussies die moeten plaatsvinden en de manier waarop de vergaderingen worden gestructureerd.

Bij het instellen van de RvA moeten de adviesleden en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf niet alleen betekenis geven aan de inhoud die moet worden besproken, maar ook aan de rol die de RvA voor het familiebedrijf en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf heeft. Dit doen zij op verschillende manieren. Deels kan het gedrag van de adviesleden worden geïnterpreteerd als 'mediated

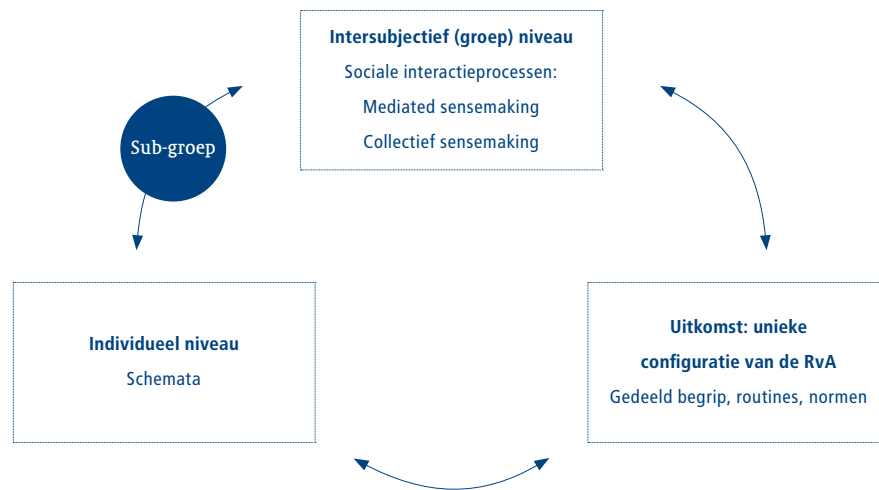
sensemaking'. Dit betekent dat de adviesleden de besluitvorming van de betrokkenen vanuit het familiebedrijf beïnvloeden middels het stellen van vragen, het geven van advies, en het afwegen van verschillende scenario's waardoor de beslissing heroverwogen en de besluitvorming vertraagd wordt. Daarnaast vindt er 'collectief sensemaking' plaats, waarbij de actoren samen nadenken over de ideale rol van de RvA. Dit gebeurt veelal tijdens geplande en niet geplande evaluatiemomenten waarbij er zowel wordt nagegaan hoe de RvA tot nu toe heeft gefunctioneerd en hoe de RvA zoveel mogelijk toegevoegde waarde kan bieden in de toekomst (Stigliani & Ravasi, 2012).

De vergelijkingen tussen de casussen laten zien dat hoe meer individuen betrokken zijn bij de RvA, hoe meer individuele *mindsets* er zijn (met hun eigen ideeën, verwachtingen, waarden en normen t.a.v. de rol en functie van de RvA) waar rekening mee gehouden moet worden. Hoe meer deze individuen een gemeenschappelijke deler hebben (bijvoorbeeld door familie te zijn of door te hebben samengewerkt in het verleden), hoe waarschijnlijker het is dat deze individuele *mindsets* elkaar gedeeltelijk overlappen. Ook spelen de persoonlijke relaties een rol wanneer er meerdere betrokkenen vanuit de familie deelnemen aan de RvA vergaderingen. Daarnaast lijkt het erop dat het voor adviseurs moeilijker is om goede input te geven wanneer de discussies plaatsvinden op tactisch en strategisch niveau. Waarschijnlijk zijn de kwesties die in deze gevallen worden besproken complexer en zijn de interne betrokkenen bij de RvA al verder met de strategievorming van het bedrijf waardoor de adviezen aanvankelijk vrij generiek zijn en na verloop van tijd steeds specifiek worden.

Voortbordurend op het werk van anderen (Balogun & Johnson, 2005; Whittington, 2006; Brennan & Kirwan, 2015) is naar aanleiding van deze bevindingen een model ontwikkeld dat het ontwikkelingsproces van de RvA's tot unieke configuraties bestaande uit bepaalde elementen inzichtelijk maakt. Dit model integreert de verschillende sensemaking processen die leiden tot de unieke RvA's. Deze processen zijn complex en dynamisch waarin de betrokkenen reageren en voortborduren op elkaars interpretaties van de rol en functie van de RvA. Het model van Balogun en Johnson (2005) is als basis gebruikt, waarin het individueel niveau van sensemaking wordt gekoppeld aan het groepsniveau van sensemaking gedurende een veranderingsproces. Het laat zien hoe individuele manieren van denken (schemata) zich door sociale interactieprocessen ontwikkelen tot gedeelde referentiekaders (Isabella, 1990). Door het gedrag en de activiteiten van de betrokkenen ontwikkelen de individuele schemata en een gezamenlijk perspectief zich en krijgt de rol van de RvA steeds verder vorm. Het model dat is weergegeven in Figuur 6 is aangepast naar de situatie van het ontstaan en ontwikkelen van een nieuwe arena die is betrokken bij de strategische besluitvorming van het familiebedrijf.

Figuur 6 laat zien hoe de verschillende sensemaking processen, zowel op individueel niveau als op groepsniveau, samen zorgen om een continue en cyclisch sensemaking proces in werking te stellen, welke leidt tot een unieke configuratie van de RvA. De figuur laat daarmee ook zien dat het ontstaan en de ontwikkeling van de RvA een onvoorspelbaar proces is dat zich ontwikkelt door de interacties van de betrokken actoren.

FIGUUR 6: HET ONTSTAAN EN DE ONTWIKKELING VAN DE RvA



Omdat de RvA een fenomeen betreft waar de meeste betrokkenen vanuit het familiebedrijf nog niet eerder mee gewerkt hebben, zijn hun individuele schemata wat betreft het functioneren van de RvA nog niet ver ontwikkeld. Dit kan in meer of mindere mate ook het geval zijn voor de externe adviesleden, afhankelijk van hun ervaring in andere RvA's. Deze individuele schemata ontwikkelen zich zodra de betrokkenen met elkaar gaan vergaderen. Door hun discussies tijdens de vergaderingen geven de betrokken personen betekenis aan dit nieuwe fenomeen. Ze geven betekenis aan de context waarin ze moeten werken, aan de uitdagingen en de issues die moeten worden geadres-

seerd, aan elkaars competenties en gedrag en aan de rol die de RvA zou moeten hebben voor het bedrijf. Dit doen ze zowel gezamenlijk als individueel, en in sommige gevallen ook op subgroep niveau. Bijvoorbeeld als de familie, de directeuren en/of de adviesleden gezamenlijk reflecteren op het functioneren van de RvA. Door het actief zingeven aan de RvA, op de verschillende niveaus, wordt een beter begrip van de situatie gecreëerd. Door deze ontwikkelingen worden de adviezen steeds specifiek en daarmee de toegevoegde waarde van de RvA steeds groter.

3.4 ONDERLIGGENDE MECHANISMEN DIE HET SENSEMAKING PROCES STUREN

Bij het bestuderen van de sensemaking processen is duidelijk geworden dat twee onderliggende mechanismen deze processen bevorderen danwel hinderen. Dit betreft enerzijds de goal orientation van de individuen en de groep en de gelijkwaardigheid tussen de betrokkenen vanuit het familiebedrijf aan de ene kant en de externe adviseurs aan de andere kant. Deze mechanismen worden in deze paragraaf verder toegelicht.

3.4.1 Lerende houding versus prestatiehouding

De goal orientation is onderdeel van de achievement goal theorie (Dweck, 1986). Deze theorie stelt dat individuen bepaalde onderliggende overtuigingen hebben om een doel na te streven. Deze onderliggende overtuigingen worden de goal orientation genoemd. Deze goal orientation bepaalt hoe mensen situaties en uitdagingen benaderen, interpreteren en hoe ze daarop reageren. De theorie stelt dat de goal orientation bepaalt dat mensen ofwel een lerende houding of een prestatie houding aannemen. De lerende houding is gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling en de prestatie houding is gericht op het demonstreren van competenties en het vermijden om onvermogen te laten zien (Dweck, 1986). Mensen met een prestatie houding focussen zich op hun bekwaamheden en ervaren uitdagingen als een bedreiging voor hun zelfvertrouwen. Mensen met een lerende houding gaan uit van hun bekwaamheden en intelligentie als kwaliteiten die verder ontwikkeld kunnen worden en ervaren uitdagingen als mogelijkheden om te leren. Deze verschillen in de goal orientation leiden tot verschillen in gedrag van mensen. De lerende of prestatie houding is ook niet een statisch gegeven; mensen kunnen overwegend een prestatie houding hebben en soms een lerende houding aan te nemen en vice versa.

Een lerende houding is essentieel voor een goed functionerende RvA. Een lerende houding is enerzijds van groot belang voor de betrokkenen vanuit het familiebedrijf. Het 'ineens' toelaten van externen die je gevraagd en ongevraagd van feedback voorzien, kan best wel lastig zijn. Vaak

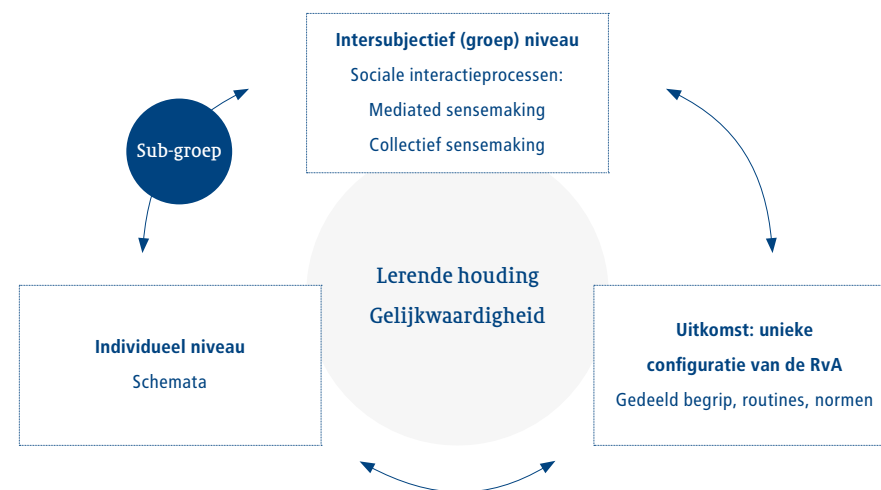
zijn juist directieleden niet meer gewend om van feedback te worden voorzien omdat zij niemand meer boven zich hebben die hun prestaties beoordelen. Tijdens de RvA vergaderingen worden ze ineens geconfronteerd met moeilijke vragen over hoe bepaalde zaken worden aangepakt en krijgen ze ideeën en suggesties aangereikt hoe ze dingen anders of beter kunnen doen. Dit terwijl in de meeste gevallen de bedrijven al heel succesvol zijn. Het kan daarom soms even duren voordat de betrokkenen vanuit het familiebedrijf zich realiseren dat de adviezen goed bedoeld zijn en dat de adviesleden de intentie hebben om de situatie verder te verbeteren. Anderzijds is een lerende houding ook essentieel voor de externe adviesleden. Als externen zitting nemen in de RvA en vooral willen laten zien wat ze weten en kunnen, dan blijven adviezen en aanbevelingen vooral hangen op een algemeen niveau. Het is voor deze externen ook belangrijk om een lerende houding aan te nemen en voort te borduren op alle aanwezige kennis en kunde in het bedrijf. Deze lerende houding kan zich van een individuele oriëntatie vervolgens ook ontwikkelen tot een groepsnorm waardoor men elkaar ook kan aanspreken op de houding ten aanzien van de omgang met uitdagingen. Een lerende houding van beide subgroepen (dus zowel de externe adviseurs als de betrokkenen vanuit het familiebedrijf) is bevorderlijk voor de sensemaking processen terwijl een prestatie houding belemmerend werkt.

