

DE RAAD VAN ADVIES: WAT LEVERT HET OP?

Ondernemers in familiebedrijven over hun ervaringen en ideeën

Judith van Helvert

Een raad van advies kan voor een familiebedrijf als informeel bestuursinstrument een geschikte manier zijn om brede strategische vraagstukken te bespreken, 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. Uit uitspraken van ondernemers blijkt dat de adviesraad een grote diversiteit aan nuttige ondersteuning oplevert.

Binnen het onderzoeksgebied van familiebedrijven is veel aandacht voor de rol van adviseurs: de thema's waarover zij adviseren en de verschuivingen in thematiek die zichtbaar zijn over de laatste decennia (Gersick, 2015). Waar veel minder aandacht voor is in de literatuur is de wijze waarop adviseurs worden betrokken in het familiebedrijf. 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

wellicht niet. Een raad van advies, die structureel en op regelmatige basis bij elkaar komt, met zorgvuldig geselecteerde adviesleden in termen van expertise, ervaring en persoonlijkheid, zou in dergelijke situaties uitkomst kunnen bieden. Een raad van advies is een informeel bestuursinstrument in de zin dat dit orgaan geen formele bevoegdheden heeft. Adviesleden dragen daarmee geen formele verantwoording en dus aansprakelijkheid voor de strategische besluitvorming. Met name voor familiebedrijven, waar de familie vaak niet gewend is om buitenstaanders bij strategische vraagstukken te betrekken, is de drempel om de luiken te openen en expertise naar binnen te halen daardoor relatief laag. Immers, in de adviesraad wordt advies gegeven maar de uiteindelijke besluitvorming blijft liggen bij de ondernemer/directeur-eigenaar.

Het onderzoek – een inventarisatie van tussentijdse resultaten

De raad van advies als bestuursinstrument wordt steeds meer erkend door bedrijven en door adviseurs en consultants, echter naar het gebruik ervan in private ondernemingen is nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek verricht.



Vragen die worden gesteld door ondernemers uit familiebedrijven, maar tot nu toe onbeantwoord zijn gebleven:

- Welke opdracht geef ik een Raad van Advies, welke taken?
- Overleggen we alleen bij de vergaderingen of heeft tussentijds overleg ook zin?
- Hoe zorg ik dat de Raad van Advies zich met de voor het bedrijf en de toekomst wezenlijke vragen bezig houdt?
- Welke vraagstukken bespreek ik in de Raad van Advies? Ook vraagstukken m.b.t. de familie? Welke informatie geef ik wel en niet?
- Met wie laat ik de RvA communiceren, hoe vaak en waarover? Moeten zij ook met de familie overleggen?
- Moet ik een advies opvolgen, wat te doen als ik het niet mee eens ben?

Ik probeer dit kennishiaat te dichten door meer inzicht te krijgen in het functioneren van de adviesraad in de context van het familiebedrijf. Het adviseringsproces staat daarbij centraal: op welke thema's wordt advies gevraagd, op welke thema's wordt gevraagd en ongevraagd advies gegeven en hoe wordt hier vervolgens opvolging aan gegeven. Dit doe ik door middel van observaties bij vergaderingen, op verschillende momenten diepte-interviews met de betrokken actoren te houden en achtergrondinformatie van het bedrijf en de familie te verzamelen gedurende enkele jaren bij verschillende bedrijven die recent zijn gaan werken met een raad van advies. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe een RvA zodanig kan functioneren, gegeven de familiebedrijf context, dat de adviesfunctie kan worden vervuld en de RvA meerwaarde kan hebben op strategisch vlak.

Dit artikel betreft een beknopte inventarisatie van een deel van de tussentijdse resultaten van het onderzoek waarbij ik vooral inga op de toegevoegde waarde van de adviesraad.

Wat levert de raad van advies op?

Bij de verschillende bedrijven die aan het onderzoek meewerken zijn vergelijkbare ontwikkelingen zichtbaar die de toegevoegde waarde van de adviesraad aangeven

en mogelijk ook leiden tot betere bedrijfsprestaties. De output van de raad van advies die ik tot zover ben tegengekomen in het onderzoek is ondergebracht in 8 categorieën. Deze verschillende categorieën zijn hieronder kort toegelicht en geïllustreerd aan de hand van quotes. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van case studies bij verschillende familiebedrijven van middelbare grootte (50 tot 80 man personeel). Allen hebben vrij recent (tot maximaal 3 jaar geleden) een raad van advies ingesteld. Vanaf de start ben ik bij dit instellingsproces betrokken geweest. De illustraties betreffen letterlijke quotes van personen, vanuit verschillende perspectieven: de ondernemer, niet-familiale directieleden, familieleden, en van raad van adviesleden zelf. De quotes zijn geanonimiseerd ten behoeve van de vertrouwelijkheid van de verstrekte informatie.

