

2016•2017  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

Masterproef  
Het succes van een familiecharter binnen familiale KMO's

Promotor :  
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Copromotor :  
dr. Julie DEKKER

Eloy Schildermans  
*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*

2016•2017  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Het succes van een familiecharter binnen familiale KMO's

Promotor :  
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Copromotor :  
dr. Julie DEKKER

Eloy Schildermans

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*



## Woord vooraf

Deze masterproef vormt het eindstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen – Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. De keuze om een onderzoek uit te voeren omtrent familiebedrijven komt voort vanuit mijn eigen leefwereld waarin ik dagelijks in contact kom met een familiebedrijf. In deze masterproef werd ik bijgestaan door enkele personen die ik via deze weg wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn promotor, dr. Pieter Vanderkerkhof, en co-promotor, dr. Julie Dekker, bedanken voor hun begeleiding en advies. Mede door hun bijdrage is het mogelijk geweest om dit eindresultaat te bekomen. Het was zeer aangenaam om met hun te mogen samenwerken bij het verwezenlijken van deze masterproef.

Ten tweede, wil ik mijnheer Koen Hendrix en Guy Jans bedanken voor het aanspreken van hun contacten. Dankzij hun netwerk heb ik enkele familiebedrijven kunnen aanspreken in verband met het afleggen van de interviews.

Tot slot, zou ik mijn ouders en grootouders willen bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. Zij hebben mij steeds de nodige ruimte, tijd en mogelijkheid gegeven om deze studie aan te vatten en tot een goed einde te brengen. Daarnaast is er ook nog een dankwoord voor mijn vriendin waarbij ik steeds met al mijn problemen terecht kan en een enorme steun aan heb. Deze personen hebben me, samen met mijn vrienden, steeds aangemoedigd om alles te geven en het maximale eruit te halen.

*Eloy Schildermans*



# Samenvatting

Familiebedrijven zijn in grote aantallen aanwezig in onze economie en zijn voor een groot gedeelte verantwoordelijk voor de waardecreatie in ons land. Door de vertegenwoordiging van de familiebedrijven in onze samenleving is dit een interessant gebied om te onderzoeken. Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door hun familiaal karakter. Deze eigenschap kan zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Via corporate governance, en meer specifiek het familiecharter, proberen familiebedrijven deze nadelen te beperken en hun familiaal element maximaal uit te spelen. De aandacht voor family governance en de familiale relaties binnen het familiebedrijf is noodzakelijk omdat de familie als de fundering van het familiebedrijf wordt aanzien.

Ten eerste wordt er in de literatuurstudie een beeld gevormd van wat een familiebedrijf is. Uit de bestaande literatuur blijkt dat er geen eenduidige definitie bestaat van een familiebedrijf. Omwille van deze reden is er in deze masterproef naar het familiebedrijf gekeken vanuit het drie-cirkelmodel. In dit model wordt de verwevenheid van alle elementen binnen het familiebedrijf besproken. Hieruit blijkt dat het bewaken van de grenzen van elk element een zeer belangrijk aandachtspunt is binnen een familiebedrijf. Door aandacht te hebben voor de grenzen van zowel het familiaal element, het bedrijfselement en het eigendomsaspect kunnen familiale spanningen voorkomen worden. Via het familiecharter trachten familiebedrijven bijvoorbeeld deze grenzen te bewaken en familiale harmonie na te streven. Deze familiale harmonie heeft een positieve invloed op de continuïteit van een familiebedrijf, iets wat niet altijd evident is binnen een familiebedrijf. Wanneer familiebedrijven streven naar continuïteit komen ze automatisch uitdagende momenten tegen waarin het voortbestaan van hun familiebedrijf in gedrang komt. Naarmate het familiebedrijf en de familie groeit zal er met meerdere personen rekening gehouden moeten worden. Dit kan voor de nodige complexiteit zorgen. Ook hierin kan het familiecharter tussenbeide komen om bepaalde regels vast te leggen.

Na het schetsen van de complexe situatie van een familiebedrijf is er een duidelijk beeld gevormd van het familieforum en familiecharter als family governance tools. Deze systemen worden vrijwillig opgezet door de familiebedrijven en bieden ondersteuning aan elk element binnen het familiebedrijf. Door de family governance tools kan er ingespeeld worden op de familiale cohesie, het familiaal vertrouwen en de gedeelde visie binnen de familie. Het familiecharter biedt daarnaast ook ondersteuning bij het beperken van spanningen en conflicten. Dit komt doordat het familiecharter een platform creëert waarin open en constructieve discussies worden aangemoedigd. Zo kan er via het charter gewerkt worden aan de familiale eenheid.

Het laatste onderdeel in de literatuurstudie handelt rond de agency en stewardship theorie. Beide theorieën zijn te belangrijk om buiten beschouwing te laten in het schetsen van een familiebedrijf. Binnen dit onderdeel van deze masterproef wordt er een duidelijk beeld geschetst van de mogelijke agency problemen waarmee een familiebedrijf te maken kan krijgen. Hieruit blijkt dat familiebedrijven wel degelijk te maken kunnen hebben met agency problemen, in de vorm van

principaal-principaal conflicten. Daarnaast is er binnen de stewardship theorie aandacht voor welke invloed het familiecharter kan hebben op de mate van stewardship binnen een familiebedrijf. Het familiecharter zou de familiale relaties kunnen versterken, wat een competitief voordeel zou vormen voor het familiebedrijf. De belangen en gedachten van de principaal en de agent zouden via het charter meer op elkaar afgestemd kunnen worden, wat leidt tot meer stewardship.

Nadat een tiental hypotheses zijn geformuleerd, is er in dit onderzoek overgegaan tot een kwalitatief onderzoek met tien familiebedrijven. In dit kwalitatief onderzoek is er aandacht voor de bestaansredenen en de gevolgen van het familiecharter. Na het afleggen van de interviews kunnen acht van de tien hypotheses bevestigd worden. Zo bleek dat de verspreiding van de aandelen, het groeiend aantal passieve aandeelhouders, de instroom van familieleden binnen het familiebedrijf en het vermijden van conflicten tussen het familiebedrijf en de familie als bestaansredenen konden aangeduid worden voor het ontstaan van een familiecharter. In de bevindingen is ook duidelijk naar voren gekomen dat het familiecharter voor een grote impact zorgt. Zo werden er, door de familiebedrijven, invloeden van het familiecharter geconstateerd op het vlak van communicatie, familiale betrokkenheid en het aantal conflicten op het aandeelhoudersniveau en familiaal vlak.

# Inhoudstabel

<b>1</b>	<b>Probleemstelling</b>	<b>7</b>
1.1	<b>Centrale onderzoeksvraag</b>	<b>11</b>
1.1.1	Wat is een familiebedrijf?	11
1.1.2	Welke determinanten zorgen ervoor dat een familiebedrijf nadenkt over governancepraktijken en, meer specifiek, over het implementeren van een familiecharter?	11
1.1.3	Welke invloed heeft een familiecharter op een familiebedrijf?	11
<b>2</b>	<b>Het familiebedrijf en zijn governance structuur</b>	<b>13</b>
2.1	<b>Het familiebedrijf</b>	<b>13</b>
2.1.1	Het drie-cirkelmodel	14
2.1.2	Evolutie van het familiebedrijf	17
2.1.3	Familiale governance	18
2.2	<b>Agency theorie</b>	<b>22</b>
2.3	<b>Stewardship theorie</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>Hypothesevorming</b>	<b>27</b>
3.1	<b>Determinanten</b>	<b>27</b>
3.1.1	Eigendom	27
3.1.2	Management	27
3.1.3	Familie	28
3.2	<b>Invloed van het familiecharter</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>Methodologie</b>	<b>31</b>
4.1	<b>Geïnterviewde familiebedrijven</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>Resultaten</b>	<b>35</b>
5.1	<b>Bestaansredenen van het familiecharter</b>	<b>35</b>
5.1.1	Eigendom	35
5.1.2	Management	39
5.1.3	Familie	44
5.2	<b>Gevolgen van het familiecharter</b>	<b>47</b>
5.2.1	Communicatie	47
5.2.2	Betrokkenheid	49
5.2.3	Conflicten	52
<b>6</b>	<b>Discussie en conclusies</b>	<b>57</b>



6.1	Discussie	57
6.2	Beperkingen van het onderzoek	59
6.3	Suggesties voor verder onderzoek	60
7	Bibliografie	61
8	Bijlagen	65
8.1	Checklist interview	65

# 1 Probleemstelling

De meest voorkomende vorm van ondernemingen in de private sector zijn familiebedrijven. Overal ter wereld speelt dit soort bedrijven een belangrijke rol in de economie. Zo'n 77 procent, van de ondernemingen in België zijn familiebedrijven (Family Business Network Belgium, 2010). In totaal zijn familiebedrijven in België verantwoordelijk voor 59 procent van het bruto nationaal product (Vanhove, 2005). Door het grote aandeel van familiebedrijven in onze economie is de werking van deze ondernemingen zeer aantrekkelijk om te bestuderen (Bughin & Colot, 2010).

Ondanks het belang van familiebedrijven hebben dit soort bedrijven het moeilijk om de onderneming te continueren over de generaties heen. Zo overleven ongeveer zeventig procent van de familiebedrijven de overgang van de eerste naar de tweede generatie niet (Giamarco, 2012). Er kan echter een hoger slagingspercentage bekomen worden door het opvolgingsproces goed te plannen (Giamarco, 2012). Uit onderzoek blijkt dat corporate governance kan bijdragen tot een succesvolle opvolgingsregeling (Lievens, 2001).

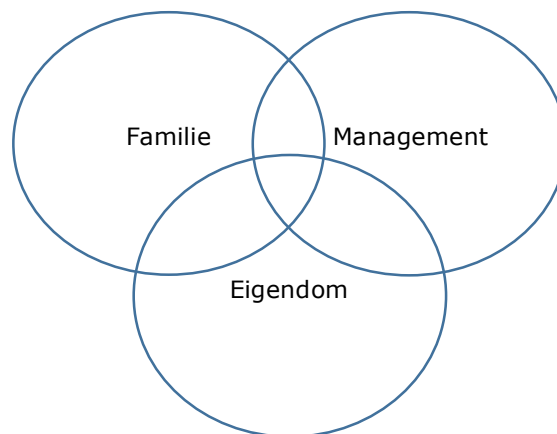
Via corporate governance structuren wordt er aandacht geschonken aan de interne structuur en processen. Deze zijn van belang voor het regelen van bijvoorbeeld het beslissingsproces, de verantwoordelijkheden, het bestuur en het gedrag op het topniveau van de organisatie (Ediriweera et al., 2015). Governance zal middelen binnen het familiebedrijf alloceren om conflicten tussen verschillende stakeholders te vermijden of op te lossen. Via corporate governance mechanismen zal bij het bestuur van de onderneming rekening worden gehouden met alle stakeholders (Pindado & Requejo, 2014). Uit bestaand onderzoek blijkt dat corporate governance een significante invloed heeft op de financiële stabiliteit en prestaties van de onderneming (Ediriweera et al., 2015).

Het doel van governance mechanismen bestaat eruit om de cohesie en gedeelde visie te stimuleren binnen de familie en tegelijkertijd het aantal schadelijke conflicten verminderen. Het behandelt de complexe interactie tussen de familie en het bedrijf. Wanneer het familiebedrijf op een punt komt waar het moeilijker en moeilijker wordt om het familiebedrijf efficiënt te laten opereren en te ontwikkelen, is dit een teken dat er meer formele governance structuren nodig zijn (Ediriweera et al., 2015). De formele interne governance structuur kan opgedeeld worden in twee compartimenten: het *business governance* subsysteem en het *family governance* subsysteem. Bij het business governance subsysteem behoort alles omtrent de organisatie van het beheer en de controle van de onderneming zoals bijvoorbeeld een aandeelhoudersvergadering, een raad van bestuur of het management. Het tweede subsysteem, het *family governance* subsysteem, wordt opgezet om de cohesie binnen de familie te bevorderen en te behouden in de vorm van bijvoorbeeld een familieraad (Ediriweera et al., 2015). Naast business governance is er in het familiebedrijf door de familiale insteek ook nood aan family governance. Deze structuren worden vrijwillig opgezet en geïmplementeerd door het familiebedrijf (Suess, 2014). Hierdoor heeft elk familiebedrijf een unieke governance structuur die op maat van de organisatie is (Ediriweera et al., 2015).

Corporate governance in familiebedrijven onderscheidt zich van governance in niet-familiale bedrijven. Governance in familiebedrijven is een moeilijke evenwichtsoefening tussen de belangen van het bedrijf, de eigenaars van de onderneming en de familie (Lievens, 2001). Binnen het familiebedrijf is het belangrijk om aandacht te schenken het familiale element. De familie wordt als fundament van het familiebedrijf beschouwd (R. Jiménez, Martos & M. Jiménez, 2015). De goede verstandhouding tussen de familie en het familiebedrijf zijn vaak essentieel om het familiebedrijf te continueren. Zo is het familiecharter één van de governance mechanismen die de relatie tussen deze twee partijen kan ondersteunen.

Ook het centrale topic van deze masterproef, het familiecharter, is een vorm van family governance. Het familiecharter houdt zich bezig met de sociale controle, het bevorderen van de interactie, het creëren van een gedeelde visie en het instandhouden van vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid tussen de actieve en passieve aandeelhouders (Michiels, Voordeckers, Lybaert, & Steijvers, 2015).

De complexe situatie in familiebedrijven wordt veroorzaakt door de verwevenheid van het familiale element met het management en eigendom van het familiebedrijf. Deze subsystemen creëren een unieke set van condities die een impact hebben op de prestaties van het sociale systeem van het familiebedrijf (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003). De onderstaande overlopende cirkels bieden een goede weergave van het complexe individuele en organisationele fenomeen waar een familiebedrijf, in verband met de verschillende subsystemen, mee geconfronteerd wordt.

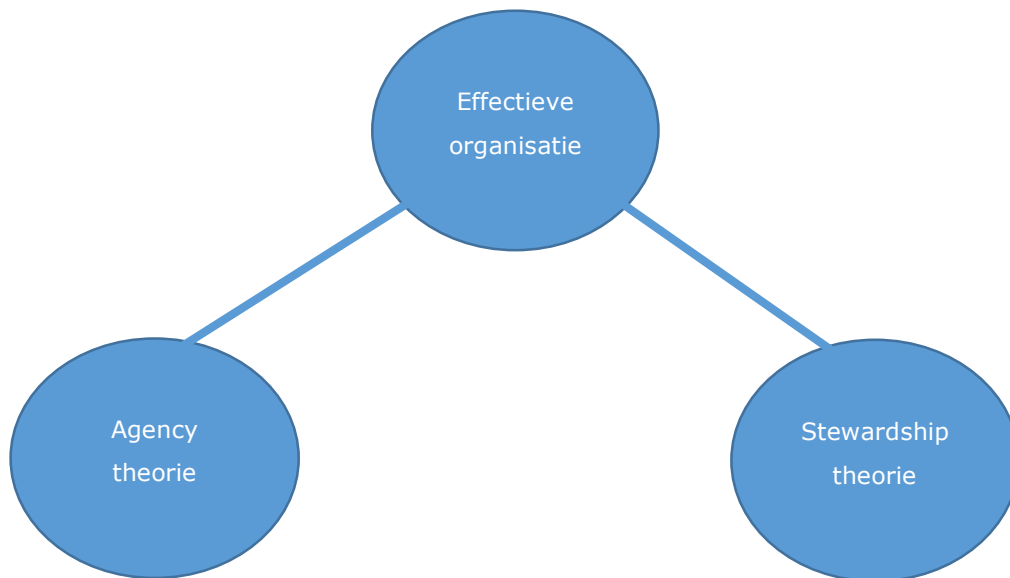


*Afbeelding 1: verschillende subsystemen van een familiebedrijf*

Bron: Tagiuri & Davis, 1982

Door de overlap van de drie subsystemen is er nood aan governance structuren om deze relatie te regelen. Via governance structuren kunnen de grenzen tussen de subsystemen bewaakt worden. Hierdoor kan de onderneming zeldzame vaardigheden bekomen zoals social capital, vertrouwen en betrokkenheid van de familie (Liu et al., 2012). Hierbij moet ook rekening gehouden worden met het concept van *socioemotional wealth* (SEW), dit houdt in dat vele familiebedrijven hun prestaties anders beoordelen. Andere intenties dan de financiële return kunnen het beslissingsproces drijven (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007; Steier et al., 2015). De

prioriteiten van SEW houden het verlangen voor familiale controle en invloed, identificeren van de familie met het bedrijf, het behouden van sociale banden tussen de familieleden, emotionele verbondenheid van familieleden en dynastieke opvolging in (Gómez-Mejía, et al., 2007). Er zal binnen het familiebedrijf met zowel economische als socio-economische elementen rekening moeten worden gehouden om de kans op overleven van het familiebedrijf te verhogen (Le Breton-Miller & Miller, 2013).