3.4.2 Gelijkwaardigheid

Het tweede mechanisme dat de sensemaking processen beïnvloedt is de gelijkwaardigheid tussen de externe adviseurs enerzijds en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf anderzijds (Anderson & Kennedy, 2015). Wanneer de familieleden gaan werken met een RvA ontstaat er een bepaalde verhouding tussen de betrokkenen vanuit het familiebedrijf versus de externe adviseurs. In sommige gevallen stellen de betrokkenen vanuit het familiebedrijf zich afhankelijk op en willen zij de liefste dat de adviseurs de leiding nemen in het geven van sturing aan de RvA. Ook inhoudelijk is er in deze situaties sprake van een grote afhankelijkheid en worden er veel concrete adviezen gegeven door de adviseurs. In andere gevallen is er sprake van een meer gelijkwaardige relatie tussen beide subgroepen in het vormgeven van de rol van de RvA. Ook qua inhoud van de discussie is er minder sprake van concrete en specifieke adviezen, maar kan de discussie veel meer worden gekarakteriseerd als brainstormachtige reflecties op geïdentificeerde kansen voor de toekomst. Deze relatie tussen de beide subgroepen kan zich ook ontwikkelen over de tijd; naar mate de competenties van de betrokkenen vanuit het familiebedrijf wat betreft algemeen management en strategie zich ontwikkelen, ontstaat er een meer gelijkwaardige relatie ten opzichte van de externe adviseurs. In tegenstelling tot het mechanisme van de goal orientation kan hier niet gesteld worden dat een

gelijkwaardige relatie tussen beide subgroepen in alle gevallen bevorderlijk is voor de sensemaking processen. In plaats daarvan moet de gelijkwaardigheid zich verhouden tot de mate waarin de competenties van de betrokkenen vanuit het familiebedrijf voldoende ontwikkeld zijn ten aanzien van strategievorming en de levensfase van de onderneming. Wel is het zo dat op het moment dat een adviseur zich dominant opstelt terwijl de situatie vraagt om een gelijkwaardige verhouding, dit hinderlijk is voor de sensemaking processen.

FIGUUR 7: ONDERLIGGENDE MECHANISMEN DIE DE ONTWIKKELING VAN DE RvA BEÏNVLOEDEN



3.5 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft de belangrijkste resultaten van het onderzoek naar het functioneren van de RvA's op een rij gezet. Door vanuit een strategisch perspectief te kijken naar de RvA's en van heel dichtbij te bestuderen wat er gebeurt binnen de RvA is inzicht verkregen in de manier waarop er invulling wordt gegeven aan de rol van de RvA voor de onderneming en de familie.

Figuur 6 heeft laten zien dat er een grote variëteit mogelijk is wat betreft de inhoud die wordt besproken tijdens de vergadering. Deze variëteit is uitgezet op twee dimensies: (1) de strategische oriëntatie, welke kan variëren van operationeel, tot tactisch en strategisch niveau, en (2) het domein van het familiebedrijf welke kan variëren van bedrijfsmatige kwesties, tot familiale kwesties en eigendoms-kwesties, of een combinatie hiervan. Hierdoor is zichtbaar geworden dat de rol en het functioneren van de RvA zich volledig aanpast naar de onderneming en naar de behoefte van degenen die beslissingsbevoegd zijn. Deze aanpassingen vinden plaats door verschillende sensemaking processen, die worden beïnvloed door onderliggende mechanismen: de goal orientation (lerende houding versus prestatiehouding) en de gelijkwaardigheid tussen de externe adviesleden enerzijds en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf anderzijds.

Door dit onderzoek begrijpen we beter wat het fenomeen RvA inhoudt en hoe het waarde kan toevoegen aan het familiebedrijf. De resultaten hebben aangetoond dat een gezamenlijke reflectie op het functioneren van de rol van de RvA (collectieve sensemaking) cruciaal is om tot een gedeelde visie te komen. Een regelmatige evaluatie van het functioneren van de RvA is daarom van groot belang. Om de kennis uit dit onderzoek toegankelijk en bruikbaar te maken voor de beroepspraktijk is naar aanleiding van deze resultaten een evaluatietool ontwikkeld waarmee ondernemers het functioneren van hun eigen RvA kunnen vaststellen en de mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de RvA in kaart kunnen brengen. Deze evaluatietool, de totstandkoming daarvan, en de wijze waarop deze gebruikt kan worden, worden besproken in het volgende hoofdstuk.

CASUS HEMMINK B.V.

Raad van inspiratie

65

In gesprek met Martin Hemmink

De onderneming

In 1951 richtte de vader van Martin Hemmink de Zwolse onderneming Hemmink B.V. op. "Wat je vandaag de dag een start-up zou kunnen noemen", zegt zijn zoon nu. Hemmink sr. begon als handelsagent in elektrotechnische producten voor een aantal Duitse leveranciers en tegen begin jaren zeventig had het bedrijf zich ontwikkeld tot importeur van elektrotechnisch installatiemateriaal. Vandaag de dag vormt Hemmink B.V. samen met twee zusterbedrijven een groep van technische bedrijven, waarbij Hemmink als importeur van kwalitatief hoogwaardige producten in de elektrotechniek, tv-, data- en telecombranche zich met name richt op de Nederlandse afzetmarkt. Naast de inzet van ICT en productietechnologie binnen de machinebouwindustrie, behoort ook het bieden van technologische oplossingen binnen thema's als energiemanagement, zorg en veiligheid tot de werkzaamheden. Naast vakkennis, maatwerk en innovatie is Hemmink B.V. onderscheidend vanwege een persoonlijke benadering en sociale innovatie.

“Ik denk dat het van belang is dat je luister- en leerbereidheid hebt in combinatie met een zekere nieuwsgierigheid”

Martin Hemmink besloot eind jaren tachtig, na een periode van “watergewinning” waarin hij kennis maakte met klanten, leveranciers en medewerkers, zijn loopbaan in het bedrijf definitief voort te zetten. Dat resulteerde in 1990 in een overname, waarbij zijn vader afstand deed van het bedrijf, maar de eerste jaren “als consigliere noem ik dat maar even” Martin terzijde stond.

Als algemeen directeur en grootaandeelhouder stuurt Martin een directieteam aan dat naast hem bestaat uit een directeur financiën een directeur organisatie. Hijzelf is sinds 2013 meer naar de achtergrond en wordt zo vrijgespeeld om zich in een andere rol in te zetten voor het bedrijf. “Dat is heel plezierig, want ik loop nu rond in de netwerken binnen de sector waar ik veel inspiratie en informatie ophaal om ons bedrijf beter te maken.”

Strategisch vraagstuk

Continuïteit en groei zijn onderdeel van het strategisch vraagstuk bij Hemmink B.V. “Dat is ook de typologie van een familiebedrijf; dat we een langeretermijnfocus hebben over de generaties heen, zoals je dat noemt. En natuurlijk moeten we winst maken om die langeretermijn waar te kunnen maken.” Hemmink doet dat door focus op haar clusterstrategie en vanuit daar groei te realiseren door in te zetten op een aantal aspecten, zoals acquisitie (een buy & build-strategie met een aantal overnames), export (via zusterbedrijf KWX) en business development (transitie van producten naar concepten en systemen). Dat laatste vraagt ook om een andere marktbenadering en samenwerking met partners (open innovatie) om tot een oplossing te komen.

Het vorige strategische programma met de intrigerende naam Kasparov is ondertussen herzien en heeft de naam Hemmink 2020-Hemmink 2025, ofwel “Hemmink Next Level 2020”, gekregen. In essentie is het echter nog steeds een programma dat een zevental strategische aandachtsgebieden heeft die gekoppeld zijn aan medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de realisatie. Overkoepelend doel is om de klant, leverancier of andere stakeholders nog beter te bedienen. Intern beleid daarbij is het investeren in mensen binnen het bedrijf. “De verbinding tussen strategie, uitvoering en talentontwikkeling is wel bindend.”

De weg naar een RvA

Sinds 2013 werkt Hemmink B.V. met een RvA. Martin ziet dat als een orgaan dat hen adviseert, maar dat meer een – gestructureerde – toevoeging is aan een “providerboog” van inhoudelijke specialisten waar Hemmink al veel langer mee werkt. De keuze voor een RvA kwam voort uit een



behoefte aan een permanent klankbord voor het management op strategisch gebied. “Het ging in de sfeer van: we zijn met zijn drieën als directieteam verantwoordelijk voor het bestuur van deze onderneming en hoe mooi zou het niet zijn om ons te laten adviseren door externe deskundigen om zo een tunnelvisie en bedrijfsblindheid te voorkomen en alle aspecten van bedrijfsvoering op een hoger abstractieniveau samen te laten komen?”

Hoe heeft Hemmink dat vervolgens aangepakt? “We hebben toen een vijfjarenplan gemaakt en de vraag beantwoord “Waar gaat het nu eigenlijk om bij Hemmink?” Daaruit kwam een drietal competenties die ons van belang leken – algemene bedrijfsvoering, marketing en innovatie & duurzaamheid – en daar hebben we kandidaten bij gevonden.” Er is expliciet gekozen voor een extern netwerk. Hemmink B.V. is, naast actief in de sector, ook in regionale netwerken actief waar ze een goede reputatie hebben die gekoesterd wordt. “Het gevaar is dat je met vriendjes om je heen gaat sparren en dat het te veel een applausmachine van de Stichting Vrienden van Hemmink wordt.” De leden uit de RvA komen van buiten de regio, staan letterlijk en figuurlijk op afstand en zijn op een prettige manier “de kritische blik van buiten” waarnaar Hemmink op zoek was.

De RvA komt vier keer per jaar bijeen en naast de drie leden, waarvan één de voorzitter is, schuift het gehele directieteam van Hemmink aan. Daarnaast is er af en toe bilateraal overleg. In het begin was er nog geen strakke agenda voor de vergaderingen, maar "in de loop der tijd is er wel een soort van planning en control ontstaan met vaste besprekpunten". Dat zijn vooral strategische thema's: "We zijn misschien een beetje een atypisch familiebedrijf op dat punt; de familiecomponent wordt buiten de strategie van het bedrijf gehouden. Bedrijfsopvolging is een familiaal thema dat niet binnen de RvA wordt besproken. We hebben wel een familiestatuu, maar is niet het domein van de Hemmink-groep als dusdanig."

Tussentijds is de RvA geëvalueerd en deze functioneert volgens Martin Hemmink naar ieders tevredenheid: "Ik merk aan de leden dat ze geïnspireerd zijn en dat ze ook trots zijn op hun lidmaatschap in de RvA."

Wat levert de RvA op?

Heeft de RvA ook opgeleverd wat Martin Hemmink en de rest van het directieteam vooraf hoopte, namelijk het voorkomen van een tunnelvisie en de bedrijfsstrategie op een hoger niveau tillen? Martin vindt van wel: "Deze heren scherpen ons in het maken van keuzes ten aanzien van ons portfolio, in onze visie en de executie daarvan." Draagt een RvA in die zin ook bij aan betere bedrijfsprestaties? "We zijn op een hele mooie manier in 2009 door de crisis gekomen. Ik denk dat dat mede dankzij de RvA is. Terugkijkend: door het maken van keuzes in onze portfolio, het snel kunnen schakelen in de bedrijfsvoering als het gaat om voor ons lastige vraagstukken. Dat heeft in ieder geval geaccelereerd. Dus ja, ze helpen bij het realiseren van betere bedrijfsprestaties, absoluut."

Succesfactoren en tips

Kan Martin ook benoemen welke factoren hebben bijgedragen aan het goed functioneren van hun RvA? "Ik denk dat het van belang is dat je als ondernemer luister- en leerbereidheid hebt in combinatie met een zekere nieuwsgierigheid. Als je zegt: 'Ik vind een RvA eng en bedreigend', dan is dat een ander uitgangspunt dan: 'Ik wil me laten inspireren op basis van nieuwsgierigheid en luister- en leerbereidheid'." En draagt een duidelijke visie op de rol van de RvA voor de onderneming daar ook aan bij? "Nou, dan raak je aan de kern van mijn persoonlijke DNA, het familie-DNA: actief exploreren, experimenteren, dat is het wezen van ondernemerschap voor mij en zo'n RvA is daar een uiting van."

Toekomst en doorontwikkeling RvC?

Martin vindt een RvC "echt wel een different ball game", omdat die namens de aandeelhouders toezicht houden op het bestuur. "Ik zou de RvA liever een Raad van Inspiratie willen noemen" en als Hemmink B.V. ooit naar een RvC zou gaan, zou opnieuw moeten worden bekeken naar welke competenties er worden gevraagd. "En het is maar de vraag of dat ook de competenties zijn die bij een RvC aansluiten. Op het gebied van strategie zeker wel, maar een RvC en bedrijfsvoering sluiten minder goed aan." Daarnaast vraagt Martin zich af of je de leden daarmee een plezier zou doen. "Het zijn nevenwerkzaamheden voor deze mensen en niet iedereen kan juridisch gezien vanuit zijn huidige betrekking zomaar een RvC-lidmaatschap hebben."

**“Actief exploreren, experimenteren,
dat is het wezen van ondernemerschap
voor mij en een Raad van Advies
is daar een uiting van”**

CIJFERS HEMMINK B.V.