1. Kritische blik

Wanneer er wordt gevraagd naar de meerwaarde van de raad van advies wordt als eerste punt vaak de kritische blik van buiten genoemd. Deze kritische blik wordt door alle partijen als zeer waardevol ervaren.

Directeur-eigenaar: "Ik vind het eigenlijk wel een raad van inspiratie, we zitten toch allemaal een beetje bedrijfsblind te zijn in zekere zin. En in die zin maken ze ons wel scherp, en spreken ze ons aan op bepaalde aspecten zoals houding en gedrag naar mekaar, en sneller en beter."

Familiaal RvA-lid: "Ik realiseer me ook wel degelijk dat er in deze vorm van overleg dingen naar voren komen, er worden ogen geopend, je blik wordt verruimd, je wordt ook kritisch gevolgd, waar het ook voor geregeld is, maar dat dat ook werkt. We hebben ook wel wat kritiek over ons heen gehad en dan denk ik prima, daar kunnen we mee aan de slag. Soms levert het alleen maar op dat je kritisch naar jezelf kijkt of naar activiteiten binnen je bedrijf kijkt, maar aan de andere kant geeft het ook wel degelijk informatie of contacten waar je wat mee kunt doen."

2. Stok achter de deur & tijd vrij maken voor strategie

Een tweede aspect dat in de cases naar voren komt, is dat lopende operationele zaken veel aandacht vragen en dat het daardoor vaak lastig is om tijd vrij te maken

EEN RAAD VAN ADVISE KAN VERTROUWEN GEVEN RICHTING STAKEHOLDERS, ZOALS HET PERSONEEL EN DE KLANTEN

voor strategie. De raad van advies '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 raad van advies in veel gevallen ook als minder vrijblijvend ervaren dan vooraf was gedacht.

Directeur-eigenaar: "Structuur in de afspraken, dat dwingt om dat voor te bereiden voor mij en dingen rond te sturen en de vragen weer uit te werken voor de volgende keer."

Niet-familiaal directielid: "Het is minder vrijblijvend dan dat ik misschien van tevoren verwacht had. Dus het feit dat je het met elkaar over dingen hebt, en je zegt van het is een raad van advies, ze hoeven alleen advies te geven, het is geen verplichting, geen formele besluiten die plaatsvinden dat bepaalde dingen moeten gaan gebeuren. Ik denk toch dat die vrijblijvendheid, die merk je niet als vrijblijvend, het zijn echt wel dingen waar je mee aan de slag gaat."

3. Inbreng van nieuwe gezichtsvelden

Veel ondernemers ervaren 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 raad van advies heeft in die zin een belangrijke functie voor de ontwikkeling en ondersteuning van de directie.

Directeur-eigenaar: "De dingen die op tafel liggen worden vanuit een andere hoek bekeken dan dat je binnen het bedrijf met mensen bespreekt. 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."

RvA-lid: "Bewustmaking. Ik zie niet echt hele grote interventies, die hebben niet plaatsgevonden. [...] Maar ik denk wel heel veel reflectie, heel veel delen van informatie en hopelijk wat meer bewustmaking van waar men mee bezig is."

RvA-lid: "Wat zij doen, kan ik heel goed parallel trekken met andere bedrijven, hoe het bij andere bedrijven gaat. Dus dat breng je in. Nou dat is echt de blik van buiten en vaak ook vanuit andere branches. [...] Dan zie ik dus een bedrijf wat eigenlijk hetzelfde doet, alleen dan wel een heel andere bedrijfstak. Nou hoe interessant is het om daar gewoon eens effen een rondje te lopen. Dus je brengt input mee vanuit andere bedrijfstakken die een zelfde soort positie hebben in de bedrijfskolom. En daar zie je ook vergelijkbare dingen gebeuren als het gaat over het distributienetwerk, als het gaat over samenwerken met leveranciers, als het gaat over strategie."

4. Pijnpunten blootleggen

De resultaten laten zien dat de raad van advies een belangrijke rol heeft bij het blootleggen van pijnpunten. 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.