*Afbeelding 2: twee van de belangrijkste aspecten voor een effectieve organisatie*

Naast de agency theorie is er ook nog een tweede factor die invloed heeft op de prestatie van een onderneming, de stewardship theorie. Bij de stewardship theorie wordt er vertrokken van het idee dat de managers verantwoordelijk zullen handelen in het belang van de onderneming (Tsao et al., 2016). Verschillende bestaande artikels stellen dat de stewardship theorie haaks staat op de agency theorie (Arthurs & Busenitz, 2003). De agency theorie vertrekt vanuit wantrouwen en belangenconflicten tussen de principaal en de agent. Terwijl er bij de stewardship theorie wordt vertrokken van *goal alignment* en vertrouwen (Arthurs et al., 2003). De stewardship theorie schetst een rooskleurig beeld van de agent. In deze theorie wordt er gesuggereerd dat het gedrag van de agent in het teken staat van de organisatie, om de principaal tevreden te stellen (Arthurs et al., 2003; Le Breton-Miller & Miller, 2009). Ondanks dat de stewardship theorie vertrekt vanuit vertrouwen in de manager/steward is ook hier familiale governance nodig. Zo is de kans op nepotisme bijvoorbeeld groter wanneer de steward grote mate van autonomie krijgt zonder enige controle (Tsao et al., 2016).

Er is dus nood aan governance structuren om deze potentiële agency en stewardship conflicten in goede banen te leiden. Zo kunnen familiale governance structuren bijvoorbeeld in de private familiebedrijven een disciplinerende rol spelen om actieve aandeelhouders te overtuigen om dividenden uit te keren wanneer een potentieel intra-familiaal principaal-principaal conflict zich voordoet (Michiels et al., 2015). Langs de andere kant zou een familiale governance structuur de passieve aandeelhouder kunnen opvoeden. Op deze manier zal de passieve aandeelhouder worden bijgebracht dat het herinvesteren van de beschikbare cash voor waardecreatie kan zorgen (Poza & Daugherty, 2014).

De Code Buysse, opgericht in 2005, kadert eveneens de noodzaak om family governance practices te implementeren. Deze code is een hulpmiddel om Belgische ondernemingen die niet-beursgenoteerd zijn op een efficiënte en ethische wijze te leiden. De code kan door de niet-beursgenoteerde ondernemingen op vrijwillige basis toegepast worden. Er zijn verschillende aanbevelingen in de De Code Buysse op het vlak van deugdelijk bestuur die op maat van de onderneming moeten toegepast worden. (Vanhove, 2005). Er worden verschillende richtlijnen besproken om de relatie met bijvoorbeeld de bank, het personeel en de overheid te optimaliseren. Door deze ruime stakeholdersbenadering kan de onderneming haar aantrekkingskracht naar externen vergroten, wat de continuïteit van de onderneming ten goede komt (Vanhove, 2005).

In de Code Buysse is er een hoofdstuk gewijd aan de familiale ondernemingen waarin ook het belang van een familiecharter wordt aangehaald. Er worden verschillende richtlijnen gegeven over wat er moet geregeld worden in het familiecharter door de familieraad (Vanhove, 2005). In een familieraad bespreekt de familie de waarden en identiteit van de familie. De familieraad probeert, binnen de familie, de continuïteit te bewaren op het vlak van familiale waarden, identiteit en opleiding. De (familiale) manager kan in zijn/haar beleid rekening houden met de specifieke familiale waarden, besproken in de familieraad. Net zoals bij de familieraad is bij het familiecharter communicatie van groot belang (Lansberg & Gersick, 2015). Een familiecharter is een geschreven document dat ontstaat bij het doorlopen van een proces waar de volledige familie aan deelneemt. In dit proces worden alle familieleden gehoord, waardoor iedereen zich betrokken voelt omtrent afspraken over mogelijke conflictsituaties (Lansberg & Gersick, 2015). Het charter zorgt voor transparantie en eenheid binnen de familie en helpt bij het ontwikkelen van *patient capital* (Michiels et al., 2015).

In de bestaande literatuur is de positieve invloed van familiale governance structuur op de bedrijfsprestaties al aangetoond. Het gebruik van family governance, zoals een familieraad en familiecharter, is bevorderlijk voor de financiële prestaties (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). In bestaand onderzoek wordt er vooral gekeken naar de invloed van de overkoepelende term family governance op de bedrijfsprestatie. Specifiek onderzoek naar het familiecharter is echter schaars. Verder is er ook geen specifiek onderzoek naar de succesfactoren van een familiecharter. Vandaar dat dit onderzoek een aanvulling is op bestaand wetenschappelijk onderzoek maar ook in de praktijk nuttig kan zijn voor het implementeren van een familiecharter in een familiebedrijf. In dit onderzoek zal er aandacht zijn voor familiebedrijven die al reeds een familiecharter geïmplementeerd hebben. Hierbij wordt er specifiek nagedacht over de bestaansredenen van het familiecharter in het familiebedrijf zoals de invloed van het management, de eigendomsstructuur en de familiale banden op het creëren van het familiecharter. Ten tweede wordt er ook gekeken naar de impact van het familiecharter op de werking binnen het familiebedrijf en de familiale conflicten. Op deze manier is er in dit onderzoek ook aandacht voor hetgene wat er gebeurt nadat de familiecharter opgesteld is.

## **1.1 Centrale onderzoeksvraag**

Door middel van verschillende deelvragen zal er in deze masterproef onderzoek worden gedaan naar de volgende centrale stelling:

**Welke factoren bepalen een succesvolle implementatie van een familiecharter binnen private familiebedrijven?**

### **1.1.1 Wat is een familiebedrijf?**

Om tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag is het van belang om eerst een duidelijk beeld te vormen van wat een familiebedrijf is. Er zijn immers veel bestaande definities en opvattingen omtrent een familiebedrijf. Door middel van een literatuurstudie zullen verschillende opvattingen geïllustreerd worden. Op deze manier zal er ook duidelijk worden gemaakt wat er in dit onderzoek onder een familiebedrijf wordt verstaan.

### **1.1.2 Welke determinanten zorgen ervoor dat een familiebedrijf nadenkt over governancepraktijken en, meer specifiek, over het implementeren van een familiecharter?**

In deze onderzoeksvraag wil ik achterhalen welke redenen er zijn om governance praktijken te implementeren. Hier kan bijvoorbeeld gekeken worden naar determinanten uit de verschillende subsystemen. Via deze deelvraag tracht ik te achterhalen welke factoren een rol spelen in zowel de eigendom, management en familie om een familiecharter te implementeren. Op deze manier kunnen er organisatorische, individuele en team-gerelateerde determinanten gevonden worden. Een antwoord op deze onderzoeksvraag zal gezocht worden in verscheidene geselecteerde interviews.

### **1.1.3 Welke invloed heeft een familiecharter op een familiebedrijf?**

Een familie kan de onderneming een competitief voordeel geven door onder andere patient capital. Hiervoor moet er echter ten alle tijden aandachtig omgesprongen worden met de familierelaties. Daarom is het belangrijk om na te gaan, wanneer een familiebedrijf beslist om een familiecharter te implementeren als governance mechanisme, welke factoren belangrijk zijn voor het creëren van een efficiënte implementatie. Hiernaast zal in deze onderzoeksvraag ook nagegaan worden welke invloed het familiecharter op de familiale harmonie heeft. Een goed functionerend familiecharter zou normaal gezien positief gecorreleerd moeten zijn aan zowel de bedrijfsprestaties als de familiale harmonie. Aan de hand van verschillende interviews zal er een verband tussen het familiecharter en de familiale harmonie gezocht worden.



## 2 Het familiebedrijf en zijn governance structuur

Eerst en vooral is het belangrijk om na te gaan wat er in deze masterproef onder de term familiebedrijven wordt verstaan. In de bestaande literatuur worden familiebedrijven gedefinieerd op verschillende manieren. Op deze manier is er een grote verscheidenheid aan bruikbare bedrijven beschikbaar om het onderzoek op te baseren.

### 2.1 Het familiebedrijf

De familiale betrokkenheid in een onderneming zorgt voor een unieke dimensie binnen een familiebedrijf (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). In de bestaande literatuur worden veel verschillende definities aangehaald voor een familiebedrijf. Zo wordt bijvoorbeeld een bedrijf als een familiebedrijf aanschouwd wanneer de eigendom van het bedrijf in handen is van de oprichters of de erfgenamen van de oprichters (Liu, Yang & Zhang, 2012). Ediriweera, Armstrong & Heenetigala (2015) stellen dat er sprake is van een familiebedrijf wanneer het bedrijf in handen is van de familie en wordt gemanaged door de familie met het oog op transgenerationele betrokkenheid van de familie. De verscheidenheid aan definities is te wijten aan de grote variëteit op het vlak van familiale betrokkenheid in eigendom, management en andere cruciale elementen, zoals bijvoorbeeld de intentie om de onderneming te continueren, binnen het familiebedrijf. Er zijn twee criteria die in de meeste definities terugkeren namelijk: *family capital ownership* en actieve participatie van de familie in het management van de onderneming (Bughin & Colot, 2010).

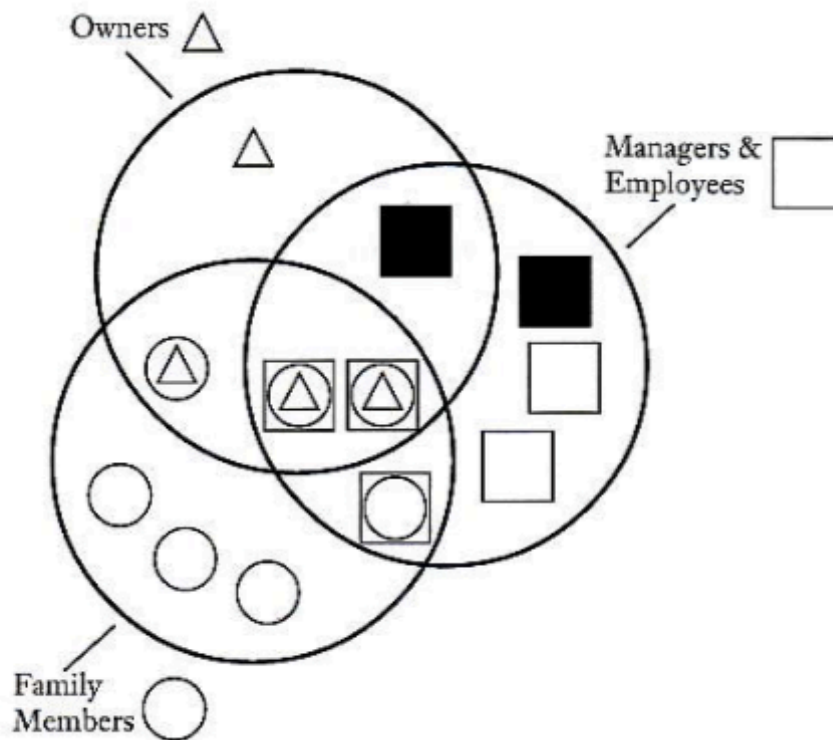
Familiebedrijven zelf hebben het eveneens moeilijk om vast te stellen of ze al dan niet een familiebedrijf zijn. Er zijn CEO's van familiebedrijven met familiale meerderheidsaandeelhouders en een management van de derde generatie die zichzelf niet als familiebedrijven zien. Terwijl andere CEO's zichzelf onder deze omstandigheden wel als familiebedrijf zien (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Door de grote verscheidenheid aan definities en interpretaties van wat een familiebedrijf is, is het van belang om te kaderen wat er in dit onderzoek onder een familiebedrijf wordt verstaan. In dit onderzoek wordt een familiebedrijf gedefinieerd als een familiebedrijf wanneer de eigendom voor vijftig procent of meer in handen is van éénzelfde familie. Verder moeten er ook minstens twee familieleden actief zijn in een governance mechanisme binnen het familiebedrijf (Chua et al., 1999; Tagiuri & Davis, 1996).

Deze definitie biedt een ruim toepassingsveld om het onderzoek op te baseren. Deze definitie omvat bedrijven waar er familiale overdracht van het management wordt nagestreefd en sluit tegelijkertijd het gebruik van publieke ondernemingen, met een CEO die zijn/haar visie wilt doordrijven, uit in dit onderzoek (Chua et al., 1999). Een familiebedrijf onderscheidt zich van andere bedrijven doordat er een familiale visie wordt nagestreefd die door de familiale betrokkenheid aanwezig is. De visie biedt de context en de reden voor familiale betrokkenheid zoals een strategie de context voor een beslissingsproces bepaalt bij een andere onderneming (Chua, et al., 1999).



### 2.1.1 Het drie-cirkelmodel

Door de afwezigheid van een eenduidige definitie van een familiebedrijf, is het nuttig om de uniciteit van een familiebedrijf te verduidelijken via het drie-cirkel model van Tagiuri & Davis (1992).



*Afbeelding 3: overlap van de subsystemen*

Bron: Tagiuri & Davis (1996)

Deze figuur geeft een duidelijk beeld van de verschillende rollen die voorkomen in een familiebedrijf. Door het bedrijf op te splitsen in het management, de eigendom en de familie ontstaan er zeven verschillende rollen. Zo zijn bijvoorbeeld vader en zoon lid van dezelfde familie, kunnen ze beide in het management van het familiebedrijf zitten en eigendomsaandelen hebben in het familiebedrijf. De verwevenheid van de verschillende subsystemen kan complexe situaties met zich meebrengen. Hierdoor is het van belang dat er aandacht is voor de grenzen van elk subsysteem. De onderneming kan door de bewaking van de grenzen enkele vaardigheden bekomen die moeilijk te reproduceren zijn zoals human capital, social capital, trust en reputatie, integriteit en betrokkenheid (Liu et al., 2012). Het is nefast voor het familiebedrijf wanneer deze grenzen zouden vervagen. Vele conflicten kunnen zich voordoen door het mengen van belangen van het één subsysteem met het andere zoals bijvoorbeeld een werk-familie conflict tussen oprichters van het familiebedrijf (Steier, Chrisman, & Chua, 2015).

Net zoals Liu et al. (2012) stellen Tagiuri en Davis (1996) dat een familiebedrijf verschillende eigenschappen heeft die een bron zijn van voor- en nadelen voor familiale eigenaars, non-familiale werknemers en familiale werknemers. De eigenschappen kunnen dus zowel een positieve als een

negatieve invloed hebben op het familiebedrijf. Deze eigenschappen komen voort uit de overlapping van de drie subsystemen familie, eigendom en management (Tagiuri & Davis, 1996). Deze overlapping zorgt voor een unieke en complexe situatie die typerend is voor een familiebedrijf.

Er zijn verschillende eigenschappen die voortvloeien uit het model van Tagiuri en Davis (1996). Een voorbeeld hiervan is de simultane rol van een familiale werknemer. Familieleden presteren voor het familiebedrijf maar tegelijkertijd ook voor de andere familieleden en de aandeelhouders. Doordat de familieleden voor elkaar werken resulteert dit in een loyaal gedrag ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de onderneming. De loyaliteit zorgt voor een vlottere samenwerking, hogere mate van vertrouwen en het beter inschatten van elkaars tekortkomingen (Tagiuri & Davis, 1996). Een simultane rol (eigenaar-vader-CEO) kan er ook voor zorgen dat het beslissingsproces gecentraliseerd wordt. Dit zou de efficiëntie en effectiviteit van het beslissingsproces verhogen. De beslissingen kunnen sneller en discreter gemaakt worden in het belang van de onderneming en de familie (Tagiuri & Davis, 1996).

Aan de andere kant kan een simultane rol een negatieve invloed hebben. Families zoeken onderlinge eenheid en proberen rivaliteit onder de familieleden te mijden of de kop in te drukken. In het familiebedrijf is er echter een interne competitie aanwezig. Vaak zullen dus de competitiviteit of de familiale eenheid worden opgeofferd om het bedrijf of de familie te beschermen. Anderzijds is het ook gevaarlijk om problemen in verband met de familie, eigendom en management te mengen. Het kan niet de bedoeling zijn om familiale beslissingen te nemen op basis van noden van het familiebedrijf of andersom. Dit zou nefast zijn voor de werking van het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996).