Directie/dagelijkse leiding:	DGA (Martin Hemmink) + directeur financiën + directeur organisatie
Opgericht:	1951
Generatie:	2e
Sector:	Electrotechniek (groothandel)
Aantal medewerkers:	125
Aantal familie-eigenaren:	1
Eigendomsstructuur:	DGA holding
RvA sinds:	2013
Aantal leden (waarvan familiaal):	3 (waarvan 1 familiaal)
Bestuur(svormen):	RvA en standaard holdingstructuur

4. Evaluatietool

Eén van de beoogde uitkomsten van het onderzoek was de ontwikkeling van een evaluatietool, waarin de verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op het functioneren van een RvA, zijn opgenomen. Met behulp van deze evaluatietool is het mogelijk het functioneren van de RvA op waarde te schatten en de meerwaarde van een RvA voor MKB-familiebedrijven te evalueren. De tool biedt de mogelijkheid vast te stellen in hoeverre de RvA aansluit bij de behoeften van de ondernemer en van zijn/haar familie en om eventuele verbeterpunten te identificeren. De aandachtspunten die uit de evaluatie naar voren komen, kunnen vervolgens worden besproken met de adviseurs.

4.1 TOTSTANDKOMING VAN DE TOOL

De evaluatietool is in een aantal ontwikkelfasen tot stand gekomen. Allereerst is op basis van de bevindingen uit dit onderzoek een aantal factoren geïdentificeerd die verband houden met het inrichten, de werkwijze en de onderlinge verhoudingen binnen teams. Naast de bevindingen die zijn besproken in hoofdstuk 3 zijn er ook nog verschillende andere factoren waarover ondernemers een beslissing moeten nemen bij de inrichting van de RvA. Deze factoren en de opties die erbij horen worden besproken in Box 2.

BOX 2: AFWEGINGEN BIJ HET INRICHTEN VAN EEN RvA

1. Werken met een reglement en een overeenkomst van opdracht.

Ondernemers kunnen zelf bepalen hoe formeel ze de samenwerking met de adviesleden willen vormgeven. Ze kunnen werken met een overeenkomst van opdracht (Bijlage F) of met een reglement (Bijlage G), of ze kunnen ervoor kiezen om zonder deze documenten te werken. Het werken met een overeenkomst van opdracht en / of een reglement zorgt voor duidelijkheid in de afspraken die met elkaar worden gemaakt.

“Die documenten die meegestuurd zijn, het opdrachtformulier voor adviseurs en het voorbeeldreglement, daar moeten we toch ook een keer serieus naar kijken, die houden we er wat mij betreft in.” (adviseur)

“De adviseur gaf tijdens de eerste bijeenkomst aan “laat dingen maar ontstaan. Als je dingen vast gaat inkaderen... Laten we maar eens kijken hoe zo’n proces loopt. En begin eens niet met een agenda maar begin gewoon eens even met een soort ronde tafel”.
(ondernemer)

2. Familieleden als advieslid.

Bij bedrijfsopvolging kan het heel logisch zijn om aan de overdragende partij te vragen of hij/zij zitting wil nemen in de RvA. Op deze manier kan de opvolger gebruik maken van de kennis en ervaring van zijn of haar ouder(s) en hen tegelijkertijd op de hoogte houden van wat er speelt in het bedrijf, terwijl zij niet meer zijn betrokken bij de dagelijkse bedrijfsleiding. Het kan voor de overdragende partij een mooie manier zijn om langzaam meer afstand te nemen van het familiebedrijf. Echter, sommige ondernemers moeten er niet aan denken om hun ouders in de RvA zitting te laten nemen omdat ze bang zijn dat zij zich dan teveel blijven bemoeien met het bedrijf.

“Toen mijn zoon directeur werd, heb ik de RvA samengesteld. Ik dacht bij mezelf, ik moet een adviesraad hebben die hem toch een beetje van advies dient, zodat hij ook een sparringpartner heeft (...) niet alleen voor de techniek, maar ook financieel en commercieel. Dat vond ik wel belangrijk, want hij is nog jong ...” (oud-ondernemer)

“Mijn vader had wel zoiets van ja, waarom moet je een RvA? Dat kost een hoop geld, ik kan je toch ook adviseren? En we hadden zoiets van nee, kun je niet. Ten minste, vanuit een ander perspectief, en we wilden juist mensen van buiten hebben die geen band hadden met het bedrijf. En ja, die echt daar wat objectiever naar kunnen kijken. En hij heeft natuurlijk hier heel lang gewerkt, en op een bepaalde manier, en bepaalde ideeën, ja die ook niet helemaal aansluiten bij onze ideeën. Wij kijken toch wel op een andere manier, staan we erin, en ook in de presentatie, in de groei ambities.” (opvolger)

3. Adviesleden vragen om extra taken in het bedrijf te verrichten.

In sommige gevallen worden adviesleden gevraagd aanvullende klussen te doen voor het bedrijf, buiten de taak van de RvA om. Terwijl de ene ondernemer hier positief tegenover staat, is dit voor andere ondernemers absoluut geen optie. Hiermee zou ten slotte de onafhankelijkheid van de adviesleden in het geding kunnen komen.

“Je zit hier niet als jaknikker maar als kritische sparringpartner (...) En als je kritisch bent dan ben je ook verplicht om alternatieven aan te reiken, daar ga ik heel ver in. Dus als er bijvoorbeeld problemen zijn met Duitse klanten dan zeg ik, hé, ik kom hier een halve dag zitten ... En dan bel ik of schrijf ik, of doe het voor om te laten zien hoe het kan. Ik onttrek me niet door alleen maar te zeggen wat anders moet”. (adviseur)

“Het kan voorkomen dat er aan een lid van de RvA een taak binnen het bedrijf gegeven wordt. Er moet dan wel goed nagedacht worden of die afhankelijkheid wenselijk is i.v.m. mogelijke belangenverstremming.” (adviseur)

4. Zelf de voorzittersrol innemen als ondernemer of deze uitbesteden.

Onderzoek heeft uitgewezen dat vergaderingen effectiever verlopen op het moment dat de voorzitter zijn of haar rol goed vervult. Sommige ondernemers maken hierin geen duidelijke keuze, sommigen kiezen ervoor om de rol zelf op zich te nemen, en sommigen kiezen ervoor om de rol te beleggen bij één van de adviesleden of directie/MT-leden.

“We hebben niet echt een voorzitter vind ik. Ja, de directeur is een beetje voorzitter, maar eigenlijk formeel niet. Het kan wel eens een voordeel hebben als je wel een voorzitter hebt,

die gewoon zorgt dat er goede agenda is en een beetje de orde bewaakt, zorgt dat we niet te veel afdwalen. Als je wilt kan je nu heel gemakkelijk sturen in de vergadering, en over een onderwerp ... stellig iets beweren, en dan gaan we die kant ook uit. Dat doen we regelmatig en daardoor worden het van die chaotisch verlopende vergaderingen. Er is niemand die zegt nee, we hebben nu dit onderwerp, we hebben het nou over personeelsbeleid en niet over kwaliteit ...” (adviseur)

“Ik blijf nog een jaar voorzitter, want niemand anders wil het zijn, maar ik hoop na de uitbreiding van de RvA toch wel iemand uit die raad te kunnen aanwijzen voor die rol. ‘Vreemde ogen dwingen’ zou ook weleens goed kunnen werken bij het aanleveren van stukken.” (ondernemer)

5. De RvA functioneert als een team.

De ondernemer kan ervoor kiezen om een RvA in te stellen met adviesleden die optreden als een team die met een eensluidend advies komen, contact met elkaar hebben buiten de vergaderingen om, etc. Of de ondernemer kan ervoor kiezen om adviesleden bij elkaar te zetten in de RvA die veel minder als een team opereren maar als individu.

“De RvA is momenteel geen groep, maar bestaat uit losse experts die je benadert a.d.h.v. hun expertise ... Leden van de RvA zouden buiten de vergadering om hun ideeën met elkaar af moeten stemmen.” (ondernemer)

“We zijn op afzonderlijke titel benoemd. Dus je mag verschil van mening hebben. Dat is helemaal niet erg. Alleen, maar het is natuurlijk wel van belang dat je wel zoveel mogelijk als één orgaan functioneert. En dat je dus ook zodanig met één standpunt komt, hè. Daar heeft de familie het meeste aan. Formeel hoeft het niet, maar wij hebben in onze eerste bespreking hebben we wel gezegd los van het feit dat wij individueel benoemd zijn, we willen wel functioneren als één orgaan met ook één standpunt. En bij bepaalde zaken tasten we dat ook onderling eerst af voordat we daarmee richting familie gaan.” (adviseur)

6. Het MT regelmatig bij de RvA vergaderingen betrekken.

De personen die bij de RvA vergaderingen worden betrokken verschillen aanzienlijk van bedrijf tot bedrijf. Waar in de meeste gevallen alleen de directie aanschuift, schuiven in sommige situaties ook de eigenaren aan, en veelal worden ook MT leden bij de vergaderingen betrokken. In sommige gevallen elke vergadering een MT-lid, soms eens per jaar en soms ontmoeten de RvA leden de MT-leden apart, buiten de aanwezigheid van de ondernemer om. Verschillende redenen liggen hieraan ten grondslag: toetsing van de kwaliteit van de MT-leden, toetsing van de afstemming tussen de directie en het MT en de waarborg van informatiestromen en transparantie.

“De kwaliteit verbeteren zit wat mij betreft ook in het een keer iemand anders uit het bedrijf erbij halen. Dat gebeurt af en toe wel hoor ... (maar) ... (V)andaar mijn voorstel om als we het over missie, visie, strategie hebben, het hele MT dat dan te laten presenteren. En dan moeten wij als RvA niet in de verleiding komen om tijdens die bijeenkomst meteen al weer op alles te gaan schieten, maar gewoon ... eerst eens het verhaal aanhoren.”
(adviseur)

“Er moet naar de personeelsleden gecommuniceerd worden over het hoe en waarom, en over de taken van RvA. Meer transparantie dus. Er kunnen ook vragen vanuit het managementteam bij de RvA worden neergelegd.” (ondernemer)

7. Informatievoorziening, eventueel ook buiten de directie om.

Welke informatie krijgt de RvA onder ogen? En wordt die spontaan verstrekt door de ondernemer of moeten de adviseurs daarom vragen? En hebben de adviseurs toegang tot bedrijfsgegevens buiten de ondernemer om?

“We krijgen echt veel informatie, niet alleen wat we nodig hebben maar ook details (...) Maar in de adviesraad gaat het om de grote lijnen. Het is nu eigenlijk meer het verhaal van hem (directeur) naar de adviesraad toe (...) en dan vooral de goeie dingen, zo van ‘dit hebben we allemaal gedaan’. Slechte dingen hoor je dan niet ...” (adviseur)

“Agendapunten en informatievoorziening zijn verbeterpunten. De RvA krijgt te weinig informatie om echt advies te kunnen geven. Dat is een gemiste kans.” (ondernemer)

8. Beloning van de adviesleden.

In alle gevallen worden de adviesleden beloond, maar de hoogte van de beloning varieert aanzienlijk. Wat essentieel lijkt te zijn, is dat de adviesleden niet afhankelijk zijn van de beloning die ze ontvangen. Tegelijkertijd moet er sprake zijn van een commitment vanuit de adviesleden, en is het logisch om daar iets tegenover te stellen.

“Als ik dat dan vergelijk met vroeger toen ik bij Deloitte nog als accountant en adviseur kwam, dat was een klantrelatie ... en moest er ook een rekening gestuurd worden. Dus als je kritiek had op de klant ... dan was je daar wat diplomatieker in volgens mij want je wilde die relatie niet op het spel zetten. Hier vind ik dat ik hier helemaal vrij ben om te zeggen wat ik wil. We krijgen wel een vergoeding, maar daar ben ik niet van afhankelijk.”
(adviseur)

“Ik heb er al heel veel aan gehad. En veel meer dan dat het kost. Als je gewoon ziet welke grote dingen ze bij de kop hebben gehad en wat er al verandert. Dat zit hem in wat abstractere zaken, zoals de vorming van de klankbordfunctie voor mij persoonlijk. Maar dat zit hem ook gewoon in hele concrete zaken die doorgevoerd zijn. Het levert meer op dan dat ik eraan kwijt ben. Dat is moeilijk in geld uit te drukken.” (ondernemer)

9. Vergaderfrequentie en structuur aanbrengen in de vergadercyclus.

Hoe vaak komt de RvA bij elkaar en in hoeverre is er dan sprake van een vaste cyclus qua thema's die over het jaar worden besproken? In sommige gevallen worden vergaderingen last minute gepland en is het aan de directie om de agenda aan te leveren, terwijl in andere situaties de vergaderingen voor de rest van het jaar vooruit worden gepland, in combinatie met vaste onderwerpen die dan worden besproken.