Directeur-eigenaar: "We hebben wel een paar keer terug gekregen en we hebben ons daarop aangepast dat de kwaliteit van de agenda eigenlijk ook de kwaliteit van de vergadering bepaalt en we hebben wel nog een paar keer gehoord van ja, waar liggen jullie nou wakker van en dan zeggen wij nou we liggen nergens wakker van en dat vinden ze dan raar."

RvA-lid: "De sfeer is ernaar dat wij het rustig kunnen zeggen als we het ergens niet mee eens zijn. Of als we

vinden dat de familie niet handig opereert, of dat wij gewoon kunnen zeggen, ja sorry familie, maar dit is geen commercieel plan, hier kom je geen steek verder mee. In een goede verstandhouding kunnen het soort dingen gezegd worden die niet altijd even leuk zijn.”

5. *Laatste zetje bij besluitvorming*

De raad van advies speelt ook een rol bij het realiseren 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.

Directeur-eigenaar: “Heel vaak komen er dingen op tafel die bij mij eigenlijk al de revue gepasseerd zijn. Het is meer een bevestiging van het feit dat ik denk van nou ik dacht al dat dat zus of zo in elkaar zat en je krijgt de bevestiging dat ze dat herkennen uit andere bedrijven of juist dat het slecht geregeld is bijvoorbeeld. [...] Dat bevestigt mij in mijn ontwikkeling als directeur van het bedrijf, die bevestiging krijg je niet uit het bedrijf. Het gaat heel vaak over natuurlijk veranderingen, dingen die beter kunnen en voor heel veel anderen is dat altijd vervelend, ze doen al hun best. Dus ja als je weer komt met dit kan nog beter of het is beter dat we dat zus en zo gaan doen, ja dat is altijd vervelend. En dan is dat een hele prettige omgeving om juist die bevestiging te krijgen, dat je op de goede weg zit.”

RvA-lid: “Ik denk dat het meer het zetje is geweest dat we hebben gegeven. En dat heb je natuurlijk wel vaker, dat heb ik ook in mijn persoonlijk leven dat je een poos tegen iets zit aan te hikken en dan zegt iemand iets tegen je en dan denk ik potverdorie dat moet ik inderdaad zo doen. Terwijl je wist het al lang en dan geeft het toch net het zetje. Dat is toch onze rol als outsider.”

6. *Het leren omgaan met feedback*

Het ‘ineens’ toelaten van outsiders die je gevraagd en ongevraagd van feedback voorzien kan in sommige gevallen lastig zijn. Bewustwording hiervan is van belang om het maximale uit de adviesraad te kunnen halen. Het leren omgaan met ongevraagd advies kan soms wat tijd kosten.

Niet-familiaal directielid: “De eerste vergadering had ik het gevoel dat ik enorm het bedrijf zat te verdedigen, enorm alles zat te verdedigen wat we aan het doen waren. Kennelijk omdat wij gewoon onvoldoende toegelicht en uitgelegd hadden hoe het in mekaar zat. En dat heb ik mezelf al voorgenomen, dit heeft helemaal geen zin, dat hoeft helemaal niet. Daar gaat het helemaal niet om. Luister maar naar wat er gezegd wordt en neem het mee en kijk wat je ermee kan doen.”

RvA-lid: “Dat is wel echt een proces waar ze doorheen moeten en waar ze aan moeten wennen. En dan kunnen er twee dingen gebeuren. Je kunt zeggen ik bespeel de raad van advies en dat kan heel makkelijk. Ik bespeel ze en ik ga ermee om en ik zorg dat ik er een beetje doorheen rommel en erlangs en ik ga lekker mijn eigen ding doen. Of je zegt nee, ik neem het serieus ik ga er echt een probleem in brengen, ik wil daar feedback op hebben. Dus het is ook een soort evenwicht en een samenspel in hoeverre dat je elkaar weet te vinden.”

7. *Legitimiteit*

Een adviesraad brengt naast de gevraagde input ook extra voordelen met zich mee. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd het vertrouwen dat de raad van advies geeft richting stakeholders. Voor het personeel, maar ook voor klanten en andere belanghebbenden kan het een geruststellende gedachte zijn dat de adviesraad een ondersteunende rol heeft bij het zorgdragen voor de continuïteit van de onderneming.

Familiaal RvA-lid: “In de OR zitten wel eens mensen die vragen stellen over de toekomst, en zo’n extra orgaan om die alleen opererende persoon, om die een klankbord te geven, dat geeft bij de werknemers wel een stukje vertrouwen dat de bedrijfsvoering serieus gebeurt.”