De simultane rol is slechts één van de vele eigenschappen dat een familiebedrijf kan verwerven door overlapping van de verschillende subsystemen. Andere eigenschappen die voortkomen uit het driecirkelmodel zijn onder meer een gedeelde identiteit, een levenslange historie samen en eigen familiale taal of communicatie. Elk van deze voorbeelden kan net zoals de simultane rol, een positieve maar ook een negatieve invloed hebben op de werking van het familiebedrijf. Dit komt door de overlap van de subsystemen (Tagiuri & Davis, 1996). Hierdoor kunnen familieleden steeds een andere rol aannemen die hun het meeste macht geeft in een conflictsituatie. Wanneer iemand telkens een andere rol zou aannemen ontstaat er onduidelijkheid over de reden van het conflict en hindert dit het oplossen van conflicten. Niet-familieleden die samenwerken zijn minder in staat om af te wijken van de managementrol waardoor ze ondernemingsgerelateerde beslissingen objectiever kunnen nemen (Tagiuri & Davis, 1996).

Het familiecharter biedt een oplossing voor deze problematiek. Er is in het familiecharter aandacht voor de relatie tussen de drie subsystemen: familie, eigendom en management (Botero et al., 2015). Familiebedrijven kunnen expliciete regels opstellen in het familiecharter die preventief problemen voorkomen. Door middel van normen en procedures die de familie zal volgen bij conflictsituaties, zoals bijvoorbeeld de winstverdeling en kwalificaties voor een job, kunnen potentiële conflicten, uit de overlapping van de drie subsystemen, ingeperkt worden (Botero et al., 2015). Op deze manier wordt er familiale harmonie nagestreefd.

<i>Disadvantages (-)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantages (+)</i>
Norm confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity.	Simultaneous Roles	Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision-making.
A stifling sense of being overwatched. Resentment toward family and business	Shared Identity	Heightened family and company loyalty. A strong sense of mission. More objective business decisions.
Family members can point out weaknesses. Early disappointments can reduce trust in work interactions	Lifelong Common History	Relatives can draw out relatives' strengths and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family to weather adversity.
Lack of objectivity in communication. Resentment and guilt can complicate work interactions. Covert hostility can appear.	Emotional Involvement and Ambivalence	Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.
Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.	Private Language	Allows for more efficient communication with greater privacy.
Can lead relatives to feel overwatched and trapped.	Mutual Awareness and Privacy	Improved communication and business decisions that support the business, owners, and family.
Fierce rivalries can develop between relatives	Meaning of the Family Company	Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.

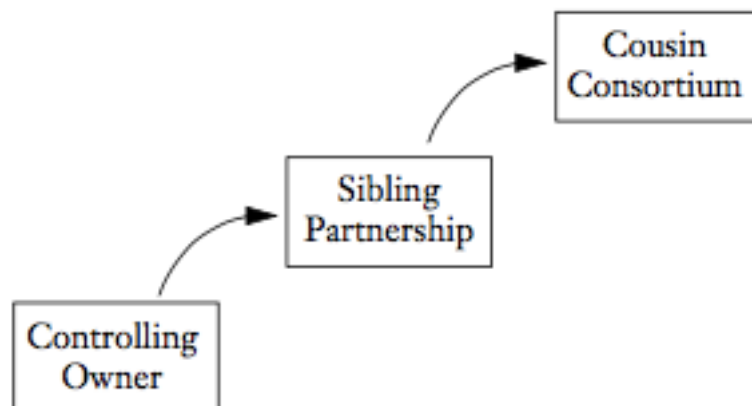
*Afbeelding 4: voor- en nadelen van eigenschappen voortvloeiend uit het drie-cirkelmodel*

Familiale spanningen zijn nefast voor de werking van het familiebedrijf waardoor het belangrijk is om de familiale harmonie te bewaren. Hier moet ten allen tijde aandacht aan geschonken worden omdat de familie als het fundament van het familiebedrijf wordt beschouwd. In de bestaande literatuur wordt de familiale harmonie aanzien als een bepalende factor voor de bedrijfsprestatie en -ontwikkeling. Een transparante communicatie, zoals bijvoorbeeld door het gebruik van een familiecharter, is essentieel om de harmonie binnen de familie te bewaren. Er bestaat dan ook een positieve correlatie tussen de familiale harmonie en het voortbestaan van de onderneming. Het is cruciaal omdat het een zekere garantie van gedeelde waarden, betrokkenheid en streven naar continuïteit met zich meebrengt (R. Jiménez, Martos & M. Jiménez, 2015). Zo zal de familiale component bijvoorbeeld een invloed hebben op de organisationele harmonie. Bij het ontbreken van harmonie in de onderlinge relaties binnen het familiebedrijf is er een potentieel gevaar voor het welzijn van de werknemer, teamwerk en bijgevolg de bedrijfsprestaties. Een hogere graad van

absenteïsme, ziekteverzuim en emotionele conflicten zijn dan ook vaak voorkomend in ondernemingen waar er geen organisationele harmonie aanwezig is (R. Jiménez et al., 2015). Organisationele harmonie zal enkel bereikt en gehandhaafd worden als er een hoge mate van participatie, cohesie en samenwerking is tussen de individuen, in tegenstelling tot competitief gedrag dat de harmonie aantast (R. Jiménez et al., 2015). Om de communicatie tussen de familie en het familiebedrijf te bevorderen zal er vaak beroep worden gedaan op governance structuren. De goede verstandhouding tussen de familie en het familiebedrijf maar ook de onderlinge relaties binnen de familie zijn vaak de achilleshiel van een familiebedrijf.

### 2.1.2 Evolutie van het familiebedrijf

Naast het drie-cirkelmodel krijgt het familiebedrijf ook tijdens verschillende overgangsfases te maken met een zeer complexe situatie. Het drie-cirkelmodel wordt gebruikt om de dynamieken in een familiebedrijf te begrijpen. Uit het drie-cirkelmodel hebben Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn (1999) een *development model* ontwikkelt waarin elk subsysteem met een veranderingsperiode te maken krijgt. Ze omschrijven, in hun model, drie verschillende fases van een familiebedrijf: *controlling owner*, *sibling partnership* en *cousin consortium*.



Afbeelding 5: verschillende fases van een familiebedrijf

Bron: Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn (1999)

In de eerste fase, de *controlling owner*, is er eigendom bij één leider die verantwoordelijk is voor de leiding van het familiebedrijf (Dyer, 2000; Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Wanneer een familie groeit en een gelijke distributie van de familiale welvaart nastreeft, zal er wellicht een overgang worden gemaakt naar een *sibling partnership* (Gersick et al., 1997). Doordat *sibling partnerships* vaak voorkomen in latere generaties, zijn het vaak grotere ondernemingen. In dit stadium van het familiebedrijf is de eigendom verdeeld onder twee of meerdere broers en zussen, die al dan niet actief zijn in het familiebedrijf (Dyer, 2000; Gersick et al., 1997). Wanneer ook een ouder nog actief is in het familiebedrijf terwijl de eigendom is overgedragen, is er sprake van een mengeling van de eerste twee fases. Als de ouder echter nog als de autoritaire leider wordt aanzien, zal de onderneming zich meer gedragen als een *controlling owner* (Gersick et al., 1997).

Wanneer de *sibling partnership* zich klaarmaakt voor de volgende generationele overdracht, moeten de eigenaars beslissen welke structuur de onderneming zal aannemen in de toekomst (Gersick et al., 1997). In enkele gevallen kan de onderneming terugkeren naar minder complexe structuur, in dit geval een *controlling owner*. Dit soort overgang wordt in de bestaande literatuur een devolutionaire overgang genoemd (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999). Dit kan bijvoorbeeld voorkomen door een buyout (Gersick et al., 1997).

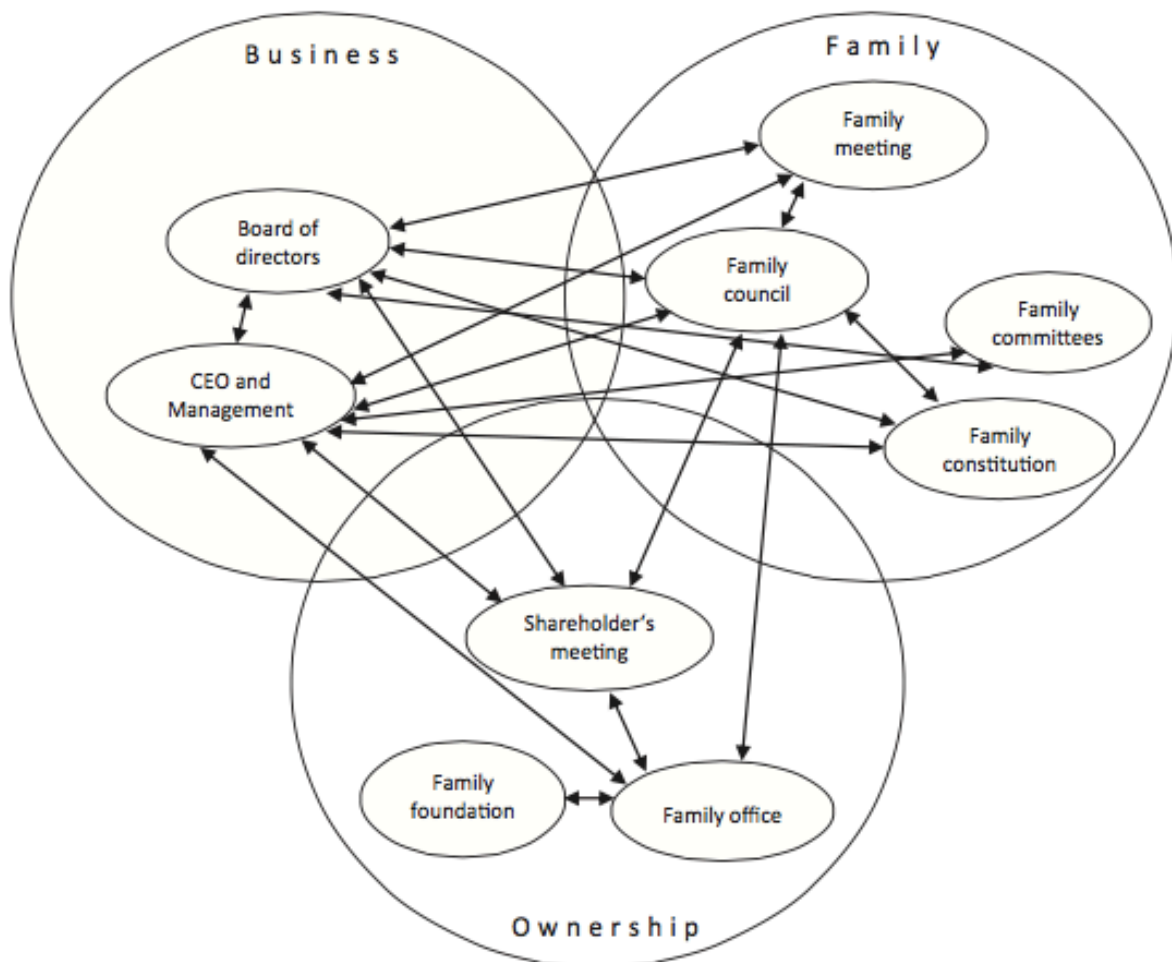
In sommige gevallen kan er ook gekozen worden om een nieuwe *sibling partnership* te vormen door de eigendom te verdelen onder één familietak (Gersick et al., 1997). Dit soort overgang wordt een *recycles* genoemd, de individuen veranderen maar de structuur blijft behouden (Gersick et al., 1999). Er wordt echter in de meeste gevallen gekozen voor een verdeling van de eigendom over meerdere familietakken waardoor er een *cousin consortium* ontstaat (Gersick et al., 1997). Bij deze evolutionaire overdracht wordt er een meer complexe structuur ontwikkelt (Gersick et al., 1999). In deze fase zal er een nog grotere verscheidenheid aan aandeelhouders zijn dan in een *sibling partnership*. Ook de verhouding tussen de actieve en passieve aandeelhouders zal groter zijn dan in de voorgaande fases (Gersick et al., 1997).

Bij de overgang tussen de bovenstaande fases ontstaan er verschillende kritieke en uitdagende momenten in de ontwikkeling van het familiebedrijf. In de transitieperiode worden fundamentele keuzes gemaakt omtrent de toekomst van de onderneming. De taken gedurende een overgangperiode zijn verkennend en strategisch (Gersick et al., 1999). Naarmate het bedrijf groeit krijgt het meer en meer te maken met een gefragmenteerd eigenaarschap. Hierdoor wordt de complexiteit van de subsystemen groter en groter. Dit zorgt ervoor dat governance structuren geen overbodige luxe is (Hendriks, Voordeckers, Lambrechts & Vandewaerde, 2011). Tijdens de overgangen is het ontwikkelen en implementeren van governance structuren zeer belangrijk (Gersick et al., 1999). Het belang van governance structuren groeit naarmate het familiebedrijf evolueert. In deze literatuurstudie zal er enkel aandacht zijn voor de familiale governance. Deze keuze valt te verantwoorden doordat de bespreking van de corporate governance mechanismen ons te ver van de centrale onderzoeksvraag zouden leiden. Binnen familie governance zal er een onderscheid worden gemaakt tussen het familieforum en het familiecharter. In dit onderzoek wordt er echter vooral gefocust op het familiecharter. Het familiecharter zal een ondersteunende functie hebben bij het regelen van familiale conflicten en de gecompliceerde situaties binnen het familiebedrijf. (Botero et al., 2015).

### **2.1.3 Familiale governance**

Zoals in de bovenstaande omschrijvingen al reeds werd aangehaald krijgen familiebedrijven vaak te maken met complexe situaties. De voorafgaande bespreking van het drie-cirkelmodel en de evolutie van het familiebedrijf schetst een beeld van de complexiteit binnen een familiebedrijf. De nood om deze complexiteit te regelen is groot. Door de complexiteit van het familiale element binnen de onderneming is er naast de corporate governance structuren, die ook aanwezig zijn in niet-familiebedrijven, ook nood aan family governance structuren binnen het familiebedrijf.

Familiale governance structuren worden vrijwillig opgezet en zijn belangrijk om de kans op conflicten, in het bedrijf en in de familie, te verminderen. Zowel voor als tijdens de overdracht van de eigendom of het management (Suess, 2014). Doordat het implementeren van een familiale governance structuur niet verplicht is vanuit de wetgeving zal deze vorm van governance verschillen van familiebedrijf tot familiebedrijf (Suess, 2014). De familiale governance structuren helpen de familie bij het managen van de relaties en rollen omtrent de drie verschillende dimensies: familie, eigendom en management (Botero, Gomez Betancourt, Betancourt Ramirez & Lopez Vergara, 2015). Elk subsysteem wordt ondersteund door het implementeren van familiale governance. Zo kan het bijvoorbeeld een invloed hebben op familiale cohesie, vertrouwen tussen de familieleden en gedeelde doelstellingen creëren. Op deze manier wordt de relatie tussen de familieleden verbeterd en wordt de kans op continuïteit verhoogd (Berent-Braun & Uhlander, 2012; Suess, 2014). Naast het verbeteren van de onderlinge familiale relaties kan er via familiale governance ook gecommuniceerd worden over opportuniteiten in het familiebedrijf voor familieleden en wordt er een vlotte informatie-uitwisseling nagestreefd. Zo ontstaat er vertrouwen tussen de familieleden en wordt er een gevoel van betrokkenheid gecreëerd onder de familieleden (Gersick & Feliu, 2014).



Afbeelding 6: Verschillende governance structuren in een familiebedrijf

Bron: Gersick et al. (1997)

### **2.1.3.1 Het familieforum**

Een vaak voorkomend family governance mechanisme is het familieforum. Dit governance mechanisme gaat verder dan het regelen van familiale kwesties. In deze raad kunnen niet-actieve familieleden deelnemen in discussies omtrent het familiebedrijf. Door de deelname van niet-actieve familieleden in een familieforum kan er een goede voedingsbodem ontstaan voor het oprichten van een familiecharter (Gersick et al., 1997). Bij het familieforum is er ook ruimte om familiale kwesties te bespreken. Hierdoor dient het familieforum als een discussiemoment tussen de familieleden waar iedereen zijn behoeften, verwachtingen en verlangens met betrekking tot de onderneming kan uiten (Gersick et al., 1997). Het primaire doel van het forum is om de relatie tussen de familie en het familiebedrijf te versterken (Suess, 2014). Het is bovendien een belangrijk orgaan van communicatie. Informatie over het familiebedrijf wordt op het familieforum aan de familie meegedeeld. Het familieforum legt de spelregels van de familie ten aanzien van het familiebedrijf vast. Deze spelregels worden geconcretiseerd in het familiecharter (Lievens, 2005).