“Nou is misschien elke maand wel heel veel als RvA, dan kom je automatisch volgens mij op operationele dingen. Maar een keer of – ja, al zou je maar vier of vijf keer per jaar bij elkaar komen, maar dan ook op vaste momenten. Nu lijkt het toch een beetje dat van het

bedrijf uit niet zo'n behoefte aan bestaat vind ik. Een enkele keer is er een oprisping en dan – althans, zo is het dan de laatste jaren, dus in het begin ging dat wat trouwer. Het staat wel op de agenda trouwens standaard, de volgende vergadering nader overeen te komen, maar vaak komen we niks nader overeen. Dan wordt er afgewacht tot de volgende vergadering er is. Dus regelmaat vind ik eigenlijk ook wel heel belangrijk erin.” (adviseur)

“Er zal toch iets van een structuur moeten komen om het goed te doen. Voor de beginfase was het goed zoals het ging, maar we moeten nu wel doorpakken! Als het over kortetermijnbeleid gaat en je betreft er de RvA bij, dan vraag je eigenlijk altijd te laat advies.” (ondernemer)

10. Familiaire zaken kunnen wel of niet in de RvA besproken te worden.

De redenen waarom een RvA wordt ingesteld variëren. Terwijl de uitdagingen in de meeste gevallen vooral liggen op het bedrijfsmatige vlak, komt het ook voor dat deze uitdagingen de familie raken, of vice versa. Afhankelijk van de mate waarin de familie betrokken is bij het bedrijf, komen ook familiale zaken op tafel tijdens de RvA vergaderingen.

“Ik had niet verwacht dat ze ook in het hele stuk familie en aandelen, en dat ze daar ook gewoon in zouden adviseren. Dat had ik niet had verwacht dat ze daar zo actief in hebben mee gedacht. En ik denk, dat weet ik niet of dat zo is maar dat is mijn invulling misschien, dat het ook wel een stuk vanuit de adviseur met kennis over familiebedrijven, dat stuk ook juist weer gevraagd werd. Dus dat vond ik wel, dat was eigenlijk boven mijn verwachting.” (ondernemer)

“Het is belangrijk dat de RvA meedenkt over opvolging e.d., maar ja, ze komen natuurlijk uit een gewoon bedrijf. Kun je je dan inleven in het familiebedrijf, zoals het hier gevoerd wordt, zeg maar?” (ondernemer)

Het concept van de evaluatietool is intensief besproken in het onderzoeksteam. Vervolgens is dit concept gespiegeld aan enkele bestaande instrumenten voor het functioneren van Raden van Commissarissen (RvC's) en Raden van Toezicht (RvT's) (zie voor een overzicht van geraadpleegde bestaande instrumenten bijlage B). Het concept dat hieruit voortkwam, is allereerst getest door commentaar te vragen aan wetenschappelijke en vakinhoudelijke experts. Na enige aanpassingen is een pilotversie van de tool voorgelegd aan ondernemers en adviseurs (ervaringsdeskundigen) en is hen gevraagd om de evaluatietool bij wijze van proef in te vullen. Aan allen is gevraagd vooral te letten op functionaliteit, volledigheid, structuur en formulering, zowel van de evaluatietool als geheel, als van de afzonderlijke vragen en antwoordmogelijkheden. Op basis van deze pilot zijn de vorm en inhoud van de definitieve evaluatietool vastgesteld. Hieronder zullen de verschillende fasen uitgebreider worden toegelicht; bijlage C geeft een overzicht van enkele kenmerken van de deelnemende familiebedrijven. 77

Voor het uitvoeren van de evaluatie van RvC's en RvT's zijn in de loop der tijd verschillende evaluatie-instrumenten ontwikkeld. In dit onderzoek is kennisgenomen van enkele evaluatie-instrumenten die gebruikt worden om het functioneren van een RvC of een RvT te evalueren. Sommige instrumenten konden worden gedownload van internet, en direct worden geraadpleegd. Andere vragenlijsten zijn niet vrij beschikbaar en zijn ingezien en/of besproken met daarbij betrokken deskundigen. Hoewel de lengte en de mate van detaillering van de vragenlijsten uiteenlopen, de formulering van de vragen en de antwoordcategorieën variëren, evenals de wijze van invullen en verwerken van de gegeven antwoorden (handmatig of digitaal), komen in alle instrumenten min of meer dezelfde thema's aan de orde. De vragen hebben betrekking op de samenstelling, de omvang en de inrichting van de raad, de onderlinge verhoudingen en interactie (formeel en informeel), de rol van de voorzitter, de informatievoorziening, de relatie met het bestuur en met derden-belanghebbenden, de onafhankelijkheid en de rol als adviseur, toezichthouder en werkgever. Inzicht in deze factoren is van belang voor het waarderen van het functioneren van een RvC/RvT. Nu kan een RvA strikt genomen niet worden vergeleken met een RvC/RvT: er zijn belangrijke verschillen tussen deze raden. Hierdoor zijn niet alle aspecten die aan de orde komen in de bestaande tools voor RvC's en RvT's relevant voor RvA's.

Op basis van de literatuur, de bevindingen uit het onderzoek en het bekijken van bestaande evaluatie-instrumenten voor RvC's en RvT's is een eerste concept van een evaluatietool opgesteld. De concepttool bestond uit vragen over zes onderwerpen: de kenmerken van de vergaderingen van de

RvA, de toegevoegde waarde van de raad, de dynamiek binnen de raad, de feitelijke en gewenste vergadertijd voor enkele thema's, de formele aspecten van het werken met een RvA en enkele afsluitende vragen over verwachtingen en meerwaarde van de RvA. De tool is vervolgens voorgelegd aan adviseurs en ondernemers van de bedrijven die deelnemen aan het onderzoek met het verzoek deze bij wijze van test in te vullen. Dit vond plaats in interviewsessies tijdens bedrijfsbezoeken waarbij de geïnterviewden hun commentaar op de evaluatietool nader konden toelichten.

Uit de interviews met individuele adviseurs is naar voren gekomen dat een evaluatietool zeker toegevoegde waarde kan hebben. Negen van hen zagen vooral voordelen en vier vonden het zelfs noodzakelijk. Zo maakt een evaluatie problemen bespreekbaar en kan deze zorgen voor bewustwording van en mogelijke oplossingen voor spanningen in de raad. Om diezelfde reden hadden twee adviseurs echter aarzelingen: evalueren kan ook weerstand oproepen. Bovendien zou een RvA te veel op een RvC kunnen gaan lijken en een meer formeel karakter kunnen krijgen, iets wat volgens deze adviseurs niet de voorkeur heeft. Alle geïnterviewde adviesleden waren het erover eens dat de evaluatie een middel moet zijn en geen doel op zich en dat de evaluatietool kort en bondig dient te zijn en niet teveel tijd in beslag dient te nemen. Daarbij verdient de wijze van terugkoppeling van de scores volgens deze respondenten ook de nodige aandacht.

4.2 HOE DE EVALUATIETOOL AAN TE BIEDEN EN TE GEBRUIKEN?

Een aantal zaken verdient zorgvuldige aandacht bij het gebruik van de evaluatietool. Allereerst betreft dat de wijze waarop de tool wordt gebruikt; enkel door de ondernemer of door de RvA als geheel? En wordt de tool aangeboden tijdens of na een reguliere vergadering door de betrokkenen zelf, die de tool bijvoorbeeld van internet halen en vervolgens invullen? Wordt de tool thuis ingevuld, voorafgaand aan de vergadering, of op de vergadering zelf? En gebeurt dat dan individueel en in stilte of collectief? In het laatste geval gaan invulling en bespreking naadloos in elkaar over, maar is dat een procedure die de voorkeur heeft? Vervolgens moeten de resultaten worden besproken en ook over deze aftrap voor de eigenlijke evaluatie dient te worden nagedacht. Een mogelijkheid is de scores in eerste instantie geaggregeerd, anoniem en op papier of digitaal te verstrekken, al dan niet met een vergelijking met de scores van andere RvA's. Als de tool gedurende een langere termijn wordt gebruikt, kunnen benchmarks worden ontwikkeld waarmee vergelijking mogelijk is. Op kortere termijn kunnen de individuele scores ook naast de totaalscores van de gehele RvA worden gelegd. Een andere optie is dat de leden van de RvA beurtelings de in hun ogen belangrijkste scores

mondeling presenteren en toelichten. Dit veronderstelt een grote mate van openheid en onderling vertrouwen en wellicht ook de aanwezigheid van een moderator; een deskundige gespreksleider die ervoor zorgt dat een ieder een gelijkwaardige inbreng heeft. In Box 3 en Box 4 wordt geïllustreerd hoe de evaluatie heeft plaats gevonden bij de *Heerde Pumbling Group* en *Plaatstaal B.V.*, twee van de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek.¹

BOX 3: EVALUATIE RvA HEERDE PUMBLING GROUP

De evaluatietool is voorafgaand aan de RvA vergadering verstuurd naar de directieleden en de adviesleden met het verzoek om de tool individueel in te vullen. Tijdens de vergadering staat de evaluatie als apart agendaonderdeel genoemd. De aanwezigen hebben de ingevulde tool meegenomen en hun bevindingen gedeeld, op één advieslid na dat onvoldoende tijd heeft gehad om de tool in te vullen.

Hieruit kwamen de volgende punten naar voren:

- De directie wil meer tijd aan strategie en overnames besteden (tijd gaat nu vooral op aan going concern issues en de financiële overzichten).
- De directie wil graag een betere voorbereiding en meer to-the-point discussies. De rol van de voorzitter mag strakker; dit betekent dat hij/zij ook in de voorbereiding de onderwerpen en vraagstellingen duidelijker moet benoemen, evenals de problematiek en het te nemen besluit. De adviseurs vinden het belangrijk dat zij zich kunnen voorbereiden, dus ruim voor de vergadering moet duidelijk zijn welke thema's aan bod komen. Voorafgaand aan de vergadering moet meer werk worden verzet.
- De directie geeft aan het nuttig te vinden om ook tussendoor meer proactief input te ontvangen geleverd en meer gebruik te maken van het netwerk van de adviesleden.
- Terugkoppeling van genomen besluiten gebeurt nauwelijks en hier is dus verbetering mogelijk.
- Coaching wordt door de directie (twee broers) belangrijk gevonden; de adviseurs proberen de twee broers persoonlijk te triggeren.

¹ De namen van de bedrijven zijn geanonimiseerd.

- Het thema groei komt nog te weinig aan bod.
- Allen zijn tevreden over de samenstelling van de RvA. Voor de groepscohesie zou het goed zijn om een keer uit eten te gaan.
- Het thema 'familiebedrijf' is nu niet echt aan de orde. Als opvolging gaat spelen dan moeten zaken op een rij worden gezet, bijvoorbeeld in een familiestatuuut.

Ondanks dat de besproken punten duidelijk zijn, is niet gesproken over de manier waarop gevolg gegeven zal worden aan de evaluatiepunten. Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe men elkaar zich hieraan houdt.

BOX 4: EVALUATIE PLAATSTAAL B.V.

Ook bij familiebedrijf *Plaatstaal B.V.* is de RvA geëvalueerd. De drie adviseurs en de ondernemer hebben de vragenlijst individueel ingevuld. De resultaten hiervan zijn later tijdens een RvA-vergadering gepresenteerd en besproken. Daaruit kwam het volgende naar voren.

- Maak de rol van voorzitter meer expliciet, zowel wie die rol vervult, als de inhoud van die rol.
- Plan de vergadering per jaar met een regelmatige frequentie, bijvoorbeeld ieder kwartaal.
- Stel een besluitenlijst op die bij wijze van terugkoppeling in de volgende vergadering kort wordt besproken.
- De stukken moeten tijdiger worden aangeleverd. Stel een vaste procedure op voor de informatievoorziening aan de adviseurs tussen de vergaderingen door.
- De standaardagenda met de agendapunten in eenzelfde vaste volgorde moet heroverwogen worden.
- Er zouden vaste vergaderdata moeten zijn voor bepaalde punten, bijvoorbeeld de jaarlijkse begroting en de strategie voor de (middel)lange termijn.
- Op korte termijn moet de opvolgingsproblematiek worden besproken en een plan worden opgesteld voor hoe te handelen als vader en/of zoon onverwacht wegvallen (noodopvolging).
- Er moet nagedacht worden over een rooster van aftreden en over de opvolging van RvA-leden: welke expertise is in de toekomst nodig, zijn er potentiële kandidaten e.d.

- Een zekere mate van formalisering van de samenstelling en van de werkwijze van de RvA is te overwegen, bijvoorbeeld door het invoeren van een reglement en/of door het opstellen van een profielschets en/of een overeenkomst van opdracht.