Niet-familieel directielid: “Dat is ook gewoon even dat moment dat je zegt okay, maar nu we moeten we ook gewoon heel reëel zijn en proberen objectief ergens tegenaan te kijken en daar je besluitvorming op af te stemmen. Dus we hadden zelf de keuze ook gemaakt, maar dan was het misschien later geweest en laat je dingen alleen maar langer lopen eigenlijk, terwijl je denkt dat heeft geen zin meer, het voegt niets meer toe.”

8. *Inhoudelijk advies*

Naast bovengenoemde zaken, waar de toegevoegde waarde van de adviesraad meer generiek is, wordt er tijdens de vergaderingen ook heel specifiek inhoudelijk advies gegeven, zowel bij bedrijfsvraagstukken, familiale vraagstukken en/of een combinatie van beiden, afhankelijk van de context.

RvA-lid: “Wij kijken ook wel kritisch naar hele simpele dingen als de statistieken websitebezoek en dat soort dingen. Ik weet wel ongeveer uit mijn hoofd wat het moet zijn en ik zie het als een getal niet klopt. Of als er iets gek is. Dat zijn kleine dingetjes, maar het helpt altijd.”

RvA-lid: “Ik ben van mening dat de familie op een aantal terreinen een enorme know-how, ervaring heeft enzovoort, maar op een aantal andere terreinen denk ik wat moet je blij zijn dat je besloten hebt om zo’n raad van advies in te stellen. Waar ze zelf heel veel van weten dat is technologie en een stukje van de markt, denk bijvoorbeeld aan hun belangrijkste en grootste klant. Maar andere delen van bedrijfsvoering, denk aan discussies die we gehad hebben over export, hoe pak je dat aan, de discussie rondom de bedrijfsopvolging, ik ben echt van mening dat we daar een hele goede toegevoegde waarde hebben.”

Conclusie

Deze voorlopige resultaten zijn veelbelovend. Uit de quotes blijkt dat de verschillende vormen van toegevoegde waarde veelal aan elkaar gekoppeld zijn. Het functioneren van de raad van advies en daarmee ook de toegevoegde waarde en de specifieke adviezen die worden gegeven zijn sterk afhankelijk van de specifieke context. Zo maakt het natuurlijk al veel uit wie bij de vergaderingen aanschuift: is dat de directeur-eigenaar met zijn of haar overige (niet)-familiale directieleden, zijn dat alle eigenaren, zijn dat de verschillende generaties in een situatie van overdracht? Dit zijn slechts enkele voorbeelden, er zijn veel variaties denkbaar. Ondanks de verschillende situaties laten deze voorlopige resultaten wel zien dat een raad van advies er in alle gevallen toe doet en dat de deelnemende ondernemers en families allen niet alleen erg tevreden zijn met het instellen van de adviesraad, maar dat zij veelal zelfs positief verrast zijn door wat het hen oplevert.

Over ruim een jaar hoop ik mijn promotieonderzoek af te ronden. Het theoretisch perspectief dat ik voor mijn onderzoek gebruik heet *strategy as practice*, een perspectief waarbij wordt verondersteld dat strategie niet iets is wat bedrijven hebben, maar iets dat mensen doen in interactie met elkaar, binnen een specifieke context (e.g. Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007). Dit past bij de praktijkgerichte aanpak van mijn onderzoek en zorgt ervoor dat de resultaten niet verzanden in theoretische abstracties, maar directe relevantie hebben voor de praktijk.

Noot

¹ Het onderzoek wordt deels gesubsidieerd door een RAAK-MKB-subsidie (<http://www.regieorgaan-sia.nl/content/RAAK-regeling/raak-mkb>) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Het belangrijkste resultaat voor het werkveld zal zijn een evaluatie instrument voor MKB Familiebedrijven om het functioneren van de eigen Raad van Advies te analyseren en om te leren hoe het functioneren kan worden verbeterd. Dit instrument wordt dit jaar bij verschillende familiebedrijven getest. Voor meer informatie en contactgegevens zie de website van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven www.landelijkexpertisecentrumfamiliebedrijven.nl.

Literatuur

- Gersick, K.E. (2015). Essay on Practice: Advicing Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, August online first, 1-18.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice, research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Over de auteur:

Judith van Helvert-Beugels werkt als onderzoeker aan het Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim en doet een promotieonderzoek aan de Jönköping International Business School in Zweden.