Naast veel voordelen houdt het familieforum ook enkele gevaren in. Het grootste gevaar bestaat erin dat het familieforum beslissingen wil nemen waarvoor het geen enkele bevoegdheid heeft. In de eerste plaats geldt dit voor beslissingen, die tot de bevoegdheid van het management of de raad van bestuur behoren. Het kan vanzelfsprekend niet de bedoeling zijn dat het familieforum zich op het terrein van deze twee spelers begeeft (Lievens, 2005). Het familieforum is ook geen soort beroepsinstantie, dat de beslissingen van management of directie opnieuw beoordeelt. Ten tweede bestaat het risico dat vergaderingen van het familieforum gedomineerd worden door een. Soms zal dit een familielid zijn dat in het familiebedrijf werkzaam is en vanzelfsprekend vanuit die positie over meer informatie beschikt dan bijvoorbeeld passieve aandeelhouders. Indien hieraan niet verholpen wordt is de kans groot dat familieleden vlug hun interesse voor de werking van het familieforum verliezen (Lievens, 2005).

### **2.1.3.2 Het familiecharter**

Het familieforum is een eerste mogelijkheid om familiale kwesties, die al dan niet betrekking hebben op de onderneming, te bespreken. De verschillende besproken kwesties kunnen daarna eventueel vastgelegd worden in een familiecharter (Gersick et al., 1997). Het familiecharter is een document waarin het familiaal beleid wordt toegelicht. Ondanks dat vele bedrijven streven naar een evenwicht tussen de familie en het familiebedrijf, zijn de behoeftes van de familie vaak prioriteit en beïnvloeden ze de werking van de onderneming. Hierdoor kunnen er verschillende intra-familiale conflicten ontstaan (Botero et al., 2015). Zo kunnen familieleden die tewerkgesteld zijn in de onderneming zich ongelijk behandeld voelen. Verder kan er een perceptie ontstaan dat er verschillen zijn in de winstverdeling tussen de familiale eigenaars. Of familieleden kunnen in verschillende mate risico avers zijn. Dit soort conflicten kunnen resulteren in grote spanningen tussen de familieleden en het familiebedrijf, wat ongetwijfeld een invloed heeft op het werk van elk familielid (Botero et al., 2015).

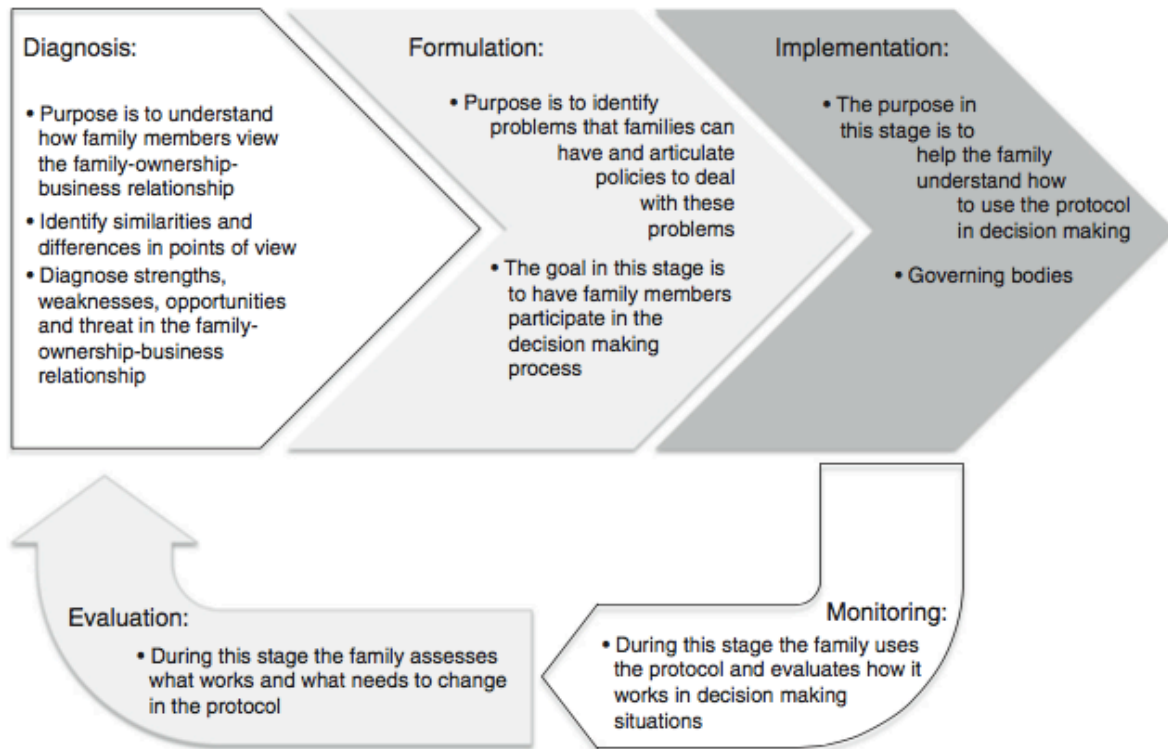
Het familiecharter kan een ondersteunende rol spelen om mogelijke intra-familiale conflicten en spanningen tussen de familieleden in te dijken. Deze conflicten kunnen ontstaan uit verschillende verwachtingen, rechten en verantwoordelijkheden die aanwezig zijn bij elk familielid (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014). Er zijn drie verschillende vormen van conflictsituaties terug te vinden in de bestaande literatuur. Ten eerste is er de distributieve ongelijkheid. Dit soort conflict handelt omtrent de perceptie van ongelijke verdeling van bronnen, beloningen en promoties. Ten tweede is er de procedurele ongelijkheid waarin er aandacht is voor een eerlijk beslissingsproces. Tot slot is er de interactieve ongelijkheid wat verwijst naar de perceptie op het vlak van interpersoonlijke behandeling. Hierbij moet er aandacht zijn voor een respectvolle behandeling. Een onderbouwde uitleg met de nodige informatie waarom bepaalde procedures en uitkomsten voorkomen is hierbij belangrijk (Botero et al., 2015).

Via deze ondersteunende rol bestaat het doel van het familiecharter eruit om richting te geven en open, constructieve discussies te faciliteren (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Deze open communicatie helpt om de eenheid binnen de familie te onderhouden of zelfs te versterken. Naast de rechten en plichten van elk familielid wordt door dit moreel document ook het engagement om het familiebedrijf te laten overleven over de generaties heen versterkt (Botero et al., 2015). Om een groot draagvlak te creëren voor het familiecharter wordt het charter opgesteld door de inbreng van elk familielid. Elk familielid wordt gehoord en kan stem geven over elke mogelijke conflictsituatie. Dit proces is zeer belangrijk zodat er een consensus kan gevonden worden over elk potentieel conflict. Op deze manier zal het familiecharter later gerespecteerd en uitgedragen worden door elk familielid (Botero et al., 2015).

Om tot een consensus en een efficiënte implementatie te komen, zijn er verschillende aandachtspunten die essentieel zijn bij het ontwikkelen van een familiecharter. Om te beginnen is het van groot belang, zoals hierboven reeds aangehaald, dat het familiecharter als een proces wordt aanzien. Dit impliceert dat elk familiecharter verschillend is maar het proces dat doorlopen wordt blijft enigszins gelijkaardig (Botero et al., 2015). Ten tweede is het belangrijk om een uitgebreide kennis te hebben over het familiebedrijf. Taqiri en Davis (1992) stellen dat inzicht een in familiebedrijf wordt verworven wanneer de verwevenheid van de drie verschillende subsystemen in het familiebedrijf wordt begrepen. Vervolgens zal het familiebedrijf moeten aanzien worden als een deel van een dynamische omgeving. Dit zorgt ervoor dat een familiecharter zich moet kunnen aanpassen aan de omgeving (Botero et al., 2015).

Uit deze aandachtspunten hebben Botero et al. (2015) een model ontwikkeld voor het opstellen van een familiecharter. Dit model wordt in de onderstaande figuur weergegeven.





Afbeelding 7: model voor het ontwikkelen van een familiecharter

Bron: Botero et al. (2015)

Dit model omvat vijf verschillende stappen die de effectiviteit van een familiecharter bevorderen. De stappen gaan van het verzamelen van informatie over de familieleden en het familiebedrijf tot de evaluatie van het familiecharter. De rode draad door dit model is om allereerst te kaderen welke visie de familieleden hebben op de relatie tussen de familie, het eigenaarschap en het familiebedrijf. Vervolgens moeten de familieleden samenzitten om problemen te identificeren en een beleid op te stellen om met de geïdentificeerde problemen om te gaan. Door in het familiecharter de verwachtingen expliciet te vermelden, weten familieleden duidelijk wat er van hun verwacht wordt in delicate situaties. Hiernaast kunnen ze ook inschatten hoe hun inspanningen beloond worden. In de volgende stap moet de familie weten hoe het charter moet worden toegepast in het beslissingsproces. Governance mechanisme zullen hierbij opgezet worden om dit te ondersteunen. Na de implementatie is het belangrijk om na te gaan welke elementen van het familiecharter werken en welke onderdelen aan verandering toe zijn. Wanneer deze stappen worden doorlopen zal het familiecharter een grote invloed hebben op het verminderen van conflicten tussen de familieleden en het familiebedrijf (Botero et al., 2015).

## 2.2 Agency theorie

Naast de complexe situatie en verschillende uitdagingen kunnen family governance structuren ook een oplossing bieden voor agency problemen binnen het familiebedrijf. Het familiecharter kan een belangrijke rol spelen bij het behandelen van bijvoorbeeld nepotisme. Zo kan er in het familiecharter vastgelegd worden welk orgaan beslist over de aanstelling van werknemers (Botero et al., 2015) en

aan welke criteria er moeten worden voldaan. Dit om te voorkomen dat bij altruïsme oftewel nepotisme, de eigenaars geneigd zijn om functies toe te kennen aan familieleden, zelfs wanneer de persoon in kwestie niet over de capaciteiten beschikt (Poza & Daugherty, 2014; Dyer, 2006). Zo zou er gebrek aan carrièremogelijkheden kunnen ontstaan voor niet-familiale werknemers maar ook een gebrek aan het controleren en bijsturen van familiale prestaties (Poza & Daugherty, 2014).

Verder wordt er in de agency theorie de relatie tussen de principaal en de agent omschreven (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Deze relaties omschrijven de relatie waarin werk wordt gedelegeerd van de principaal naar de manager (Eisenhardt, 1989). Volgens de agency theorie zal de agent handelen vanuit eigenbelang in plaats van het belang van de principaal te maximaliseren (Davis et al., 1997; Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Hierdoor zal de principaal governance mechanismen opzetten om het gedrag van de agent te controleren en afwijkend gedrag te verhinderen (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

Aanvankelijk worden er lagere agency kosten verwacht bij familiebedrijven. Dit valt te verklaren door de lagere free-rider agency kosten omwille van de overlapping van de subsystemen familie en eigendom (Tsao, Chen & Wang, 2016). De overeenstemming van de doelstellingen van de familie-eigenaars en familie-managers zorgen ervoor dat het principaal-agent conflict vermindert en dit leidt tot betere prestaties (Liu et al., 2012). Aan de andere kant voorspelt de agency theorie een agency kost wanneer de belangen van de eigenaar en manager niet overeenkomen. (Tsao et al., 2016).

Naast het principaal-agent conflict is er ook het principaal-principaal conflict terug te vinden bij familiebedrijven. Het principaal-principaal conflict is een conflict tussen de actieve (tewerkgesteld in het familiebedrijf) en de passieve (niet tewerkgesteld in het familiebedrijf) aandeelhouder. Deze twee belanghebbenden kunnen door hun situatie, van al dan niet tewerkgestelde, verschillende belangen voorop stellen (Michiels et al., 2015). Het familiecharter kan een nuttige tool zijn om de verschillende belangen van de aandeelhouders op elkaar af te stellen. Passieve familiale aandeelhouders geven bijvoorbeeld vaak de voorkeur aan dividenduitkeringen. Hiervoor hebben de passieve aandeelhouders verschillende redenen.

Ten eerste kan de actieve aandeelhouder zichzelf extreem hoge salarissen toekennen of investeren in projecten met een lage return, dit alles ten koste van de passieve aandeelhouder. Een andere reden voor de passieve aandeelhouder is het feit dat het dividend hen een rechtmatige vergoeding geeft als familielid. Terwijl de actieve familiale aandeelhouder de beschikbare cash liever herinvesteert in de onderneming is het logisch dat de passieve aandeelhouder zijn geld liever in dividend ziet uitgekeerd worden om de simpele reden dat de aandelen niet verhandelbaar zijn op een aandelenmarkt wanneer het gaat om een privaat familiebedrijf. Op deze manier kan er niet tegenmoet gekomen worden aan de liquide noden van de passieve aandeelhouder (Michiels et al., 2015). Het negatieve effect van de agency conflicten kan echter wel verkleind worden door goede governance structuren (Renders & Gaeremynck, 2012). Om de relatie tussen de verschillende aandeelhouders te regelen kan er een family governance structuur opgezet. Op die manier kunnen conflicten vermeden worden en blijft de familiale eenheid bewaard (Suess, 2014).

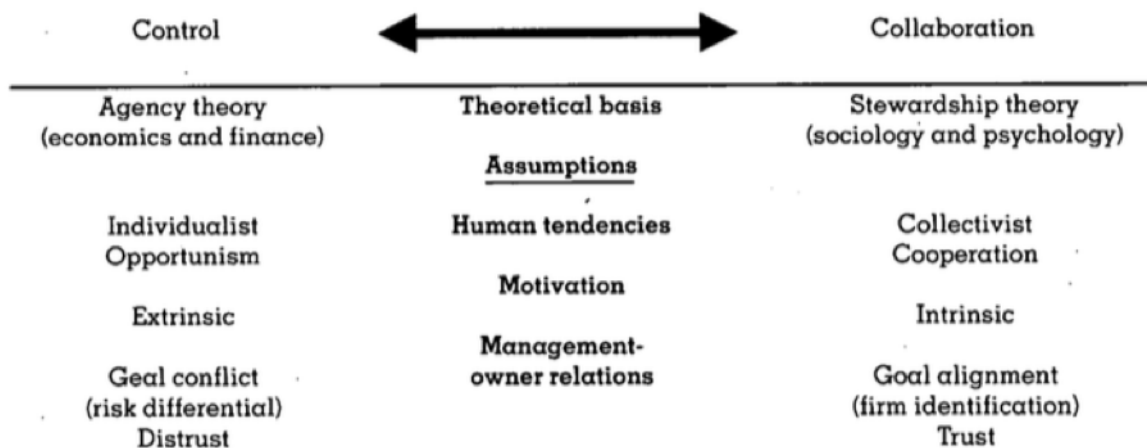
De kosten die gepaard gaan met dit potentieel conflict worden agency kosten genoemd. Aanvankelijk werd er verondersteld dat binnen familiebedrijven de agency kosten lager zijn door de overlapping van twee subsystemen: eigenaar en management. Door deze overlapping zouden er minder belangenconflicten optreden en zou de eigenaar minder middelen moeten uitgeven aan het controleren en stimuleren van de agent (Jensen & Meckling, 1976). Door de agency theorie wordt dus geïmpliceerd dat wanneer een principaal meer vertrouwt op zijn agent, de kosten agency kosten zullen stijgen. Dit zou ook van toepassing zijn op familiebedrijven die geleid worden door niet-familiale managers (Poza & Daugherty, 2014). Dit betekent dat de eigenaar in mindere mate een agency conflict zal ervaren wanneer een functie uitgeoefend wordt door een familielid. Dit komt doordat de principaal de perceptie heeft dat de agent betrouwbaarder is (Fama & Jensen, 1983). Op deze manier wordt er dus verwacht dat een familiebedrijf de kostelijke governance structuren niet nodig heeft als er onder de familieleden gemeenschappelijke doelen, vertrouwen en gedeelde waarden aanwezig zijn (Dyer, 2006).

Uit meer recent onderzoek blijkt echter dat het tegenovergestelde waar is binnen familiebedrijven (Poza & Daugherty, 2014). Dit komt omdat agency problemen in familiebedrijven een andere vorm aannemen in vergelijking met agency conflicten uit niet-familiebedrijven. Zo kan er bij een verspreiding van het eigenaarschap een principaal-principaal conflict ontstaan tussen de passieve en actieve aandeelhouders (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Een principaal-principaal conflict ontstaat wanneer een meerderheidsaandeelhouder misbruik maakt van zijn positie ten nadele van de minderheidsaandeelhouder (Renders & Gaeremunck, 2012). De minderheids- en meerderheidsaandeelhouder kunnen door hun situatie, van al dan niet tewerkgestelde, verschillende belangen voorop stellen (Michiels et al., 2015). Passieve familiale aandeelhouders geven bijvoorbeeld vaak de voorkeur aan dividenduitkeringen. Hiervoor hebben de passieve aandeelhouders verschillende redenen.