Voor het overige onderschrijven alle vier deelnemers het belang van een RvA. Er zou nog meer uit kunnen komen dan nu al het geval is. Maar de blik van buiten naar het bedrijf is constructief kritisch en leidt tot nieuwe gezichtspunten en inhoudelijke adviezen bij concrete vragen en problemen en is soms het laatste zetje voor het nemen van besluiten. Het is bij uitstek het orgaan om los te komen van de waan van de dag en stil te staan bij de grote lijnen en langere termijn, ook al wordt daarvoor nog te weinig tijd ingeruimd. Aan een aantal uitkomsten van de evaluatie is inmiddels opvolging gegeven (rol voorzitter, vergaderfrequentie, informatievoorziening, strategie-vergadering).

Hoe de presentatie van de resultaten ook plaatsvindt, deze vormt het uitgangspunt voor de gezamenlijke bespreking van het functioneren van de RvA. Hier rijzen soortgelijke vragen als die over de manier waarop de tool kan worden aangeboden. Vindt de bespreking plaats in een speciaal daarvoor belegde 'heisessie', al dan niet onder begeleiding van een externe moderator? Of is het een agendapunt van een reguliere vergadering, waarvoor hooguit een uur wordt vrijgemaakt? En dient dit tweejaarlijks te gebeuren, jaarlijks, of nog frequenter? En moeten dan alle aspecten van het functioneren aan de orde komen of moet een selectie worden gemaakt, bijvoorbeeld van wat op dat moment het meest urgent en/of belangrijk is?

Een zinvolle evaluatie is niet beperkt tot het enkel terugblikken op het functioneren en het inventariseren van de sterke en zwakke punten van, en kansen en bedreigingen voor de RvA. De evaluatie is ook toekomstgericht en moet uitmonden in het aanbrengen van prioriteiten in de te verbeteren (aspecten van) het functioneren en een plan van aanpak om dat te realiseren. Bovenstaand kader laat zien dat de evaluatie bij de Heerde Pumbling Group met aandacht is uitgevoerd, maar dat men niet heeft nagedacht over de resultaten van de evaluatie. Ook hier de vraag of de RvA dat zelf doet, of daarvoor een buitenstaander aantrekt die betrekkelijk onbevangen en neutraal maar wel grondig een inventarisatie maakt van de sterke en zwakke punten. En gebeurt dit in dezelfde sessie of vergadering of wordt daarvoor een aparte bijeenkomst belegd?

Bovenstaande opsomming van met het gebruik van de tool samenhangende vragen laat zien dat dit meer inhoudt dan het enkel invullen van een vragenlijst. De ondernemer zal met zijn RvA bij de vragen moeten stilstaan en tot gezamenlijk gedragen keuzes moeten komen. Die keuzes hoeven niet voor eens en altijd vast te staan; gaandeweg kan blijken dat een keuze die in de beginfase van een RvA effectief en efficiënt was, dat na een aantal jaar ervaring niet meer is (het kan dus geen kwaad ook de evaluatie van het functioneren af en toe tegen het licht te houden).

Een formele evaluatie van de RvA kan jaarlijks of tweejaarlijks plaatsvinden. Daarnaast kan aan het einde van iedere vergadering kort worden teruggeblikt op hoe de vergadering is verlopen. Deze laatste optie kwam tijdens één van de evaluaties van de RvA naar voren. Hier werd besproken dat het belangrijk is om na elke vergadering te evalueren in hoeverre de voorgelegde onderwerpen aan de RvA leden ook in voldoende mate aan bod zijn gekomen en of er duidelijke adviezen zijn verkregen.

De tool is bedoeld als instrument voor zelfevaluatie en zelfreflectie, van individuele leden, maar eerst en vooral van de RvA, als collectief, dus als raad. Voor alle geïnterviewden bleek het vanzelfsprekend te zijn dat de uitkomsten van de tool in een vergadering van de RvA besproken moeten worden om aan de hand daarvan het functioneren van de raad te verbeteren. En die vanzelfsprekendheid wordt ondersteund door onderzoeksbevindingen die erop duiden dat regelmatige evaluaties een positief effect hebben op dat functioneren en dat een evenwichtig samengestelde en goed functionerende raad op zijn beurt weer positief samenhangt met de resultaten van het bedrijf (Business Development Bank of Canada, 2014; Bettinelli, 2015; Daily & Dalton 2003; Payne, Benson & Finegold, 2009; Pugliese, Nicholson & Bezemer, 2015).

CASUS SUPLACON B.V.

Check & balance

83

In gesprek met Jellard Koers

De onderneming

Nadat hij tien jaar in Portugal had gewerkt, was de conclusie dat hij eigenlijk een ondernemer in loondienst was geworden. En dus keerde Jellard Koers in 1996 terug naar Nederland op zoek naar een eigen bedrijf, gezien zijn technische studiewerktuigbouwkunde, het liefst in de maakomgeving. Als "man van buiten" ("je komt niet uit de omgeving, niet uit de familie, zelfs niet uit het vakgebied") nam Jellard 20 jaar geleden het familiebedrijf Suplacon over, een bedrijf dat gespecialiseerd is in de toelevering van plaatwerkproducten en metaalconstructies.

In de jaren daarna is het bedrijf onder leiding van Koers met de markt meegegroeid: "Qua schaalgrootte zijn we een divisie hoger gaan spelen." Die goede marktpositie is te danken aan een vooruitziende blik: 20 jaar geleden heeft Suplacon al gekozen om zich te concentreren op het on-demand produceren van kleine aantallen ("de kleine serie"), wat tegenwoordig met een flexibel ingerichte markt juist een pré is.

Suplacon onderscheidt zich verder door een verregaande vorm van digitalisering van interne en externe bedrijfsprocessen. Dat levert een fijnere afstemming op in de fabricageomgeving, waardoor Suplacon met veel minder tussenvoorraden kan werken wat weer kortere doorlooptijden oplevert.

Strategisch vraagstuk

Een jaar of vier geleden is Jellard Koers zich serieus gaan oriënteren op de continuïteit van het bedrijf. In zijn loopbaan was hij veel situaties tegengekomen waarin een ondernemer te lang vast hield aan een status quo en te laat acteerde op het vraagstuk van continuïteit.

Sinds 2,5 jaar vormen de voormalige commercieel en operationeel manager de operationele directie van Suplacon. Beide directieleden participeren ook met een minderheidsbelang in de bedrijfsvoering en dat brengt volgens Jellard de gevoelswereld van elkaar dichterbij, omdat daardoor iedereen nu belang heeft bij zaken als het aandelenresultaat, het dividendbeleid, liquiditeitsprognose en het succes van bepaalde investeringen. “Je komt uit dezelfde klei: als het bij mij regent, regent het ook bij hen en vice versa.”

“Met een Raad van Advies kunnen we heel trefzeker met onze eigen stijl de problemen aanpakken”

Jellard is met het aantreden van een operationele directie veel meer in een rol gekomen van “innovatieadviseur, aanjager van het bedrijf” en heeft zijn tijd – onder meer – gebruikt om een omvangrijk nieuwbouwproject voor het bedrijf te leiden.

Het continuïteitsvraagstuk wordt daarnaast vormgegeven door een talentpool waarin een nieuwe generatie wordt opgeleid om een rol te gaan spelen in het bedrijf. Vier jonge Hbo’ers krijgen ieder vanuit een ander perspectief (als commercie of supply chain) een specifieke bedrijfseconomische opdracht, maar ook de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Een van de deelnemers is Jellard’s zoon. “Suplacon was een familiebedrijf en 20 jaar geleden is het eigenlijk overgegaan in de handen van een andere, namelijk mijn familie, ook al weet het overgrote deel dat niet eens”, zegt Jellard.

De weg naar een RvA

Suplacon maakte al gebruik van externe adviseurs, maar er was behoefte aan een structurele vorm van advies. Jellard Koers zag dat er bij de operationele directie behoefte was aan reflectie en



guidance. Zij hadden niet eerder in hun carrière de eindverantwoordelijkheid gehad en konden “nog progressie maken in het strategisch denken”. Een RvA zou volgens Koers een functie van “check & balance” moeten hebben: door eens in de drie maanden aan tafel te zitten en terug te kijken naar wat er het afgelopen kwartaal was gedaan en vooruit te kijken naar de activiteiten van het komende halfjaar en de vraagpunten daarin. Bovendien zou een statuut voor de RvA samen met een directiestatuut een goed kader scheppen om heldere afspraken te maken over wederzijds verwachtingen, rapportage en “wat we elkaar aan manoeuvreerruimte geven en gunnen.”

Vooraf zijn er wel profielen opgezet, maar “in de zin van vaardigheden, zonder dat je tot een persoonsdefinitie komt.” De twee huidige leden zijn zelf ondernemer en kijken op die manier ook tegen het bedrijf aan, hoewel ondernemerschap vooraf geen vereiste was. Belangrijker is volgens Jellard dat je elkaar persoonlijk ligt: “Je moet naar die vergaderingen uitkijken, het moet plezierig zijn.” Naast de twee externe leden vormt Koers het derde lid van de RvA. Mogelijk wordt de RvA op termijn nog uitgebreid met iemand met specifieke ICT-kennis, omdat Suplacon zich in toenemende mate in die richting ontwikkelt, maar dat kan ook in een andere vorm.

Verloop van RvA-vergaderingen tot nu toe

Bij de vergaderingen schuift, naast de raadsleden, de tweehoofdige directie aan. Welke thema's worden we er besproken? “In de vergaderingen laten we ons als leden van de RvA primair leiden door de vraagstelling van de directie. Dat kunnen vragen zijn over verbetertrajecten en kwaliteit of over het inrichten van een webshop in de maakindustrie. Secundair willen we ook een aantal onderwerpen besproken hebben vanuit het oogpunt van “check & balance”, zoals zorgen dat zaken als het budget voor volgend jaar, de realisatie en cashflowverwachting periodiek op de agenda staan.”

Wat levert de RvA op?

Levert de RvA inderdaad dat kader op van check & balance en coaching van de directie? De directie kan volgens Jellard met de RvA veel directer strategische vragen bespreken, zowel binnen als buiten de vergaderingen. “Het is daarmee minder eenzaam aan de top. Als baas of directie word je altijd wel gekweld door de vraag ‘Doe ik het goed?’ of ‘Zie ik evidente dingen over het hoofd?’. Besluitvorming blijft een directiezaak, maar de RvA kan wel een bevestiging geven dat je als directie de juiste koers vaart.”

Levert een RvA ook betere bedrijfsprestaties op? “De gesprekken met de RvA leiden niet één-op-één causaal tot een resultaat, maar gevoelsmatig zou ik zeggen van wel. Doordat de directie sneller stabiel, sneller vak-volwassener wordt en ook zelfverzekerder optreedt. Dat komt doordat ze via een structureel kader van een RvA gericht antwoord krijgt.”

“Ik zag dat er bij de directie behoefte was aan reflectie en aan guidance”

Succesfactoren en tips

Wat zou je met de kennis van nu adviseren aan familiebedrijven die voor de keuze staan om een RvA in te stellen? Wat zijn succesfactoren? “Een duidelijke vraagformulering: wat zijn de vraagpunten in jouw situatie? Waar jeukt het bij jou? Is dat een grote familie die zich teveel met het bedrijf bemoeit? Of wil je als ondernemer een ontwikkelingsrichting in waarin je zelf te weinig kennis hebt? Zodra je de vraag helder hebt, kun je kijken welke personen en profielen daar het dichtst bij komen.” Jellard heeft de vraag bewust breed uitgezet in zowel interne als externe netwerken: “Het sleepnet was zo in ieder geval groter en de bijvangst was dat ik het verhaal op een natuurlijke wijze kon communiceren aan mijn stakeholders. Je creëert ook meteen acceptatie en draagvlak. Iedereen kon ook nog advies geven, want het was nog niet in beton gegoten, dus dat was heel plezierig.”

Toekomst en doorontwikkeling RvC?

Jellard Koers ziet momenteel geen meerwaarde in een RvC. Wat spreekt hem aan in de RvA? Het laagdrempelige en enigszins informele karakter? “De RvA is hartstikke formeel in de feitelijke uitvoering naar mijn directie toe.” Daarover zijn ook afspraken gemaakt en vastgelegd in een reglement. “Het juridische kader is natuurlijk hartstikke informeel, in die zin past dat bij de schaal-grootte van ons bedrijf.” Een RvC is in die zin anders. “Ik heb geen juristen aan boord, een RvC is reglementair, in een wettelijk kader, dat heb ik allemaal niet bestudeerd. Met een RvA kunnen we heel trefzeker met onze eigen stijl de problemen aanpakken.”

CIJFERS SUPLACON B.V.

Directie/dagelijkse leiding:	DGA (Jellard Koers) + directeur financiën + directeur organisatie
Opgericht:	1977
Generatie:	Koers heeft in 1996 het familiebedrijf gekocht van een ondernemer wiens kinderen geen interesse hadden in overname, ook de bedrijfsleiding niet. Hijzelf is nu 1e generatie
Sector:	Plaatwerkerij
Aantal medewerkers:	75
Aantal familie-eigenaren:	5
Eigendomsstructuur:	B.V.
RvA sinds:	2014
Aantal leden (waarvan familiaal):	3 (waarvan 1 familiaal, namelijk Koers)
Bestuur(svormen):	RvA, STAK (waarin naast de drie kinderen ook de directie participeert)



Literatuurlijst

Alderson, K. J. (2009). *Exploring the complexities of family business decision making: how the second generation makes decisions*. Unpublished doctoral dissertation: Capella University.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11): 1573-1601.

Berent-Braun, M. M., Bus, C. A. C. J., Van Dijk, C. C., Van Druten, E. W. J. A., Flören, R. H., Van den Hurk, Y., . . . Webbink, R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Baker Tilly Berk NV/Nyenrode Business Universiteit.

Bettinelli, C. (2011). Boards of Directors in family firms: an exploratory study of structure and group process. *Family Business Review* 24(2): 151-169.

Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1): 65-72.

Bonaccio, S., & Dalal, R. S. (2006). Advice taking and decision-making: an integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2): 127-151.

Brennan, N. M., & Kirwan, C. E. (2015). Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4): 466-493.

Brooks, A., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 61(6): 1421-1435.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3): 295-308.

Business Development Bank of Canada (2014). *Advisory boards: an untapped resource for business*. Retrieved from https://www.bdc.ca/en/Documents/analysis_research/bdc_study_advisory_boards.

Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. *Management*, 18: 282-308.

Cole, P. M., & Johnson, K. (2012). A perfect fit: connecting family therapy skills to family business needs. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38: 63-71.

Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2003). Looking in the mirror: board evaluations. *The Journal of Business Strategy* 24(6): 8-9.

Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2010). What types of advice do decision-makers prefer? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1): 11-23.

De Hooge, I. E., Verleg, P. W. J., & Tzioti, S. C. (2014). Emotions in advice taking: the roles of agency and valence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 27(3): 246-258.

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar de ondernemers van familiebedrijven en de leden in hun RvA die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Om kennis op te bouwen over familiebedrijven, is het van belang dat wij als onderzoekers toegang krijgen tot de praktijk. Wij zijn ons er terdege van bewust dat dit niet vanzelfsprekend is en wij willen de ondernemers dan ook bedanken voor hun openheid en hun bereidheid om ons toe te laten tot de arena van de RvA waar veelal vertrouwelijke zaken worden besproken. Wij zijn ervan overtuigd dat collega-ondernemers hun voordeel kunnen doen met het feit dat wij hen over langere tijd hebben mogen volgen bij het invulling geven aan de RvA. Graag willen wij ook Eefje Claassen bedanken voor haar bijdrage aan de bedrijfsportretten in deze publicatie. Tot slot gaat onze dank uit naar Harke Plas, voor zijn juridische bijdragen (zie bijlagen F en G) waarmee de ondernemers hun RvA, indien gewenst, kunnen formaliseren.

We willen benadrukken dat de bevindingen van dit onderzoek betrekking hebben op de bedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Deze resultaten kunnen niet naar andere familiebedrijven worden gegeneraliseerd. Echter, uit de overeenkomsten en de verschillen bij de ondernemers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek kunnen wel algemene inzichten worden afgeleid, zoals benoemd in hoofdstuk drie. Daarnaast hebben we een evaluatietool ontwikkeld die ondernemers en adviseurs kunnen gebruiken om het functioneren van de RvA, en eventuele verbeterpunten daarin, in kaart te brengen. Deze evaluatietool kunt u downloaden via onze website, www.windesheim.nl/familiebedrijven. Mocht u zelf aan de slag willen met een RvA of een andere vorm van goed bestuur, dan kunt u contact opnemen met het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim. Wij delen graag onze kennis met u.

- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10): 1040-1048.
- Dyer, W. G. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2): 109-131.
- Feng, B., & Feng, H. (2012). Examining cultural similarities and differences in responses to advice. *Communication Research*, 40(5): 623-644.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: practices, performance and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 196-225). London: Sage Publications Ltd.
- Gino, F., & Moore, D. A. (2007). Effects of task difficulty on use of advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 20(1): 21-35.
- Gino, F. (2008). Do we listen to advice just because we paid for it? The impact of advice cost on its use. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2): 234-245.
- Gino, F., Brooks, A., & Schweitzer, M. E. (2012). Anxiety, advice, and the ability to discern: feeling anxious motivates individuals to seek and use advice. *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 102(3): 497-512.
- Gordini, N. (2012). The impact of outsiders on small family firm performance: evidence from Italy. *World Journal of Management*, 4(2): 14-35.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as firms grow. *Harvard Business Review*, July-August: 37-46.
- Hiebl, M. R. W. (2013). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2): 147-161.
- Horan, P. J. (2003). Establishing an advisory board for the family business. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6): 61.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7-41.
- Jonovic, D. J. (1989). Outside review in a wider context: an alternative to the classic board. *Family Business Review*, 2(2): 125-140.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17(2): 151-163.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4): 295-313.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1): 57-125.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1): 1-28.
- Morkel, A., & Posner, B. (2002). Investigating the effectiveness of corporate advisory boards. *Corporate Governance*, 2(3): 4 - 12.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An Exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3): 227-242.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1): 24-40.
- Payne, G.T, Benson, G.S. & Finegold, D.L. (2009). Corporate Board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies* 46(4): 704-731.
- Piekkari, R. Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention. *Organizational Research Methods*, 12(3): 567-589.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Pugliese, A., Nicholson, G. & Bezemer P.J. (2015). An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. *British Journal of Management* 26: 1-25.
- Rader, C. A., Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2015). Pushing away from representative advice: advice taking, anchoring, and adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130: 26-43.
- Reay, T., Pearson, A. W., & Dyer, G. W. (2013). Advising family enterprise: examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3): 209-214.
- Reddrop, A., & Mapunda, G. (2015). Family businesses: seekers of advice. *Journal of Family Business Management*, 5(1): 90-115.
- Risseuw, P. & Masurel, E. (1994). The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry. *Small Business Economics*, 6(4): 313-322.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3): 235-255.
- Schrah, G. E., Dalal, R. S., & Sniezek, J. A. (2006). No decision-maker is an Island: integrating expert advice with information acquisition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(1): 43-60.
- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3): 78-97.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1232-1259.

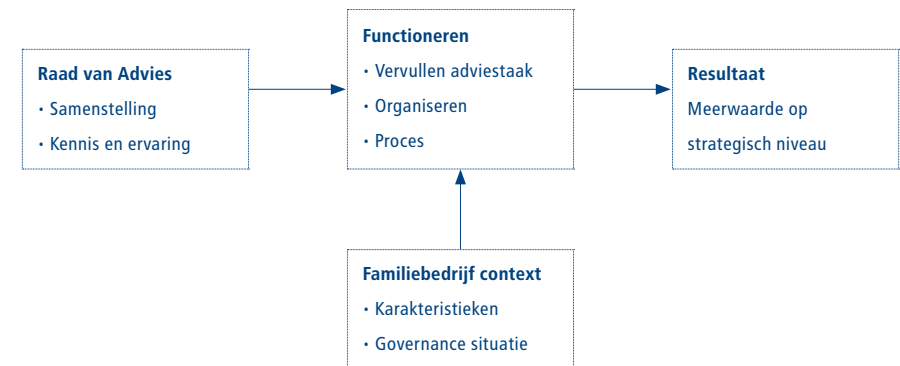
Bijlagen

BIJLAGE A. ONDERZOEKSMETHODE

De onderzoeksvraag die centraal heeft gestaan in het SIA RAAK onderzoek naar het functioneren van RvA's is: Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren voor het functioneren van een RvA bij een MKB-Familiebedrijf opdat de RvA een meerwaarde heeft op strategisch niveau? Hierbij is uitgegaan van het volgende conceptuele model.

95

FIGUUR 8: CONCEPTUEEL ONDERZOEKSMODEL



De black box van het functioneren van de RvA (het middelste blok bovenin het model) heeft centraal gestaan in dit onderzoek. Het toewerken naar een strategie en meerwaarde op strategisch niveau draagt bij aan de continuïteit van bedrijven, een belangrijke doelstelling bij familiebedrijven. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat bedrijven die een strategie hebben geformuleerd en die ook volgen, beter presteren. Dit geldt zowel voor grote bedrijven als kleine bedrijven (Porter, 1980; Risseeuw & Masurel, 1994). Echter, voorafgaand aan dit onderzoek was nog weinig bekend over

Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2): 156-177.

Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3): 293-313.

Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3): 880-905.

Su, E., & Dou, J. (2013). How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? An investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review*, 26(3): 256-270.

Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2012). Power, competitiveness, and advice taking: why the powerful don't listen. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 53-65.

Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: family business consultants—who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6(3): 301-311.

Van Helvert-Beugels, J. M. C. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms. A sense-making perspective*. Jönköping dissertation series: Jönköping University.

Van Maanen, J., Sorensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). Introduction to special topic forum: the interplay between theory and method. *The Academy of Management Review*, 32(4): 1145-1154.

Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3): 289-308.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.

Yaniv, I. (2004). Receiving other people's advice: influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1): 1-13.

Yaniv, I., & Milyavsky, M. (2007). Using advice from multiple sources to revise and improve judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1): 104-120.

de betekenis van strategie in de context van familiebedrijven en de wijze waarop adviseurs bij de ontwikkeling van strategie van familiebedrijven worden betrokken.

De complexiteit van de sociale relatie tussen de adviseur en de beslissingsbevoegden, de karakteristieken van de strategische kwesties en de situatie waarin het adviseren plaatsvindt, en alle andere factoren die bijdragen aan het al dan niet geven en ontvangen van advies vragen om een onderzoeksopzet die aan deze complexiteit tegemoet kan komen. Dit onderzoek is daarom op een kwalitatieve manier ingericht, op basis van de case study methodiek (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). Deze onderzoeksmethode is in het bijzonder geschikt om inzicht te verkrijgen in het menselijk handelen in een real-life context. Daarnaast kan de case study methodiek worden ingezet als er sprake is van relaties tussen variabelen die niet geïsoleerd kunnen worden bestudeerd, zoals de verschillende belangen en actoren in strategieprocessen en de interactie tussen de ondernemer en de RvA en leden van de RvA onderling.

Omdat er nog weinig bekend was over de RvA, was het doel van het onderzoek om te ontdekken wat het fenomeen precies inhoudt. Het onderzoek is daarom op een abductieve manier uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er niet op voorhand een theorie is gebruikt die is getoetst in het onderzoek, maar dat de onderzoeksdata de basis zijn geweest en dat van daaruit aanvullend theorie is gebruikt om de data te begrijpen. Hierdoor ontstond een wisselwerking tussen de data en de theorie gedurende de fase van dataverzameling en data-analyse. Dit is een continu proces waarbij de onderzoeker als het ware heen en terug gaat tussen de data en de theorie waardoor een beter begrip van het fenomeen dat centraal staat, de RvA, ontstaat (Van Maanen, Sorensen & Mitchell, 2007).

Twaalf bedrijven zijn, gedurende een periode van minimaal anderhalf jaar, gevolgd bij de manier waarop zij werken met hun RvA. Van deze 12 bedrijven zijn 4 bedrijven diepgaand bestudeerd tijdens een promotieonderzoek (Van Helvert-Beugels, 2018). Vervolgens zijn de uitkomsten van deze 4 bedrijven vergeleken met de overige 8 bedrijven. Dataverzameling heeft plaatsgevonden middels observaties van de RvA vergaderingen, interviews, en secundaire documenten zoals verslagen van strategievergaderingen, directie overleggen, informatie op de website, nieuwsbrieven, krantenartikelen e.d. Deze wijze van dataverzameling heeft ons in staat gesteld om van dichtbij te observeren op welke wijze de RvA's functioneren en hoe zij waarde toevoegen aan de familieonderneming. Daarnaast zijn zowel de ontwikkelingen binnen de casussen bestudeerd als de ontwikkelingen tussen de verschillende casussen, waardoor de verschillen en de overeenkomsten inzichtelijk werden.

Cross-case conclusies zijn geformuleerd door de casussen te vergeleken en te analyseren, om zo patronen en mechanismen te signaleren, gebruik makende van methoden om theorie te ontwikkelen uit case studies (Piekkari et al., 2009). De verzamelde kwalitatieve gegevens zijn geanalyseerd aan de hand van geschikte software (QDA miner). De observaties zijn van groot belang geweest bij de dataverzameling en zijn vastgelegd in uitgebreide verslagen van de vergaderingen, welke ook direct werden gebruikt als notulen door de ondernemers.