Ten eerste kan de actieve aandeelhouder zichzelf extreem hoge salarissen toekennen of investeren in projecten met een lage return, dit alles ten koste van de passieve aandeelhouder. Een andere reden voor de passieve aandeelhouder is het feit dat het dividend hen een rechtmatige vergoeding geeft als familielid. Terwijl de actieve familiale aandeelhouder de beschikbare cash liever herinvesteert in de onderneming is het logisch dat de passieve aandeelhouder zijn geld liever in dividend ziet uitgekeerd worden om de simpele reden dat de aandelen niet verhandelbaar zijn op een aandelenmarkt wanneer het gaat om een privaat familiebedrijf. Op deze manier kan er niet tegenmoet gekomen worden aan de liquide noden van de passieve aandeelhouder (Michiels et al., 2015). Om de relatie tussen de verschillende aandeelhouders te regelen kan er een family governance structuur opgezet worden. Op die manier kunnen conflicten vermeden worden en blijft de familiale eenheid bewaard (Suess, 2014). Ook hier is het familiecharter dus een nuttig governance mechanisme om deze relatie te regelen.

## 2.3 Stewardship theorie

Allereerst kan er de volgende bedenking worden gemaakt: draagt stewardship bij tot het ontwikkelen van een familiecharter of draagt een familiecharter bij tot stewardship? De stewardtheorie stelt dat individuen niet zullen handelen vanuit eigenbelang maar dat hun belangen op eenzelfde golflengte zitten met die van de principaal (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De werknemer, in dit geval de steward, beschermt en maximaliseert de welvaart van de aandeelhouders door middel van bedrijfsprestaties (Davis et al., 1997). Door op deze manier te handelen zal ook de steward zijn eigen nut maximaliseren. Ook al stemmen de belangen van de steward en de principaal niet overeen, toch zal de steward meer waarde hechten aan een samenwerking (Davis et al. 1997). In dit onderzoek gaat men ervan uit dat het familiecharter kan bijdragen tot meer stewardship. Een efficiënte implementatie van het familiecharter zou ervoor moeten zorgen dat de belangen en gedachten van de principaal en agent beter op elkaar afgestemd zijn wat zal leiden tot stewardship. De betrokkenheid in het proces van het familiecharter zou intrinsieke motivatie moeten stimuleren.



Afbeelding 8: overzicht van verschillen tussen agency en stewardship theorie

Bron: Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003)

Door het voordeel van een steward voor de principaal rijst er de vraag waarom er niet altijd sprake is van een stewardship relatie tussen de principaal en agent. Het antwoord hierop ligt bij de mate van risico dat de principaal wilt nemen. Risico-averse eigenaars zijn meer geneigd om ervan uit te gaan dat de agent zal handelen vanuit eigenbelang, waardoor er agency governance structuren zullen opgezet worden (Davis et al., 1997).

Wanneer een onderneming zijn agent ziet als een steward, kan het organisationeel gedrag van de steward aangemoedigd worden. Dit kan door in de governance structuren aandacht te schenken aan een hoge autonomie en discretie voor de steward (Davis et al., 1997). Wanneer een steward echter minder persoonlijke betrokkenheid ervaart ten opzichte van het familiebedrijf ontstaat er een grotere kans op nepotisme (Tsao et al., 2016). Daarom is het binnen het familiebedrijf belangrijk dat er aandacht is voor intra-familiale relaties. Een goede verstandhouding met de andere familieleden werkt vaak een stewardship attitude in de hand (Eddleston, Kellermans & Sarathy, 2008). Wanneer

andere werknemers een stewardship attitude waarnemen bij familieleden kan dit ook een invloed hebben op hun gedrag. Ook niet-familiale werknemers kunnen de stewardship attitude aannemen (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

Familiale governance structuren zijn nuttig voor het versterken van de familiale relaties, wat een van de hoofdbronnen is van het competitief voordeel dat familiebedrijven kunnen hebben (Michiels et al., 2015). Het vermijden van intra-familiale conflicten wordt complexer wanneer het familiebedrijf evolueert tot over de generaties heen en wanneer de eigendom verspreid is. In dit soort situaties moet er in grote mate aan open communicatie gedaan worden om het vertrouwen en de gedeelde visie te garanderen. Het systematisch communiceren, in een forum zoals bijvoorbeeld een familieraad, geeft de familie de kans om te herinvesteren in interpersoonlijk vertrouwen wanneer de onderneming groeit (Michiels et al., 2015). In deze optiek kunnen er ook in een familiecharter verschillende elementen vastgelegd worden om de familiale relaties te bevorderen en een stewardship attitude na te streven binnen het familiebedrijf.

## 3 Hypothesevorming

### 3.1 Determinanten

#### 3.1.1 Eigendom

In het theoretisch gedeelte worden enkele voordelen van het familiecharter aangehaald. Zo kan het familiecharter familiale conflicten inperken door de concrete regels die gevolgd moeten worden bij mogelijke conflictsituaties (Botero et al., 2015). Ondanks de aangetoonde voordelen is het familiecharter geen verplicht governance mechanisme, dit wordt vrijwillig opgezet door het familiebedrijf (Vanhove, 2005). Hierdoor rijst er binnen dit onderzoek de vraag wanneer er binnen het familiebedrijf nood is aan een familiecharter. Een eerste determinant die er in dit onderzoek wordt afgetoetst is het eigendom. Vanuit het principaal-principaal conflict kan er een conflict ontstaan door de verschillende belangen van de passieve aandeelhouder ten opzichte van de actieve aandeelhouder (Michiels et al., 2015).

Verder wordt er ook in het onderzoek van Madhani (2016) gesteld dat de spreiding van de aandelen een negatieve invloed heeft op de controle die uitgevoerd wordt door de aandeelhouders. Dit komt doordat de kleine aandeelhouder niet de kost van het monitoren op zich wilt nemen en de voordelen zich verspreiden over alle aandeelhouders. Op deze manier worden er agency conflicten in de hand gewerkt. Omwille van deze reden zal er nood zijn aan governance mechanisme om bij te springen wanneer er verspreid aandeelhouderschap aanwezig is (Madhani, 2016). Hieruit afleidend worden de eerste twee hypothesen opgesteld:

**H1: Indien het aantal passieve aandeelhouders stijgt zal er nagedacht worden over het opstellen van een familiecharter.**

**H2: Familiebedrijven denken na over het implementeren van een familiecharter naarmate de eigendom meer verspreid is.**

#### 3.1.2 Management

Na de bespreking van het agency probleem is het duidelijk geworden dat een agent kan aanzien worden als iemand die weinig aandacht heeft voor de belangen van het familiebedrijf (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Een niet-familiale werknemer, een familielid zonder betrokkenheid of een passieve aandeelhouder kan een voorbeeld zijn van een agent. Daarnaast kunnen familieleden die actief zijn in het managementteam door hun verwevenheid in verschillende subsystemen hele andere doelen of belangen hebben dan andere familieleden (Liu et al., 2012). Hierin tracht het familiecharter tussenbeide te komen door problemen te kaderen en een gedeelde visie van de verschillende familieleden hierover vast te leggen (Botero, et al., 2015). De regels in het familiecharter zouden voor een daadwerkelijke overeenstemming van de belangen binnen het

familiebedrijf en de familie moeten zorgen. De volgende hypothese wordt opgesteld om na te gaan welke invloed het management kan hebben op het opstellen van een familiecharter:

**H3: Er wordt nagedacht over het opstellen van een familiecharter om conflicten tussen het management en de familie te voorkomen.**

Familiaal kapitaal kan zorgen voor korte termijn succes en duurzaamheid op lange termijn (Zachary, 2011). De familie brengt een specifieke set van *human capital* met zich mee die een unieke vorm van vaardigheden, flexibiliteit en motivatie bevat. Daarnaast is er ook het belang van *social capital* dat de familie met zich meebrengt. De familie zal relaties ontwikkelen met stakeholders die *goodwill* met zich mee zal brengen (Dyer, 2006). Door de familie kan het familiebedrijf dit familiaal karakter uitstralen naar de buitenwereld toe, wat een positief beeld schept bij de stakeholders. Ten slotte kan er beroep gedaan worden op de financiële mogelijkheden van de familie om het familiebedrijf te ondersteunen (Dyer, 2006).

Naast deze voordelen kunnen er ook enkele beperkingen gepaard gaan met familiaal subsysteem. Zo kan de familie de nodige vaardigheden missen door de kleine hoeveelheid aan arbeidskrachten binnen de familie, een gebrek aan talent of inadequate trainingen (Dyer, 2006). Ten tweede kunnen verschillende familiale conflicten een negatieve uitstraling hebben het familiebedrijf wat het imago van het familiebedrijf kan ondermijnen. Ten slotte is het ook nodig om persoonlijk gebruik van de bedrijfsactiva in te perken zodat de bedrijfsmiddelen niet worden uitgeput door de familieleden (Dyer, 2006). De grenzen tussen het familiale component en het management aspect zullen bewaakt moeten worden ten voordele van de werking van de onderneming (Liu, 2012). Bij het vervagen van de grenzen, wat kan leiden tot bijvoorbeeld een werk-familie conflict (Steier, Chrisman, & Chua, 2015), kan het familiecharter een ondersteunende rol spelen. In de volgende hypothese wordt er gesuggereerd dat wanneer het aantal familiale managers toeneemt er meer nood is aan het familiecharter:

**H4: Indien er meer familiale managers aanwezig zijn in het managementteam zal er nagedacht worden over het implementeren van het familiecharter.**

### **3.1.3 Familie**

Niettegenstaande de kans op verhoogde prestaties van familiebedrijven, is het aantal familiebedrijven dat een generationele overgang overleeft klein. Slechts dertig procent overleeft de overgang naar de tweede generatie. De kans op verdere transitie naar de derde en vierde generatie zijn zelfs slechts respectievelijk twaalf en vier procent (Poza & Daugherty, 2014). Bij een generationele overgang ontstaat er vaak onzekerheid (Gersick et al., 1999). Er wordt vaak liefst zo lang mogelijk vastgehouden aan routines. Hierdoor ontstaat er vaak spanning bij een overgang omdat dit als een verandering wordt ervaren (Gersick et al., 1999). Het familiebedrijf moet echter aanzien worden als een veranderend element. Er zou samen met de veranderde onderneming ook de mogelijkheid moeten zijn om het familiecharter mee te laten veranderen naargelang de noden en

behoeften van het familiebedrijf (Botero et al., 2015). Uit deze problematiek vloeit de volgende hypothese voort:

**H5: Familiebedrijven zullen eerder een familiecharter implementeren wanneer er verschillende generaties actief zijn in het familiebedrijf.**

Zoals al reeds omschreven zorgen de agency en stewardship theorie samen met de overgangsproblematiek voor vele complexe situaties binnen het familiebedrijf (Poza & Daugherty, 2014). Uit de literatuurstudie blijkt dat governance een oplossing kan zijn voor het ondersteunen van complexe situaties. Ook in het model van Gersick et al (1999) wordt dit als een onzekere en complexe situatie aanzien. Hierbij stellen we ons in dit onderzoek de vraag of de nieuwe instroom en eventuele toekomstige overname van familieleden binnen het bedrijf een oorzaak kan zijn voor het implementeren van een familiecharter. Vandaar de volgende hypothese:

**H6: Het familiecharter wordt geïmplementeerd wanneer het bedrijf te maken krijgt met een nieuwe instroom van familieleden.**

### **3.2 Invloed van het familiecharter**

Eenmaal dat er besloten is om een familiecharter te implementeren, moet ervoor gezorgd worden dat deze governance structuur op een doeltreffende manier wordt toegepast. Zoals omschreven in het werk van Botero et al. (2015) is het van vitaal belang dat er aandacht wordt gegeven aan het proces waaruit het familiecharter ontstaat. Door in dit proces elk familielid stem te geven zal er een groter draagvlak ontstaan.

Volgens Berent-Braun & Uhlaner (2010) worden effectieve prestaties behaald wanneer er gemeenschappelijke doelen en een gedeelde visie aanwezig is binnen de familie en het familiebedrijf. Als familieleden naar eenzelfde doel toewerken is de kans groot dat dit leidt tot een hogere financiële prestatie. Om deze doelen op elkaar af te stemmen kan er nagedacht worden over family governance mechanismen. Zo kunnen er zich minder principaal-principaal conflicten voordoen in het familiebedrijf indien er in het familiecharter verschillende regels en procedures vastgelegd worden (Suess, 2014). In de volgende hypothese wordt nagegaan of het principaal-principaal conflict minder aanwezig is wanneer er een familiecharter is geïmplementeerd:

**H7: Het aantal principaal-principaal conflicten neemt af indien er een familiecharter aanwezig is.**

In de afbeelding van Gersick et al. (1997) wordt de verwevenheid van de verschillende governance systemen duidelijk geïllustreerd. Eenmaal dat het familiecharter is opgesteld zal dit ook duidelijk gecommuniceerd moeten worden naar de andere subsystemen van het familiebedrijf. Op deze manier kunnen de verschillende opgestelde regels overgebracht worden op de gehele onderneming met als doel dat ze effectief worden nageleefd. Lansberg en Gersick (2015) stelde al dat



communicatie binnen het proces om een familiecharter op te stellen van vitaal belang is. Deze stelling doet ons in dit onderzoek nadenken over het belang van de communicatie in het implementeren van het familiecharter. Omwille van deze reden wordt de volgende hypothese opgesteld:

**H8: Een duidelijke communicatie, naar de familie, het management en de aandeelhouders, is nodig om het familiecharter efficiënt te implementeren.**

Het lerend proces waarin familieleden actief moeten betrokken worden, wanneer het familiecharter wordt opgesteld, is belangrijker dan de tekst zelf (Botero et al., 2015). Doordat het familiecharter op vrijwillige basis wordt geïmplementeerd en geen juridisch legitimiteit bevat (Vanhove, 2005) zal de stem die elk familielid krijgt belangrijk zijn om een effectieve implementie na te streven (Lansberg & Gersick, 2015). Omwille van het feit dat elk familielid stem krijgt in het proces zou er engagement moeten ontstaan onder de familieleden omtrent de regelingen in het familiecharter (Lansberg & Gersick, 2015). In de volgende hypothese wordt het vertrouwen, de betrokkenheid en het patient capital getest dat zou moeten voortvloeien uit de stem die elk familielid krijgt in het proces:

**H9: Het familiecharter draagt bij tot familiaal vertrouwen, betrokkenheid en patient capital.**

Het familiecharter heeft de intentie om de familie eensgezind te maken, te onderhouden of sterker te maken (Botero et al., 2015). Deze eensgezindheid is belangrijk voor het familiebedrijf. De familiale harmonie en het voortbestaan van de onderneming zijn nauw verbonden aan elkaar (R. Jiménez et al., 2015). De mengeling van de twee realiteiten, het familiebedrijf aan de ene kant en het emotionele perspectief van de familie aan de andere kant, zorgt echter voor intrinsieke verschillen en contrasten die de harmonie kunnen ondermijnen (R. Jiménez et al., 2015). Het familiecharter kan, als family governance mechanisme, wel bijdragen aan het bevorderen van de familiale eensgezindheid. Dit wordt in dit onderzoek nagegaan door de hypothese:

**H10: Het aantal familiale conflicten neemt af nadat er een familiecharter geïmplementeerd is.**

## 4 Methodologie

In dit onderzoek worden de deelvragen afgetoetst met behulp van een kwalitatief onderzoek. Door middel van semigestructureerde interviews kan er dieper worden ingegaan op de praktijkomgeving waarin het familiecharter wordt geïmplementeerd. Op deze manier kunnen de perspectieven uit het bedrijfsleven omtrent het familiecharter naar boven komen. Doordat het familiale element in combinatie met het familiebedrijf telkens voor een zeer verschillende en complexe situatie zorgt kan er via het semigestructureerd interview ingespeeld worden op situationeel specifieke elementen die van toepassing zijn bij het familiebedrijf.

Het is vervolgens belangrijk om te vermelden dat er gezocht is naar kandidaten aan de hand van de geformuleerde definitie van een familiebedrijf uit het theoretisch gedeelte van dit onderzoek. De familiebedrijven die bereid waren om mee te werken moesten voldoen aan de twee criteria: de eigendom moet voor vijftig procent of meer in handen zijn van éénzelfde familie en er moeten minstens twee familieleden actief zijn in een family governance mechanisme.