Portretten van de bedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn terug te vinden in deze publicatie. De deelnemende bedrijven komen uit verschillende sectoren, waar verschillende problematiek met betrekking tot het bedrijf en/of de familie speelt. De casussen hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken, zodat ze goed vergelijkbaar zijn: MKB Familiebedrijven die een RvA hebben die bestaat uit 2-4 leden, die minimaal 40 werknemers hebben en waar minimaal de 2e generatie van de familie een betrokkenheid heeft bij het bedrijf. De inzichten uit dit onderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 3. Daarnaast is een evaluatie-instrument ontwikkeld waarmee een MKB familiebedrijf met een RvA zelf in staat is om de meerwaarde van de RvA op strategisch vlak te vergroten.

BIJLAGE B: OVERZICHT VAN GERAADPLEEGDE EVALUATIE-INSTRUMENTEN

- Atrivé Netwerk van Toezichthouders (z.j.); instrument vragenlijst evaluatie raad van toezicht (TiB)
- Aves. Stichting voor primair onderwijs (2012); zelfevaluatie Raad van Toezicht
- BoardResearch (z.j.); vragenlijst commissarissen
- EvaLite / Governance University (z.j.); een tool voor zelfevaluatie van toezichthouders
- MO-groep / Stade Advies B.V. (z.j.); raad van Toezicht Quickscan en checklist
- PricewaterhouseCoopers B.V. (2014); vragenlijst zelfevaluatie RvC
- Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (2011); evaluatie van de RvC en zijn leden.
Handreiking voor raden van commissarissen van woningcorporaties

BIJLAGE C: KENMERKEN VAN BEDRIJVEN DIE HEBBEN DEELGENOMEN AAN HET TESTEN VAN DE EVALUATIETOOL

TABEL 3: KENMERKEN VAN FAMILIEBEDRIJVEN DIE HEBBEN DEELGENOMEN AAN HET TESTEN VAN DE EVALUATIETOOL

Branche	Levensfase organisatie	Generatie	Aantal werknemers	Ervaring met RvA (in jaren)	Omvang van RvA (aantal externen)	Familie in RvA	Evaluatie van RvA
Food	DGA	4	21-50	5	3	Ja	Nee
Transport	DGA	1	75	1	4	Nee	Informeel
Productie	Familiegeleid	3	100-120	2	3	Ja	Nee
Productie	DGA	3	35	5.5	3	Nee	Ja
Food	Familiegeleid	1	160	2	2	Ja	Nee
Cultureel	DGA	4	130-150	18	3	Ja	Informeel
Bouw	Familiegeleid	10	200	41	1	Ja	Nee
Bouw	DGA	2	25	8	3	Nee	Nee
Food	Familiegeleid	2	24	2	2	Nee	Nee
Bouw	Familie-eigenaar	1	500	10	4	Ja	Minimaal
Bouw	Familiegeleid	2	60	2	2	Ja	Ja
Bouw en transport	DGA	3	84	16	2	Nee	Informeel
Transport	DGA	5	58	6.5	2	Ja	Nee
Techniek	DGA		100	4	4	Ja	Ja
Productie	DGA	2	100	7,5	2	Nee	Nee

BIJLAGE D: AANVULLENDE INFORMATIE OVER DE ONTWIKKELING VAN DE EVALUATIE TOOL

De aan het project deelnemende familiebedrijven die gebruik maken van een RvA is gevraagd of zij wilden meewerken aan het testen van de conceptversie van de evaluatietool. Dit gebeurde tijdens bedrijfsbezoeken, al dan niet in combinatie met het bijwonen van een RvA vergadering en het afnemen van interviews. Er zijn 15 bedrijven bezocht waarbij alle ondernemers en tien individuele adviseurs hebben meegedaan aan het testen van de evaluatietool.

De werkwijze tijdens deze bedrijfsbezoeken was als volgt. Allereerst zijn, voor zover nodig, enkele achtergrondvragen over de organisatie en de RvA gesteld. Na deze algemene vragen is de evaluatietool toegelicht en vervolgens ingevuld, in het bijzijn van de onderzoeker. Aanvullend is gevraagd naar algemene opmerkingen met betrekking tot de evaluatietool.

De meeste opmerkingen van de ondernemers en adviseurs hadden betrekking op de kenmerken van de vergadering en de toegevoegde waarde van de RvA. Over de andere onderwerpen (teamdynamiek, thema's, formele aspecten en afsluitende vragen) zijn aanzienlijk minder opmerkingen gemaakt. Bovendien was de variatie in de opmerkingen hier kleiner. Over het geheel genomen vonden de meeste geïnterviewden de tool geschikt voor de evaluatie van de RvA. Zo merkte één van de geïnterviewden op dat "... de thema's zeer compleet lijken, als je alle thema's doorloopt heb je de gehele RvA vergadering gehad, het zijn precies de thema's waar over gepraat wordt."

Naar aanleiding van het commentaar van deze respondenten (en van de experts) zijn de meeste vragen over achtergrondkenmerken van de RvA, de ondernemer en het bedrijf geschrapt. Hetzelfde geldt voor vragen die volgens de respondenten te abstract waren of om andere redenen onduidelijk waren en/of bij nader inzien minder relevant bleken voor het bepalen van de meerwaarde van een RvA. Zo is één van de vragen over items 'controle en toetsing' bij het onderdeel 'toegevoegde waarde' komen te vervallen en is het item 'stok achter de deur' daarvoor in de plaats gekomen.

Evaluatietool Raad van Advies



Instructies

Deze evaluatietool is bedoeld voor de directie en/of aandeelhouders van MKS-familiebedrijven die werken met een Raad van Advies (RvA). Met een RvA bedoelen we een adviesorgaan bestaande uit externe adviseurs. De directie, en soms ook MT-leden, (familiale) eigenaren en/of familieleden, schrijven aan bij de RvA vergaderingen. Het doel van deze evaluatietool is om het functioneren van de RvA in kaart te brengen en waar mogelijk te verbeteren. Om mogelijke verbeterpunten door te voeren is het essentieel om de evaluatiepunten te bespreken met degenen die zitting hebben in uw RvA en andere familie- en/of directieleden die aanschrijven bij de vergaderingen. Deze punten zou u op schrift kunnen stellen en als agendapunt in de volgende vergadering kunnen inbrengen. U kunt ook overwegen om hiervoor met een moderator te werken.

De structuur van de evaluatietool is als volgt: (1) kenmerken van de RvA vergaderingen, (2) de toegevoegde waarde, (3) thema's die behandeld worden, (4) teamdynamiek, (5) formaliteiten en (6) tot slot enkele afsluitende vragen.

BIJLAGE E: PROSPECTUS VOOR EEN RAAD VAN ADVIES (OVERGENOMEN UIT MATSER ET AL., 2013)

Als een ondernemer overweegt om met een RvA te starten, dan is het noodzakelijk om het plan, de doelstellingen van de RvA en het profiel van de individuele adviesleden op papier te schetsen. Dit is in eerste instantie nuttig om intern draagvlak en consensus te krijgen. Als deze ideeën zijn vastgesteld en opgeschreven in een prospectus dan kan dit document gebruikt worden bij de werving van potentiële kandidaten. Zie in onderstaande box de elementen die in deze prospectus aan bod dienen te komen.

BOX 5: PROSPECTUS VOOR EEN RAAD VAN ADVIES¹

1. Algemene gegevens bedrijf

- branche
- belangrijkste producten en/of diensten
- soort klanten
- omvang, omzet en aantal werknemers (nominaal en in fte)
- eigendomsverhoudingen (bijv. twee broers als oprichters; derde generatie familiebedrijf met vijf aandeelhouders, waarvan twee externe aandeelhouders)

2. Profiel van de RvA

a. Bedrijfskenmerken

- fase in de levenscyclus (bijv. snelgroeiend, consoliderend, niet langer groeiend, in afbouw)
- organisatieprofiel en sterkte-zwakke analyse (beknopt)
- strategie (bijv. internationale aanwezigheid of uitbreiding, vergroten marktaandeel)

b. Doelstellingen van de RvA

Veel voorkomende voorbeelden:

- brainstormen en alternatieven onderzoeken voor de huidige strategie binnen een verzadigde markt met toenemende concurrentie
- het stimuleren van toenemende professionaliteit binnen het management van het bedrijf
- leveren van een bijdrage aan organisatieontwikkeling
- klankbord voor en bijdrage aan toekomstige bedrijfsopvolging
- adviseur voor de echtgenoot/echtgenote en/of bedrijfsopvolgers in geval van overlijden van de CEO
- stimuleren van zelfdiscipline en 'accountability' bij het senior management
- adviseur en steun voor bedrijfsopvolgers
- versterken van de directie ten behoeve van de invulling van toekomstige financieringsbehoefte

c. Profiel leden RvA

- gewenste achtergrond, netwerk, persoonskenmerken, ervaring en competenties van kandidaten

3. Samenstelling van de Raad van advies

- aantal onafhankelijke bestuurders en eigenaren in de raad
- vergaderfrequentie
- verwachte tijdsbesteding
- vergoeding leden RvA
- zittingstermijn

¹ J.M. Pendergast e.a., Building a successful family business board, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2011

BIJLAGE F: VOORBEELD OVEREENKOMST VAN OPDRACHT VOOR LEDEN VAN DE RAAD VAN ADVIES¹

(opgesteld door Mr H. P. Plas, advocaat (partner) bij KienhuisHoving Advocaten en Notarissen)

OVEREENKOMST VAN OPDRACHT INZAKE RAAD VAN ADVIES

De ondergetekenden:

- I. de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid [NAAM], statutair gevestigd te [STATUTAIRE ZETEL], kantoorhoudende te ([POSTCODE]) [VESTIGINGSPAATS] aan de [STRAAT + NUMMER], ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel voor [REGIO] onder nummer [INSCHRIJVINGSNUMMER], vertegenwoordigd door [VERTEGEN-WOORDIGINGS-BEVOEGD STATUTAIR BESTUURDER(S)], hierna te noemen: 'Opdrachtgever'
- II. de [HEER / MEVROUW] [NAAM], wonende te ([POSTCODE]) [WOONPLAATS] aan de [STRAAT + NUMMER], geboren op [DATUM] te [PLAATS], hierna te noemen: 'Opdrachtnemer';

ondergetekende sub I en sub II hierna gezamenlijk te noemen: 'partijen' en, individueel: 'partij'.

Nemen in aanmerking:

- A. Binnen Opdrachtgever is een RvA actief die functioneert conform het reglement dat als bijlage 1 bij deze overeenkomst van opdracht is gevoegd, hierna te noemen: 'Reglement';
- B. Partijen hebben overleg met elkaar gevoerd over de benoeming door Opdrachtgever van Opdrachtnemer als lid van de RvA;
- C. Partijen uitsluitend met elkaar wensen te contracteren op basis van een overeenkomst van opdracht in de zin van artikel 7:400 e.v. BW; Partijen beogen uitdrukkelijk niet een arbeids-overeenkomst in de zin van artikel 7:610 e.v. BW aan te gaan;
- D. Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben hierover overeenstemming bereikt en wensen deze overeenstemming hierna schriftelijk vast te leggen.

Verklaren te zijn overeengekomen als volgt:

1. Opdracht

- 1.1 Opdrachtgever verleent hierbij opdracht aan Opdrachtnemer tot het verrichten van de werkzaamheden zoals omschreven in het Reglement en tot het daarbij in acht nemen van de bepalingen van dit Reglement.
- 1.2 Opdrachtnemer aanvaardt deze opdracht tot het verrichten van de werkzaamheden zoals omschreven in het Reglement en tot het daarbij in acht nemen van de bepalingen van dit Reglement.

2. Vergoeding

- 2.1. Opdrachtnemer ontvangt voor [ZIJN / HAAR] haar werkzaamheden uit hoofde van deze overeenkomst een vergoeding per [MAAND / KWARTAAL / HALF JAAR / JAAR] ter hoogte van € [BEDRAG], exclusief omzetbelasting.
- 2.2. De vergoeding is achteraf aan het einde van iedere [MAAND / KWARTAAL / HALF JAAR / JAAR] verschuldigd en wordt door Opdrachtgever betaald binnen 14 dagen na ontvangst van de factuur.

3. Duur en beëindiging van de overeenkomst

- 3.1. Deze overeenkomst gaat in op [DATUM / MOMENT] en geldt voor [DE DUUR VAN [PERIODE] / ONBEPAALENDE TIJD].
- 3.2. Deze overeenkomst eindigt per het moment dat Opdrachtnemer ontslag wordt verleend conform het Reglement.
- 3.3. Deze overeenkomst eindigt ook indien de Opdrachtnemer deze overeenkomst opzegt.

4. Opdrachten voor derden

- 4.1. Het staat Opdrachtnemer geheel vrij opdrachten van derden te aanvaarden met inachtneming van het Reglement.