Om te achterhalen welke familiebedrijven om te beginnen een familiecharter hadden is er in dit onderzoek beroep gedaan op het netwerk van promotor dr. Pieter Vandekerckhof en co-promotor dr. Julie Dekker. Ook de contacten van Guy Jans van Van Avermaet en Koen Hendrix van VKW zorgden voor interessante kandidaten die bereid waren om hun ervaringen te delen. Op deze manier zijn er tien verschillende familiebedrijven, uit de regio Antwerpen en Limburg, die hun interesse hebben laten blijken om mee te werken in dit onderzoek. Via mail en telefonisch contact is er met de geïnteresseerde familiebedrijven een afspraak gemaakt om een interview af te leggen van ongeveer één uur. Tijdens het interview was er telkens toestemming om het gesprek op te nemen waardoor het nadien mogelijk was elk gesprek uit te typen.

Tijdens het interview werd er gefocust op de verschillende hypotheses met twee steeds terugkerende hoofdvragen 'wat is de bestaansreden van het charter binnen dit familiebedrijf?' en 'hoe is men te werk gegaan wanneer het familiecharter op papier stond en welke gevolgen bracht dit met zich mee?'. Elk familiebedrijf zorgde voor een zeer unieke situatie waardoor het geen overbodige luxe was om met tien familiebedrijven een gesprek te hebben. Zo konden de bestaansreden heel verschillend zijn en door verschillende ervaringen beïnvloed worden. Hierdoor zijn sommigen elementen van het onderzoek meer ter sprake gekomen bij het ene familiebedrijf in vergelijking met het andere. In de bijlage kan er een checklist teruggevonden worden die gebruikt werd tijdens de interviews. Op deze manier kon er tijdens het gesprek ingepikt worden op elementen die nog niet ter sprake waren gekomen tijdens het interview.

De geïnterviewde personen bekleedde telkens een leidinggevende functie binnen het familiebedrijf of hebben in het kader van een transitie geleidelijk afstand genomen van hun leidinggevende functie. De personen waren wel telkens zeer actief betrokken bij de family governance mechanismen en het familiecharter.

## 4.1 Geïnterviewde familiebedrijven

Alvorens er wordt overgegaan naar de resultaten worden de deelnemende familiebedrijven kort voorgesteld. Om de anonimiteit van de geïnterviewde familiebedrijven te garanderen worden er fictieve namen gebruikt voor de familiebedrijven.

Familiebedrijf A is het eerste familiebedrijf dat geïnterviewd is voor dit onderzoek. Het familiebedrijf is ontstaan in 1966 en bevindt zich nu in de tweede generatie. Dit familiebedrijf houdt zich onder andere bezig met het bouwen van veranda's, carports, dakkoepels en tuinhuisen. De twee broers uit de tweede generatie zijn al actief in het familiebedrijf vanaf hun achttiende en hebben samen met hun vader en tien andere werknemers de zaak uitgebouwd. De geïnterviewde persoon leidt vandaag de dag nog steeds actief het familiebedrijf, samen met zijn broer. Het familiebedrijf kan binnenkort ook te maken krijgen met een derde generatie, deze generatie staat klaar om de arbeidsmarkt op te komen. In dit bedrijf zijn alle aandelen in familiale handen. De tweede generatie heeft alle aandelen in hun bezit. Omwille van een familiale tegenslag heeft de familie ervaren welk gevolg dit kan hebben voor het familiebedrijf. In deze optiek wordt er preventief gekeken naar oplossingen voor dit soort problemen in het familiecharter.

Vervolgens is er Familiebedrijf B, deze groep bestaat uit zo'n twintigtal bedrijven. Deze bedrijven zijn redelijk gediversifieerd maar hun corebusiness bestaat uit supermarkten. Zo zijn er in Familiebedrijf B nog enkele entiteiten zoals vier bouwbedrijven, één bedrijf in de visserij, één saladeproducent en twee industriële bakkerijen. Dit bedrijf wordt geleid door de geïnterviewde persoon en zijn vrouw, zij zijn de eerste generatie. Twee van hun drie kinderen zijn al actief in het bedrijf, de derde is nog aan het studeren. Ook hier zijn alle aandelen binnen de familie gebleven. Het eigendom is wel verspreid over de twee generaties heen. Met het familiecharter probeert de eigenaar in te spelen op het feit dat de drie dochters later vlot met elkaar zullen moeten samenwerken. Het familiecharter is ongeveer 1 jaar oud in dit familiebedrijf.

Ten derde, is de stichter van Familiebedrijf C geïnterviewd als voormalig CEO zijn bedrijf. Deze persoon is zowel de eigenaar als de stichter van Familiebedrijf C. In 1990 is hij van scratch zijn bedrijf beginnen opbouwen. Hij is begonnen met een aanhangwagen, hamer en bijtel om zich op te werken in de montagewereld waarin hij nu een groep van bedrijven heeft. Familiebedrijf C bestaat uit twee productiebedrijven en drie montagebedrijven die gespecialiseerd zijn in brandwerende, akoestische en veiligheidsdeuren. Vandaag de dag werkt Familiebedrijf C met 150 werknemers en draaien ze een omzet van 26 miljoen euro. Ze zijn de afgelopen jaren enorm gegroeid, met zo'n 45 procent ten opzichte van het vorige boekjaar. De geïnterviewde persoon gaf aan dat dit een structuurwijziging met zich meebracht doordat het personeel, de systemen en de productie deze groei niet aankan. Hierdoor heeft hij onlangs afstand genomen van het CEO-schap. Hij bezit echter wel nog alle aandelen. De tweede generatie bestaat uit zijn zoon en dochter waarvan de zoon al reeds actief is in het familiebedrijf. In het verleden was er volgens de eigenaar een grote afstand tussen zijn gezin het familiebedrijf, deze afstand probeert hij te overbruggen via het familiecharter. Omwille van deze reden is het charter ook opgesteld met het hele gezin.

Het volgende bedrijf dat is Familiebedrijf D. Dit bedrijf is een van de grotere familiale ondernemingen die in dit onderzoek geïnterviewd werd met 1500 werknemers en ongeveer 125 winkels. Het bedrijf is momenteel voor 50 procent in handen van persoon X en voor 50 procent in handen van persoon Y. Zij vormen de tweede generatie nadat het bedrijf in 1975 opgericht werd door hun vader. In 1985 zijn persoon X en Y operationeel actief geworden in het familiebedrijf. Het charter dateert bij Familiebedrijf D al van 2009 en hierin hebben ze ook de rol van de eerste generatie kunnen regelen. Bij Familiebedrijf D staan ze momenteel aan de vooravond van een eerste herziening van het charter. Dit komt doordat de kinderen nu al twintigers zijn en in 2009 nog slechts tieners waren, wat de situaties heeft veranderd. Ook de minder aanwezige rol van de vader moet in het charter aangepast worden. Destijds hebben de stichter, persoon X en persoon Y samen het charter opgesteld om op die manier met drie gelijkgestemde enkele regels voor de volgende generatie vast te leggen.

Daarna is er Familiebedrijf E, zij focussen zich op reinigingen en perslucht. Familiebedrijf E wordt geleid door de broer en zus uit de tweede generatie, zij waren bereid om samen het interview af te leggen. Zij namen het bedrijf in 2000 over van hun ouders. In Familiebedrijf E leerden ze het familiecharter kennen via bevriende ondernemers en ze vonden het nuttig om dit toe te passen in hun onderneming. Dit met het oog op de volgende generatie, voor de relatie tussen de broer en de zus zijn er enkel de regels die ze al dertig jaar lang volgen vastgelegd in het charter. Aanvankelijk kwamen ze overeen dat er geen enkel lid van de derde generatie in het bedrijf zou stappen toen het bedrijf in 2000 werd overgenomen door hun. Door de interesse van de kinderen kwamen ze terug op deze beslissingen en via het charter wilden ze initieel enkele spelregels vastleggen voor de eventuele instroom van de volgende generatie.

Verder is er een interview geweest met de eigenares van Familiebedrijf F. Dit bedrijf bestond aanvankelijk enkel en alleen uit onderneming X, maar na een overname van onderneming Y zijn ze met hun vestiging vanuit Antwerpen naar Herentals getrokken. Familiebedrijf F verkoopt wereldwijd bruidsjurken en bijhorende accessoires in 629 verkooppunten in twintig verschillende landen. Momenteel bestaat het bedrijf ongeveer 90 jaar en is het in handen van de vierde generatie. Het familiecharter is nog maar vrij recent aanwezig bij Familiebedrijf F, ze beschikken nu ongeveer één jaar over het charter. Ook bij Familiebedrijf F hebben ze door een bevriend koppel kennis gemaakt met het charter. De bezorgdheid van de eigenares en haar man lag vooral bij de continuïteit van het familiebedrijf. Hierdoor hebben ze samen met de dochter en de zoon het familiecharter opgesteld om een aantal zaken vast te leggen.

Familiebedrijf G is het zevende bedrijf dat geïnterviewd is in deze masterproef. Dit familiebedrijf is door de geïnterviewde persoon terug vanaf nul opgebouwd. Sinds hij aan het roer staat van het bedrijf, zetten ze meer in op innovatie en flexibiliteit op een steeds veranderende markt. De geïnterviewde persoon behoort tot de tweede generatie en heeft met zijn vier kinderen sinds twee jaar een familiecharter voor hun familiebedrijf. Geen enkel kind uit de derde generatie is actief in de onderneming. Vanuit deze optiek wou de eigenaar ook het familiecharter opstellen. Op deze manier nemen de kinderen een onafhankelijk en neutrale positie in volgens hem. De neutraliteit die

momenteel nog aanwezig is, maakt het voor hen makkelijker om afspraken te maken en preventief te werk te gaan.

Net zoals bij Familiebedrijf A, D, E en G is ook Familiebedrijf H in handen van de tweede generatie. Het bedrijf is opgericht in 1948, op dit moment was het bedrijf vooral een smederij. Eind jaren 50 zijn ze begonnen met het handelen in ramen, deuren en staal. Door een splitsing, eind jaren 80, is er een onderscheid gekomen tussen de ramen- en deurenafdeling en de staalconstructie van het oorspronkelijk bedrijf. Uit deze splitsing is Familiebedrijf H ontstaan, dit bedrijf maakt pvc-ramen maar is destijds ook begonnen met pvc-extrusie en aluminium. Op dit moment produceert Familiebedrijf H nog maar slechts 25 procent voor eigen gebruik en 75 procent voor derden, klanten in zowel Duitsland, Frankrijk, Nederland, België als Luxemburg. Op dit moment zijn er in het totaal zo'n 1200 werknemers in dienst bij Familiebedrijf H, die sinds kort geleid worden door een externe CEO. Ook bij dit bedrijf is het eigendom nog voor de volle honderd procent in familiale handen. Bij Familiebedrijf H is momenteel de derde generatie al actief binnen het familiebedrijf terwijl de tweede generatie nu uit het operationeel gedeelte is gestapt. Via het familiecharter hebben zij al deze nieuwe rollen kunnen formuleren en afbakenen.

Als voorlaatste bedrijf heeft Familiebedrijf I zijn medewerking verleend in het kader van dit onderzoek. Dit familiebedrijf is zeer interessant om te bestuderen omdat dit familiebedrijf in de tweede generatie enkel passieve aandeelhouders heeft gehad. Het familiebedrijf is uitgegroeid tot een van de grootste steenfabrieken in Europa met 600 werknemers. Dit werd gerealiseerd door de schoonfamilie, wat voor een zeer speciale en unieke situatie zorgt. In vele familiebedrijven wordt de schoonfamilie uit het familiebedrijf gehouden maar dit is zeker en vast niet het geval bij Familiebedrijf I. De derde generatie bestaat uit 21 neven en nichten, zij bezitten het blote eigendom van het familiebedrijf. Samen met de acht familieleden uit de tweede generatie zorgt dit voor een grote aandeelhoudersgroep, wat voor een complexe situatie zou kunnen zorgen. Deze grote familie creëerde bij Familiebedrijf I de noodzaak om bepaalde regels vast te leggen. Binnen het charter heeft de familie ook hun waarden meegegeven aan het familiebedrijf waardoor ze nu bijvoorbeeld meer inzetten op duurzaamheid, ze willen het meest duurzame bedrijf zijn binnen hun sector.

Ten slotte is er nog Familiebedrijf J uit Zonhoven. Dit familiebedrijf bestaat uit twee families, Schildermans en Stienaers. De oorsprong van het bedrijf ligt in 1995 toen er fusie plaatsvond tussen het bedrijf van Stienaers en dat van Schildermans. In 1999 werd het, door een ongeval, voor de zaakvoerder van Schildermans echter niet meer mogelijk om te gaan werken. De familie Stienaers is vandaag de dag nog steeds actief in het familiebedrijf terwijl de aandelen van de verongelukte zaakvoerder in 2001 werden overgenomen door Peeters. Sinds 2002 is Peeters dan ook operationeel aan de slag gegaan bij Familiebedrijf J waardoor dat de oorspronkelijke situatie van twee families uiteindelijk toch behouden bleef. Het bedrijf telt op dit moment 42 werknemers waar twee aandeelhouders boven staan die in het totaal 5 kinderen hebben die de volgende generatie vormen. Omwille van het feit dat het bedrijf uit twee verschillende families bestaat zijn in deze onderneming twee verschillende familiecharters aanwezig. Op het moment dat de volgende generatie bepaalde capaciteiten toonde, werd het voor de twee families belangrijker om verschillende afspraken preventief vast te leggen om zo al in te spelen op toekomstige situaties.

## 5 Resultaten

In de resultaten van deze masterproef zullen de interviews gelinkt worden aan het theoretisch gedeelte. De resultaten zijn opgedeeld in enerzijds bestaansredenen van het charter in de verschillende familiebedrijven en anderzijds de gevolgen ervan. De bevindingen zullen onderbouwd worden met citaten van de geïnterviewde personen. Deze citaten zullen anoniem vermeld worden om de discretie van de deelnemers te bewaren.

### 5.1 Bestaansredenen van het familiecharter

Als antwoord op de tweede deelvraag wordt er eerst gekeken naar de bestaansredenen van het charter. Ook hier kunnen we volgens het drie-cirkelmodel weer een opsplitsing maken tussen het eigendom, het bedrijf en de familie. In elk van deze subsystemen wordt er gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Welke determinanten zorgen ervoor dat een familiebedrijf nadenkt over governancepraktijken en, meer specifiek, over het implementeren van een familiecharter?'.

#### 5.1.1 Eigendom

Om te beginnen wordt er binnen het eigendomsaspect gekeken of hier een eerste reden ligt voor het implementeren van het familiecharter. Een eerste reden die teruggevonden wordt in het eigendomsaspect is de aanwezigheid van een passieve aandeelhouder binnen het familiebedrijf. Verschillende ondernemingen gaven in de interviews aan dat ze de verspreiding van het aandeelhouderschap samen met het passief aandeelhouderschap als een van de bestaansredenen zien van het familiecharter. Op deze manier denken deze familiebedrijven na over de problematiek rond de aandelenverspreiding. Sommigen bedrijven hebben in hun familiecharter aandacht gehad voor het eigendomsaspect vanuit de ervaringen uit het verleden.

*"Mijn vader is vijf jaar lang passief aandeelhouder geweest nadat hij niet meer operationeel actief was in het familiebedrijf. Dat was vrij moeilijk, hij mocht de mensen niet meer aansturen maar had die attitude als stichter wel. In het charter hebben we hier ook enkele afspraken rond willen maken." (Familiebedrijf D)*

*"We hebben eigenlijk altijd al te maken gehad met een passieve aandeelhouder. Het is van vitaal belang dat er stabiel aandeelhouderschap is. Wanneer dat afwezig zou zijn lopen we het risico dat het familiebedrijf wordt verkocht. Via het charter is er nu een basis gelegd om het onstabiel aandeelhouderschap te vermijden." (Familiebedrijf I)*

*"We zijn met vier familieleden in de tweede generatie waarvan er één nooit werkende vennoot is geweest. Momenteel zijn we alle vier niet meer actief in het familiebedrijf en hebben we een externe CEO. Ook voor de niet-familiale CEO was het niet onbelangrijk dat*

*er een duidelijke omschrijving was wat wij als bestuurder en aandeelhouder nog mogen doen.” (Familiebedrijf H)*

Naast het passief aandeelhouderschap, dat al aanwezig was alvorens het familiecharter geïmplementeerd werd, zijn er ook verschillende ondernemingen die toekomstgericht gewerkt hebben. In het familiecharter spelen ze in op de eventuele aanwezigheid van een passieve aandeelhouder in de toekomst.

*“De kinderen mogen passief aandeelhouder blijven maar ze gaan niet royaal kunnen leven van hun dividend. Ik zie het trouwens ook niet gebeuren dat iedereen van de volgende generatie hier komt werken maar ze moeten gaan werken voor hun geld. Ze worden niet onderhouden door het familiebedrijf. Het inkomen van onze 1500 werknemers mogen we niet in gevaar brengen. Vanuit die optiek is het familiecharter voortgevloeid, uit de visie hoe er met elkaar wordt omgegaan als aandeelhouder. We moeten proberen elke aandeelhouder betrokken te houden, ze moeten fier zijn op het familiebedrijf.” (Familiebedrijf D)*

*“Op dit moment hebben wij niet te maken met een passieve aandeelhouder, maar die gaat er in de toekomst wel komen. In het charter hebben we kunnen vastleggen dat er opvoeding moet zijn voor de passieve aandeelhouder. Hoe kan iemand nu passieve aandeelhouder zijn als er geen voeling is met de business? Dat kan voor mij niet. Enige kennis van zaken is toch vereist wanneer de aandeelhouders strategische beslissingen moeten nemen.” (Familiebedrijf J)*

*“Meer en meer ben ik mijn bedrijf gaan organiseren alsof ik er zelf niet meer ben. Ik heb afstand genomen van de leiding van mijn bedrijf maar ben wel nog steeds aandeelhouder. Ook bij de kinderen is er een passieve aandeelhouder. In het charter hebben we kunnen vastleggen hoe er wordt omgegaan met de bedrijfsmiddelen maar ook in welke omstandigheden de passieve aandeelhouder tewerkgesteld kan worden in het familiebedrijf als hij/zij dat wenst.” (Familiebedrijf C)*

Deze voorbeelden geven duidelijk aan dat het aandeelhouderschap een eerste reden kan zijn voor het implementeren van een familiecharter. Er zijn echter ook verschillende ondernemingen die terughoudend staan tegenover een passieve aandeelhouder. Deze familiebedrijven hebben hun standpunt over het passief aandeelhouderschap kunnen regelen in het familiecharter. Zo konden ze aan elkaar kenbaar maken binnen de sessies van het charter en hier een compromis over sluiten. Deze ondernemingen zagen de intrede van alle familieleden van de volgende generatie als de enige oplossing om de familiale continuïteit van het familiebedrijf te garanderen.

*“Het passief aandeelhouderschap zal moeilijk worden in ons familiebedrijf. Als de derde generatie het bedrijf wilt doorzetten, moeten ze volgens mij alle drie actief zijn in het familiebedrijf. Ik hoor wel vaker dat twee familieleden het bedrijf continueren en dat de derde het dividend opvraagt. Ik sta niet achter die manier van werken, vroeg of laat komen daar vodden van.” (Familiebedrijf A)*

*"Straks moeten de kinderen het met hun drie verderzetten. Met het familiecharter wordt er ingespeeld op het feit dat ze me elkaar moeten samenwerken. Ze gaan het nooit alleen kunnen verderzetten, volgens mij moeten ze het met hun drie doen. De jongste dochter is nu nog passief aandeelhouder. Stel dat ze binnen x-aantal jaren nog niet actief is in het familiebedrijf, dan moet ze haar aandelen verkopen." (Familiebedrijf B)*

In tegenstelling tot deze twee ondernemingen gaven er ook enkele familiebedrijven aan dat ze de problematiek van passief aandeelhouderschap buiten het familiecharter hebben gelaten. Zij behandelde deze problematiek in de aandeelhoudersovereenkomst of zagen het passief aandeelhouderschap niet als een bedreiging voor hun familiebedrijf omdat dit in de nabije toekomst niet aanwezig zal zijn.

*"Er is al een gedeelte van de eigendom over gegaan naar de volgende generatie, waarvan niemand aan het werk is in het familiebedrijf maar dat behoort meer tot de aandeelhoudersovereenkomst. Het familiecharter is niet bindend, het is meer de morele dwang die er achter zit. Voor de aandelenoverdracht hebben we gekozen voor contractuele voorwaarden." (Familiebedrijf G)*

*"We hebben in ons familiebedrijf geen passieve aandeelhouder. De dochter is al actief in het familiebedrijf en de zoon stapt er binnen enkele maanden ook in. Het passief aandeelhouderschap is bij ons dus niet echt van toepassing. Dat is ook de reden waarom we hier nog niets rond vastgelegd hebben. Dat is misschien iets voor de volgende generatie." (Familiebedrijf F)*

Naast het passieve aandeelhouderschap kan er binnen het eigendomsaspect ook gekeken worden naar de aandelenverspreiding. Sommige ondernemende families hebben de noodzaak om bepaalde regels vast te leggen omtrent de eigendomsverspreiding over de generaties heen. Dit is een tweede aandachtspunt binnen het eigendomsaspect dat wordt nagegaan als mogelijke aanleiding tot het implementeren van een familiecharter. Vaak wordt er in deze eigendomsoverdracht wel de ruimte gelaten om aandelen te verhandelen onder familieleden. Op deze manier willen de aandeelhouders elkaar de mogelijkheid geven om te liquideren indien zij niet meer betrokken willen zijn bij het familiebedrijf. Met deze regelingen kunnen de families onmiddellijk ook de verkoopvoorwaarden vastleggen zodat de aandelen bijvoorbeeld altijd eerst aan andere familieleden aangeboden moeten worden.

*"De kinderen weten welke procedure er aan de eigendomsoverdracht vooraf gaat. Als de kinderen willen verkopen krijgt de familie voorkeur. Slechts wanneer geen enkel familielid wilt kopen kan er via Van Avermaet aan derden verkocht worden." (Familiebedrijf A)*

*"Er zijn twee takken in onze familie, het gezin van mijn zus en dat van mezelf. Die takken blijven gerespecteerd. Mijn kinderen erven later vijftig procent van het familiebedrijf en de*



*kinderen van mijn zus ook vijftig procent. We willen die takken maximaal respecteren.” (Familiebedrijf D)*

*“De aandeelhouders kunnen om de vijf jaar hun aandelen verhandelen onder mekaar, onder de rechtstreekse bloedband. Er vindt dan een officiële waardering plaats, aan die prijs mag er gehandeld worden. Op deze manier doen we aan interne micro liquiditeit.” (Familiebedrijf I)*

*“De afspraken over het verschuiven van aandelen ligt vast in het charter. Binnen de familietakken is er een voorkooprecht en het staat de partijen vrij om binnen hun tak aandelen te verkopen. De ene familietak kan aandelen herschikken zonder dat ik daar voorkooprecht op heb. De familietakken blijven 50-50 verdeeld. Enkel wanneer niemand binnen de tak de aandelen wilt kopen kan er verkocht worden aan derden. Op dat moment heeft de andere familietak wel een voorkooprecht.” (Familiebedrijf J)*

Binnen de familiale overdracht wordt er ook gekeken naar het financiële plaatje van de overdracht. Stichters en opvolgers kunnen de behoefte hebben om een korting te voorzien indien er een familielid uit het familiebedrijf wilt stappen. Zo wilt de familie voorkomen dat het ene familielid zich moet blauw betalen terwijl het andere familielid zich rijk telt. Ze willen het familie patrimonium zo bewaken voor de volgende generaties. Via het familiecharter wordt er een zelf opgestelde regel vastgelegd waardoor elk familielid weet waar hij/zij aan toe is.

*“Als de kinderen willen verkopen moeten ze een discount accepteren. Het zal niet mogelijk zijn voor hun om te profiteren van ons harde werk. Ze kunnen hun aandelen niet verkopen om op die manier binnen te zijn voor de rest van hun leven.” (Familiebedrijf D)*

In de aandelenverspreiding kan er via het familiecharter ook een onderscheid gemaakt worden in de verdeling van de aandelen naar de schoonfamilie toe. Vaak wordt er negatief gekeken naar de schoonfamilie en staan familiebedrijven weigerachtig tegenover hun intrede. Het familiecharter kan aan de schoonfamilie duidelijk maken dat zij geen eigenaar zullen worden van het familiebedrijf. Dit onderdeel van de aandelenverspreiding kan volledig opgenomen worden in het familiecharter.

*“In het charter is vastgelegd dat de aandelen naar de kinderen gaan en niet naar de echtgenoten.” (Familiebedrijf A)*

*“Via schenking is er al een overdracht van aandelen geweest. Er zijn regels vastgelegd zoals ‘eigen bloed eerst’. Iemand die geen bloedverwant is, kan niet in de zaak komen. Zelfs niet via erfenis, dat zou in principe wel kunnen maar dan zijn ze verplichting om te verkopen. Hierdoor blijft het eigendom altijd in de rechtstreekse lijn bewaart. Het familiecharter is voortgevloeid uit deze eigendomsverspreiding.” (Familiebedrijf B)*

"De eigendomsoverdracht is bepaald in het charter. Hiervoor hebben wij ook onder andere ons huwelijkscontract moeten aanpassen zodat de eigendom makkelijker zou overgaan naar de kinderen." (*Familiebedrijf F*)

Verschillende ondernemingen zoeken voor de verdeling van hun aandelen ook alternatieve oplossingen. Zo bleken enkele geïnterviewde familiebedrijven een maatschap opgericht te hebben voor de verspreiding van hun aandelen. In sommige gevallen denken familiebedrijven na over de eigendomsverspreiding doordat er via het familiecharter een platform ontstaat om dit bespreekbaar te maken. Andere familiebedrijven daarentegen hebben soms al een maatschap opgericht alvorens er over het charter gesproken werd.

*"In het charter hebben we het niet over de verdeling van de aandelen gehad. De aandelen waren al verdeeld en dat is zo gebleven. De aandelen zitten in een maatschap. Ook naar de derde generatie is er al aandelenoverdracht geweest. Per gezin is er een maatschap opgericht en van daaruit zijn certificaten uitgedeeld per gezinslid per tak."* (*Familiebedrijf H*)

*"De aandelenverspreiding is bij ons vanuit een maatschap 50-50 verdeeld. Elk van de kinderen wordt voor vijftig procent eigenaar van de maatschap. Ze zijn nu nog te jong om de volledige bevoegdheid daarover te hebben. Afhankelijk van de manier waarop de kinderen omgaan met de bevoegdheden, gaan ze meer en meer de controle erover krijgen."* (*Familiebedrijf C*)

Aan de hand van deze ondervindingen geven familiebedrijven aan dat het eigendomsaspect een eerste belangrijke determinant is voor het implementeren van het familiecharter. Zowel het passief aandeelhouderschap als de eigendomsverspreiding zijn belangrijke oorzaken voor het opstellen van een charter. Het zijn bedenkingen waar familiebedrijven mee kampen. Het familiecharter is een zeer nuttige tool om hier een éénduidige regel voor op te stellen. Omwille van deze praktijkervaringen kan er gesteld worden dat er een positieve relatie bestaat tussen een toename in het aantal passieve aandeelhouders en het implementeren van een familiecharter. Bovendien is deze positieve relatie ook aanwezig bij een verdere eigendomsverspreiding en het opstellen van een familiecharter. Er kan dus geconcludeerd worden dat zowel **hypothese 1** als **hypothese 2** aanvaard wordt.

### **5.1.2 Management**

Het tweede element uit het drie-cirkelmodel dat besproken wordt als mogelijke bestaansreden voor het familiecharter is het management. Hierbij wordt er in dit onderzoek gekeken naar het nut van het familiecharter voor het creëren van een gedeelde visie. In dit gedeelte wordt nagegaan of de overeenstemming tussen het management en de familie een belangrijke factor is bij het implementeren van een familiecharter.

Familiebedrijven proberen de negatieve familiale effecten op hun onderneming te minimaliseren. Omwille van deze reden hadden enkele familiebedrijven de behoefte, door ervaringen uit het

verleden, om het familiecharter op te stellen. Op die manier stellen ze allerlei wat-als-scenario's op om gelijkaardige situaties te voorkomen. Ze willen voorkomen dat familiale drama's een negatieve invloed heeft op het familiebedrijf. Door de regeling in het familiecharter proberen ze preventief in te spelen op verschillende mogelijke gebeurtenissen zodat deze situaties, indien ze zich voordoen, zo snel mogelijk opgelost worden in het belang van het familiebedrijf.

*"Zo'n dertien jaar geleden heeft mijn moeder kanker gekregen. De familiezaak werd toen al snel een probleem. Mijn vader is toen gestopt in het familiebedrijf om voor mijn moeder te zorgen. Het familiecharter is ook voortgevloeid uit dit voorval. We speelden eigenlijk dertien jaar geleden al met een risico dat het familiebedrijf in gevaar bracht."* (Familiebedrijf A)

*"Door het ongeval dat gebeurd is met een van de aandeelhouders en het sterfgeval van de echtgenoot van een actieve aandeelhouder, hebben we gezien welke impact dit kan hebben op het familiebedrijf. Door deze gebeurtenissen zijn we hypothetisch allerlei worst-case scenario's gaan uitschrijven in het charter."* (Familiebedrijf J)

Verder is er op het bedrijfsmatig gebied vooral gekeken naar de tewerkstellingspolitiek voor familieleden. Dit vormt een belangrijk onderdeel in het vermijden van conflicten tussen de familie en het familiebedrijf. Bij dit onderdeel wordt er via het familiecharter vooral aandacht geschonken aan een eerlijke, gelijke behandeling van de familieleden. De familiebedrijven willen de beoordeling van een familielid als sollicitant of werknemer zo objectief mogelijk laten gebeuren. In het charter hebben de familiebedrijven kunnen vastleggen aan welke voorwaarden een familielid moet voldoen om als werknemer aan de slag te kunnen binnen het familiebedrijf. Op deze manier minimaliseren de familiebedrijven de belangenvermenging van familieleden binnen het familiebedrijf. De familiebedrijven stellen hierbij het belang van het bedrijf voorop.

*"Op het vlak van tewerkstelling is er vastgelegd dat er minstens één jaar externe ervaring moet opgedaan worden. Daarnaast worden ze getest door een onafhankelijk bureau om hun capaciteiten in te schatten. Het is zeker niet eigen kind, beste kind. Bovendien worden familieleden marktconform betaald zonder gunstigere uren of privileges. Op die manier proberen we de belangen van het bedrijf en de familie gescheiden te houden."* (Familiebedrijf A)

*"In het familiecharter hebben we vastgelegd dat schoolverlaters niet tewerkgesteld mogen worden in het familiebedrijf. Stel dat er, na enkele jaren extern gewerkt te hebben, de interesse is om in het familiebedrijf te stappen en er is een openstaande vacature dan zullen ze binnen hun competenties ingezet worden. Ze zullen dus geen werk krijgen omwille van het feit dat ze kind of schoonkind zijn."* (Familiebedrijf C)

*"Onze kinderen studeren binnenkort af en in 2009 hebben we in het charter vastgelegd dat ze eerst vijf jaar extern moeten gaan werken. De familieleden worden marktconform vergoed, net zoals iemand anders. Een andere vereiste is ook dat er een vacature moet zijn, we gaan geen postjes creëren voor de familie. Als er een familielid solliciteert moet die*

*persoon eigenlijk behandeld worden alsof hij/zij een andere familienaam heeft. Ook de voorwaarden van de Raad van Bestuur (RvB) liggen vast. De voorzitter moet een extern persoon zijn en de verhouding familie-externen moet altijd behouden blijven. Elke familietak mag ook maar één persoon afvaardigen in de RvB. Het belang van de ondernemende familie en het familiebedrijf staan voorop.” (Familiebedrijf D)*

*“Toen we het bedrijf overnamen van onze ouders wouden we de derde generatie niet in het familiebedrijf. We zijn uiteindelijk dan toch van mening veranderd. Uiteindelijk willen we de derde generatie toch de kans geven om hier te komen werken. Er moeten wel bepaalde capaciteiten aanwezig zijn. Als ze hier willen werken, moeten ze bekwaam zijn. De kinderen moeten in de job passen, er moet een vacature zijn en ze moeten het vereiste diploma hebben. Ze worden daarop beoordeeld net zoals elke andere sollicitant, die objectiviteit moeten we hebben. Het kwalitatief voortbestaan van de onderneming is het primaire doel.” (Familiebedrijf E)*

*“Iedereen krijgt bij ons een marktconform loon. Dat is preventief zo vastgelegd. Maar ook de richting van het bedrijf hebben we besproken. Er zijn natuurlijk dingen die in de loop van de tijd kunnen veranderen maar we weten waar we naartoe willen gaan als familie met het familiebedrijf.” (Familiebedrijf G)*

*“In alle opzichten staat er in ons charter dat de familieleden geen voorkeursbehandeling krijgen. Er worden geen functies gecreëerd voor familieleden. Ze moeten ook solliciteren voor een openstaande vacature zoals iedereen. Vroeger kon er al eens situationeel beslist worden. Nu weet iedereen waar hij/zij aan toe is zodat er geen discussie meer kan ontstaan, alles is op voorhand uitgeklaard. Heel de procedure om in de RvB te zetelen is ook uitgeschreven. Een onderdeel daarvan is bijvoorbeeld dat er ook maar één familielid per tak in de RvB mag zetelen.” (Familiebedrijf H)*

*“Per familietak mag er maar één familielid komen werken indien hij/zij een hoger diploma heeft, minsten drie à vijf jaar ervaring en er een vacature beschikbaar is. Een uitzondering kan echter wel gemaakt worden als het gaat om een knelpuntberoep. We hanteren een marktconforme verloning. Familieleden moeten objectief beoordeeld worden door hun baas. We eisen van het management dat de familieleden even streng beoordeeld worden.” (Familiebedrijf I)*

Er is slechts één familiebedrijf dat niets rond de tewerkstellingspolitiek geformuleerd heeft in zijn familiecharter. Dit bedrijf zag echter wel de noodzaak om dit thema te behandelen naar de volgende generaties toe.