5. Geen dienstbetrekking

- 5.1. Partijen verklaren hierbij uitdrukkelijk dat zij hun relatie uit hoofde van deze overeenkomst niet aanmerken of zullen aanmerken als een arbeidsverhouding. Partijen verklaren hierbij dat tussen hen geen arbeidsverhouding bestaat of zal bestaan en doen hierbij onherroepelijk en onvoorwaardelijk afstand van het recht zich daarop te beroepen.

¹ Deze overeenkomst is gebaseerd op de huidige wetgeving (Wet DBA), die vermoedelijk nog dit jaar zal komen te vervallen.

- 5.2. Opdrachtnemer is bij het uitvoeren van de advieswerkzaamheden geheel zelfstandig en deelt [ZIJN/HAAR] werkzaamheden zelfstandig in. Opdrachtnemer verricht de werkzaamheden naar eigen inzicht, zonder toezicht en leiding van Opdrachtgever.
- 5.3. Indien van Opdrachtgever loonbelasting of premies volksverzekering of premies werknemersverzekering worden nageheven ter zake van een op grond van deze overeenkomst door Opdrachtgever aan Opdrachtnemer betaald bedrag, vergoedt Opdrachtnemer op eerste verzoek van Opdrachtgever de aldus nageheven loonbelasting en premies, alsmede door de belastingdienst of uitvoeringsinstelling opgelegde boetes, in rekening gebrachte rente en kosten en door Opdrachtgever gemaakte redelijke kosten voor bestrijding door of namens Opdrachtgever van de aan deze bedragen ten grondslag liggende beschikking(en).
- 5.4. Opdrachtnemer is met inachtneming van de in artikel 7 bedoelde geheimhouding volledig vrij om opdrachten voor andere opdrachtgevers te aanvaarden.

6. Overdracht rechten en verplichtingen

- 6.1. Partijen zijn niet gerechtigd hun rechten en verplichtingen voortvloeiende uit deze overeenkomst aan derden over te dragen.

7. Geheimhouding

- 7.1. Op de Opdrachtnemer zijn de in het Reglement opgenomen geheimhoudingsclausules van toepassing.
- 7.2. In geval van overtreding van de in het Reglement opgenomen geheimhoudingsclausules is de Opdrachtnemer een onmiddellijk opeisbare en niet voor verrekening en/of matiging vatbare boete verschuldigd van € [BEDRAG] per overtreding, alsmede van € [BEDRAG] per dag of dagdeel waarop de overtreding voortduurt, onverminderd het recht van Opdrachtgever om de meerdere schade op Opdrachtnemer te verhalen.]

8. Overige bepalingen

- 8.1. Het bij deze overeenkomst gevoegde Reglement maakt onlosmakelijk en integraal deel uit van deze overeenkomst.
- 8.2. Wijzigingen en/of aanvullingen van de overeenkomst kunnen alleen rechtsgeldig worden gemaakt wanneer zij schriftelijk tussen Partijen zijn vastgelegd.
- 8.3. Het Reglement kan bij tijd en wijle door het daarin genoemde daartoe bevoegde orgaan worden gewijzigd.

- 8.4. Indien enige bepaling van deze overeenkomst onverbindend of ongeldig mocht zijn, zullen de overige bepalingen hun volle werking behouden, voor zover deze niet in onverbreekelijk verband met de onverbindend of ongeldig bepaling staan. In dat geval zullen Partijen, op verzoek van een Partij in overleg treden over een nieuwe bepaling die aansluit bij de bedoelingen van Partijen.
- 8.5. Indien deze overeenkomst eindigt blijven de bepalingen van deze overeenkomst van toepassing voor zover dat uit de aard van de bepaling voortvloeit. Hierbij dient bijvoorbeeld, maar niet uitsluitend, te worden gedacht aan de geheimhoudingsclausules.

9. Toepasselijk recht en/of geschillen

- 9.1. Deze overeenkomst, en de overeenkomsten die ter uitvoering van of in samenhang met deze overeenkomst worden gesloten, worden bij uitsluiting beheerst door en zullen worden uitgelegd overeenkomstig Nederlands recht.
- 9.2. Alle geschillen in verband met deze overeenkomst, of de overeenkomsten die ter uitvoering van of in samenhang met deze overeenkomst worden gesloten, zullen bij uitsluiting worden voorgelegd aan de bevoegde rechter van de Rechtbank Overijssel, locatie Zwolle.

Aldus overeengekomen te [PLAATS] op [DATUM]

Namens [NAAM OPDRACHTGEVER]:

[NAAM OPDRACHTNEMER]:

door: [NAAM VERTEGENWOORDIGER]

BIJLAGE G: VOORBEELD REGLEMENT VAN DE RAAD VAN ADVIES

(opgesteld door Mr H. P. Plas, advocaat (partner) bij KienhuisHoving Advocaten en Notarissen)

REGLEMENT RAAD VAN ADVIES

1. Bereik en definities

- 1.1. Dit reglement geeft een omschrijving van de afspraken die gelden ten aanzien van de RvA binnen [NAAM].
- 1.2. In dit Reglement hebben de navolgende begrippen de navolgende betekenis:
 - Directie: het statutair bestuur van de Vennootschap.
 - Familiestatuuat: het vigerende familiestatuuat van de familie [NAAM].
 - Raad van Advies: het adviserende orgaan zoals omschreven in dit reglement.
 - Reglement: dit reglement.
 - Vennootschap: [NAAM].

2. Taken en verantwoordelijkheid

- 2.1. De RvA geeft de Directie gevraagd en ongevraagd advies met betrekking tot het beleid en de gang van zaken van de Vennootschap. Bij het vervullen van deze taak richt de RvA zich op het belang van de Vennootschap en de aan haar verbonden onderneming, waaronder tevens wordt gerekend het belang van de familie zoals kenbaar in het Familiestatuuat. [NB: indien geen sprake is van een familiestatuuat, zal deze zin moeten worden aangepast]
- 2.2. Tot de taak van de RvA wordt meer in het bijzonder ook gerekend de advisering over:
 - (a) Gevraagde expertise 1;
 - (b) Gevraagde expertise 2 etc.
- 2.3. De RvA is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren.

3. Samenstelling en benoeming

- 3.1. De RvA bestaat in beginsel uit [AANTAL] personen.
- 3.2. De Directie stelt een profielschets op van de samenstelling van de RvA en houdt daarbij rekening met de aard van de onderneming, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden. De Directie zal de profielschets jaarlijks evalueren en bespreken met de RvA.
- 3.3. Bij de samenstelling van de RvA worden de volgende aspecten in acht genomen:
 - a. ieder van zijn leden zal in staat zijn om over de hoofdlijnen van het beleid van de Vennootschap en haar onderneming te adviseren;
 - b. de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden voldoet aan de profielschets zoals bedoeld in artikel 3.2;
 - c. ten minste één van zijn leden heeft relevantie kennis op het gebied van ...;
 - d. ten minste één van zijn leden heeft relevantie kennis op het gebied van
- 3.4. Leden van de RvA worden in overleg met de Directie door de RvA benoemd. De benoemingen worden gemotiveerd.
- 3.5. De leden van de RvA worden benoemd voor een periode van drie jaar, waarna telkens voor eenzelfde periode de benoeming in overleg met de Directie door de RvA kan worden verlengd. De beslissing tot verlenging wordt gemotiveerd.
- 3.6. De RvA stelt in overleg met de Directie een rooster van aftreden op met als uitgangspunt continuïteit binnen de RvA. Desgewenst zal de RvA in overleg met de Directie een onderlinge taakverdeling opstellen.
- 3.7. De leden van de RvA worden door Directie ontslagen na daartoe te zijn gehoord.

4. Voorzitter

- 4.1. De RvA benoemt uit zijn midden in overleg met de Directie een voorzitter.
- 4.2. De voorzitter bepaalt de agenda, leidt de vergaderingen, ziet toe op het functioneren van de RvA, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de leden, zorgt ervoor dat er voldoende tijd bestaat voor advisering, is namens de RvA het voornaamste aanspreekpunt voor de Directie, initieert de evaluatie van het functioneren van de RvA en draagt zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop van de vergaderingen.

5. Functioneren

- 5.1. Advisering door de RvA geschiedt in beginsel tijdens vergaderingen, maar kan ook tussentijds (buiten vergadering) plaatsvinden.
- 5.2. De RvA vergadert in beginsel eens per vier maanden en voorts zo vaak als een of meer van zijn leden of de Directie dat nodig vindt. Aanwezig daarbij zijn de leden van de RvA en de Directie.
- 5.3. Zowel de leden van de RvA als de Directie kunnen aanvullende adviesonderwerpen aandragen voor de vergadering. Zij zullen dit tijdig kenbaar maken aan de voorzitter.
- 5.4. De Directie verschafft de RvA tijdig en volledig informatie over feiten en omstandigheden met betrekking tot de onderwerpen waarover advies wordt ingewonnen. De RvA heeft ook een eigen verantwoordelijkheid de Directie om informatie te vragen die nodig is om zijn taak naar behoren uit te oefenen.
- 5.5. Van de vergaderingen van de RvA worden notulen (inclusief actielijst) opgesteld door een al dan niet uit zijn midden benoemde secretaris. Het concept van deze notulen wordt zo spoedig mogelijk na een vergadering rondgezonden. In de regel worden deze notulen vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling ondertekend door de voorzitter en naar de leden en de Directie gezonden.

6. Bezoldiging en vergoeding

- 6.1. De vergoeding voor hun advieswerkzaamheden en overige voorwaarden worden tussen de individuele leden van de RvA en de Vennootschap vastgelegd in overeenkomsten van opdracht, waarin voor wat betreft de taakvervulling wordt verwezen naar dit Reglement en ten aanzien waarvan geldt dat dit Reglement prevaleert. De vergoeding van de leden is niet afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap.
- 6.2. Alle in redelijkheid gemaakte kosten in verband met het bijwonen van vergaderingen zullen aan de leden van de RvA worden vergoed. Alle overige kosten zullen alleen, geheel of gedeeltelijk, voor vergoeding in aanmerking komen indien met voorafgaande toestemming van de Directie gemaakt.

7. Jaarlijkse evaluatie

- 7.1. Het functioneren van de RvA en zijn leden wordt jaarlijks gezamenlijk met de Directie geëvalueerd. Daarbij zal meer in het bijzonder ook aandacht worden gegeven aan:
 - a. het functioneren van de RvA en zijn leden;
 - b. de samenwerking tussen de RvA en de Directie;
 - c. de profielschets van de samenstelling van de RvA;
 - d. het rooster van aftreden en eventuele verlenging en/of benoeming.

8. Governance

- 8.1. Een lid van de RvA neemt niet deel aan de beraadslaging en advisering met betrekking tot een onderwerp ten aanzien waarvan hij een (direct en/of indirect) belang heeft dat tegenstrijdig is aan dat van de Vennootschap en de aan haar verbonden onderneming.
- 8.2. Een lid van de RvA meldt ieder potentieel tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en de Directie.
- 8.3. De leden van de RvA verschaffen de voorzitter en de Directie alle informatie die nodig is voor de vaststelling en het bijhouden van hun leeftijd, beroep, hoofdfunctie, nationaliteit en nevenfuncties voor zover relevant voor de vervulling van hun taak als lid van de RvA.
- 8.4. Leden van de RvA zullen tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren of structurele onverenigbaarheid van belangen, daarbij rekening houdend met de resultaten van de jaarlijkse evaluatie als bedoeld in artikel 8 van dit Reglement.

9. Geheimhouding

- 9.1. De leden van de RvA behandelen de in het kader van hun taakvervulling verkregen informatie strikt vertrouwelijk en uitsluitend voor de uitoefening van hun taak.
- 9.2. Indien zijn functie als lid van de RvA eindigt, zal een lid van de RvA onverwijld alle in het kader van zijn taakvervulling verkregen informatie teruggeven dan wel, ter keuze van de Directie, vernietigen.

10. Wijziging, afwijking en onvoorzien

- 10.1. Dit Reglement kan worden gewijzigd door Directie na advies ingewonnen te hebben bij de RvA. De RvA kan aan de Directie voorstellen doen tot wijziging.
- 10.2. In onderling overleg tussen de RvA en de Directie kan incidenteel van dit Reglement worden afgeweken.
- 10.3. Over zaken waarin dit Reglement niet voorziet, beslist de Directie.

11. Toepasselijk recht en forum

- 11.1. Dit reglement is onderworpen aan, en dient te worden uitgelegd door toepassing van, Nederlands recht.
- 11.2. De Nederlandse rechter te Zwolle is exclusief bevoegd kennis te nemen van ieder geschil (waaronder mede wordt verstaan geschillen betreffende het bestaan, de geldigheid en beëindiging van dit Reglement) met betrekking tot dit Reglement.