*“Omtrent de tewerkstelling is er niets omschreven in het familiecharter. Dat is misschien wel iets wat er aan toegevoegd moet worden. Het is vanzelfsprekend dat er voldoende capaciteiten moeten zijn voor de job uit te oefenen. Er is echter niets vastgelegd rond het*

*diploma of de nodige ervaring. Er is wel bepaald dat er slechts één familielid per tak mag zetelen in de RvB.” (Familiebedrijf B)*

Er ontstaat een gedeelde visie door problematieken, zoals de tewerkstelling, bespreekbaar te maken in het platform dat gecreëerd wordt door het familiecharter. Hierdoor zullen de conflicten tussen het bedrijf en de familie opgelost zijn nog voordat ze zich voordoen. Enorm veel pijnpunten die ontstaan door de overlapping van het familiaal element en het bedrijfsmatig element kunnen voorkomen worden door dit op voorhand vast te leggen. Familiebedrijven hebben de behoefte om elke vorm van spanning te voorkomen tussen het bedrijf en de familie. Hierdoor kan er gesteld worden dat **hypothese 3**, familiebedrijven denken na over het opstellen van een familiecharter om conflicten tussen het management en de familie te voorkomen, aanvaard wordt.

Een ander aspect bij het bewaken van de grenzen tussen het bedrijf en de familie, is de tewerkstelling van de schoonfamilie. Hier staan familiebedrijven vaak weigerachtig tegenover. Vaak zien ze dit als een extra complexiteit die ze liever op voorhand uitsluiten. Op die manier willen ze werk en privé gescheiden houden. Ze zien mogelijke problemen ontstaan binnen het familiebedrijf door een gezinssituatie die ze eigenlijk eenvoudig kunnen vermijden.

*“De aangetrouwde familie kan nooit in het familiebedrijf komen, enkel de bloedverwanten.” (Familiebedrijf D)*

*“Iets wat we ook beslist hebben in het charter, en die regel geldt nog altijd, is dat schoonfamilie niet in het familiebedrijf kan komen. Dat wilt niet zeggen dat we geen goede relatie hebben met de schoonfamilie maar we communiceren met hun niet over het zakelijke aspect.” (Familiebedrijf E)*

*“In het familiecharter is vastgelegd dat de schoonfamilie niet in bedrijf mag deelnemen. Dit is zo bepaald omdat de schoonfamilie vaak een andere mening dan de eigenlijke familie kan hebben. De waarden die de familie wil uitdragen zou anders kunnen veranderen door de schoonfamilie. De schoonfamilie mag dus niet in het bedrijf.” (Familiebedrijf F)*

*“Nu is er bijvoorbeeld vastgelegd dat er geen schoonfamilie in de zaak komt. Dit hebben we makkelijk kunnen beslissen omdat er nog geen schoonfamilie aanwezig is bij de kinderen. Eens als er nu al sommige met schoonfamilie zitten en die willen die mensen toch in de zaak laten werken dan is er al een probleem. Stel dat er dan ook een scheiding komt dan is er buiten het familiale probleem ook nog het feit dat men samen in de zaak zit.” (Familiebedrijf G)*

*“Wat de schoonfamilie betreft, dat staat duidelijk in het charter, zij hebben niet de mogelijkheid om in het bedrijf te stappen. Ze mogen ook niet meekomen naar het familieforum. Eén keer per jaar mogen ze wel meekomen op een informeel moment, een feestsessie. Ook voor de activiteiten in het bedrijf is er geen schoonfamilie toegelaten.” (Familiebedrijf H)*

*"De schoonfamilie is trouwens niet toegelaten in het bedrijf. De schoonfamilie was ook niet aanwezig bij de besprekingen van het familiecharter en familieforums. Ook het opvoedkundig gedeelte is zonder de schoonfamilie. We zien daar het nut niet van in hier bij ons familiebedrijf. Het is al zo dat we met twee families zijn en dan nog de schoonfamilie erbij halen is misschien wat te veel van het goede." (Familiebedrijf J)*

In tegenstelling tot deze familiebedrijven zijn er ook enkele voorbeelden waar er met de nodige openheid naar de schoonfamilie wordt gekeken. In dit onderzoek was dit het geval doordat de schoonfamilie al actief was in het familiebedrijf alvorens het familiecharter werd opgesteld. Ten tweede kunnen de familiebedrijven deze groep zien als een extra bron van potentiële getalenteerde en gemotiveerde werknemers.

*"De schoonfamilie kunnen ze binnen het familiebedrijf niet uitsluiten doordat het bedrijf is gegroeid onder het bewind van de schoonzonen. De vader heeft zeven meisjes en één zoon. De dochters hebben allemaal voor zachte beroepen gekozen. De zoon heeft zelf een eigen bedrijf dus de opvolging van de stichter lag van begin af aan al bij de schoonzonen. Dit is atypisch voor een familiebedrijf maar het zorgt er wel voor dat er de kans is dat de schoonfamilie kan intreden in het familiebedrijf." (Familiebedrijf I)*

*"Over de schoonfamilie hebben we uitvoerig gedebatteerd. Daar is een hele avond over gegaan. Het is de schoonzoon die op zijn achterste poten ging staan om te zeggen dat hij toch wel zeer ambitieus was en dat we moesten opletten wat we neerschreven. Op basis daarvan hebben we dus de criteria: competent, openstaande vacature en benoeming is door de RvB vastgelegd waarbij er nog steeds de opening voor de schoonfamilie is gelaten." (Familiebedrijf C)*

*"Bij ons is het verhaal zo dat onze schoonfamilie mee in de zaak zit. Overal is dat een kritisch punt maar ze werken hier allebei nu al meer dan 25 jaar. De taakverdeling voor de schoonfamilie is door mijn vader 20 jaar geleden goed aangepakt. De vrouwen zorgden ook nog voor de kindjes. Ze werken allebei parttime en de ene werkt voormiddag en de andere namiddag dus ze zien elkaar ook zelden. Op die manier hebben we daar voor een evenwicht kunnen zorgen." (Familiebedrijf A)*

Ook het gebruik van bedrijfsactiva wordt afgebakend in het familiecharter om bijvoorbeeld misbruik van bedrijfsmiddelen door werkende familieleden te voorkomen. Hierdoor wordt nogmaals de grens tussen het familiebedrijf en de familie bewaakt.

*"De aankopen van materialen voor eigengebruik moeten betaald worden. Niet de volle pot maar toch minsten de aankoopprijs. We tanken ook allebei op het bedrijf. Het zijn de principes die we al 30 jaar gebruiken." (Familiebedrijf A)*

*"Wanneer we spraken over aankopen in de supermarkt waren de kinderen daar nogal redelijk strikt over. Zij waren van mening dat iedereen gewoon aan de kassa moest betalen. Er is dan vastgelegd dat wanneer een van de kinderen alleen gaat wonen dat er gewoon aan de kassa in de supermarkt afgerekend moet worden."* (Familiebedrijf B)

*"We hebben in het charter kunnen vastleggen dat we aan de verantwoordelijke moeten vragen of er gebruik kan gemaakt worden van bedrijfsactiva. Bijvoorbeeld als er in het atelier gebruik wil gemaakt worden van een transpallet, moet er aan diegene die het activa nodig kan hebben gevraagd worden als die transpallet meegenomen mag worden voor een dag. Dat zijn de reglementen die er opgesteld zijn."* (Familiebedrijf G)

De **vierde hypothese**, indien er meer familiale managers aanwezig zijn in het managementteam zal er nagedacht worden over het implementeren van het familiecharter, kan na deze bevindingen in vraag worden gesteld. Uit de praktijkervaringen blijkt dat er ook nagedacht wordt over het bewaken van de grenzen tussen het familiebedrijf en de familie zonder dat er familiale managers aanwezig zijn. De familiale managers geven niet de aanleiding om deze regels op te stellen. Ze worden eerder vanwege het behouden van de familiale harmonie opgesteld, om preventief te werk te gaan. Geen enkel familiebedrijf gaf aan dat de familiale manager hierin doorslaggevend was. Het is eerder een gegeven van de gehele familie tegenover het volledige familiebedrijf. Omwille van deze reden kan **hypothese 4** verworpen worden.

### **5.1.3 Familie**

Tot slot wordt er in dit onderdeel van de resultaten gekeken naar het familiale element als een mogelijke factor bij het opstellen van het familiecharter. In verschillende familiebedrijven werd het familiecharter opgesteld op het moment dat er verschillende generaties actief waren in de onderneming. Toch waren er slechts enkele ondernemingen van overtuigd dat dit een van de redenen was voor het implementeren van het familiecharter.

*"Wij hebben het familiecharter al sinds 2009, toen zat mijn vader ook nog in het familiebedrijf. Momenteel zijn we nu het familiecharter aan het herzien. Om welke reden? Mijn vader is ondertussen 80 en uit het bedrijf gestapt, hij doet alleen nog het vastgoed gedeelte. De update is eerder nodig omdat er nog bepaalde rollen verbonden zijn aan mijn grootvader waardoor hij in het charter nog iets te actief wordt aanzien terwijl formeel niet meer operationeel is. Dat moet geherformuleerd worden. Aanvankelijk hebben we in het charter ook de rol van mijn vader kunnen neerschrijven op het moment dat hij niet meer operationeel actief was. Dat heeft de situatie wat vergemakkelijkt. Het familiecharter is er om binnen de familie dingen te regelen. Het zou bijzonder jammer zijn als mijn zoon nooit meer contact zou hebben met mijn dochter door spanningen uit het familiebedrijf."* (Familiebedrijf D)

*"Een van de kinderen is direct na de universiteit in het familiebedrijf gestapt. Het tweede kind is extern aan het werk maar heeft wel de intentie om het in familiebedrijf te stappen op korte*

*termijn. De dochter is hier al enkele jaren, zij is volledig ingewerkt. Zij zal stilaan een gedeelte van de leiding op zich nemen. De zoon komt wel uit een totaal andere sector dus hij zal van nul moeten beginnen. Hij zal een inhaalbeweging moeten doen. De dochter zal een bepaald gedeelte van het bedrijf op haar nemen, het creatieve, terwijl de zoon meer de productie en het cijfermatige op zich zal nemen, dat is vastgelegd in het familiecharter.” (Familiebedrijf F)*

De familiebedrijven geven aan dat de aanwezigheid van de verschillende generaties in het familiebedrijf meestal geen hoofdreden is voor het opstellen van het familiecharter. Zij beogen eerder een harmonieus samenwerken tussen alle generaties, zowel binnen als buiten de onderneming. Ze handelen eerder onder het motto ‘goede afspraken maken goede vrienden’.

*“Voor mij als moeder, is het familiaal gedeelte zeer belangrijk. We hebben een leuke, toffe familie en dat willen we zo houden daarom is het van belang dat er goed wordt afgesproken wat en hoe. Maar ook vanuit het standpunt van het bedrijf is het zeer belangrijk. Wij leiden momenteel het bedrijf met twee, mijn man en ik. De dochter gaat de leiding overnemen maar ze kan dit ook niet alleen. Daarom hebben we via het charter ook neergeschreven op welke manier de zoon binnen het bedrijf komt.” (Familiebedrijf F)*

*“Er zijn twee verschillende generaties aan het werk in ons familiebedrijf. Maar dat gegeven heeft niet de doorslag gegeven voor het neerschrijven van een familiecharter.” (Familiebedrijf H)*

*“We hebben momenteel twee familieleden uit de volgende generatie tewerkgesteld. Zij zitten wel nog niet in het management. We hebben rond die volgende generatie vooral de tewerkstellingsregels willen vermelden in het familiecharter”. (Familiebedrijf I)*

*“Via de tewerkstellingspolitiek die we hebben uitgeschreven is er ondertussen wel al iemand van de volgende generatie aan de slag. Zij kwam het beste uit de assessments. Het feit dat er nu verschillende generaties aan het werk zijn binnen het familiebedrijf is eerder voortgevloeid uit de procedure die neergeschreven staat in het charter.” (Familiebedrijf J)*

Binnen drie familiebedrijven was er nog geen enkel familielid van de volgende generatie actief in het bedrijf. In de nabije toekomst zat dat er ook nog niet aan te komen waardoor deze bedrijven dit in hun huidige familiecharter buiten beschouwing hebben gelaten. De aanwezigheid van verschillende generaties heeft, afleidend uit de bevindingen van de geïnterviewde familiebedrijven, geen aanzienlijke impact op het formuleren van een familiecharter. Hierdoor wordt **hypothese 5**, die handelt over de positieve relatie tussen de aanwezigheid van de verschillende generaties en het opstellen van een charter, verworpen worden.

Naast de verschillende generaties die al reeds actief zijn in het familiebedrijf kan er ook gekeken worden naar de toekomstige instroom van de volgende generatie. Zoals al eerder vermeld vormt de tewerkstellingspolitiek vaak een zeer belangrijk onderdeel van het familiecharter. Het formuleren van deze regels zorgt niet alleen voor het afbakenen van het familiale element en het



bedrijfselement. Het zorgt ook voor het bewaken van de familiale band. Door deze regels ontstaat er overeenstemming tussen de familieleden, iedereen voelt zich gelijk behandeld.

*"De mogelijke instroom van de nieuwe familieleden is zeker belangrijk geweest bij het implementeren van het charter. Nu staat alles op papier rond de tewerkstelling maar ook het eigenaarschap. Als er verder wordt nagedacht, dan is het zeker en vast nodig. Stel dat mijn dochter het kwaad in zich heeft wanneer ik er niet meer zou zijn, dan staat mijn broer er schoon voor als er niets geregeld zou zijn. Als de partners ook nog eens hun rol gaan spelen in zo'n situatie is de bal aan het rollen. Het is goed dat er nu vastgelegd is wat er moet gebeuren en dat het op papier staan."* (Familiebedrijf A)

*"De moeilijkheid zal erin liggen om de volgende generatie te laten samenwerken. De familiale regels die zijn opgesteld moeten dit geheel ondersteunen en vlotter laten verlopen."* (Familiebedrijf B)

*"Stel dat er een discussie zou zijn, gaat de vorige generatie ervan uit we dat zo onder mekaar wel zullen uitpraten. Die mogelijk is er ook maar naar de volgende generatie toe wordt het allemaal toch iets complexer. De volgende generatie, dat zijn neven en nichten, dat risico kunnen we bij hun niet nemen. De kans op slagen met die manier van werken is gewoon bijzonder klein."* (Familiebedrijf D)

*"Eenmaal dat we vaststelde dat de kinderen interesse toonde in het familiebedrijf zijn we gaan nadenken over onze initiële beslissing omtrent de volgende generatie. Aanvankelijk wouden we de volgende generatie niet in het familiebedrijf. Dat gegeven, de eventuele instroom van de volgende generatie is eigenlijk ook de grootste drijfveer waarom we zijn gaan nadenken over het charter."* (Familiebedrijf E)

*"De reden voor het opstellen van het charter ligt bij het familiale element. We willen op familiaal vlak alles zo vlot mogelijk laten verlopen in de toekomst, ook de overgang van het familiebedrijf naar de volgende generatie. Iedereen weet wat de regels zijn rond de tewerkstelling en alle andere bedrijfsmatige elementen waardoor de familie weet waar ze aan toe is."* (Familiebedrijf H)

*"Op het moment dat de kinderen de leeftijd en het verstand hadden zijn we beginnen te praten met de kinderen. We zijn begonnen met een RvB en een familiecharter op te richten van op het moment dat de kinderen 16-18 jaar waren. In die periode werd het duidelijk dat we verstandige kinderen hadden en het niet onze intentie was om de zaak te verkopen. Alles is in gang gezet op het moment dat duidelijk werd dat ze de capaciteiten zouden kunnen hebben om het familiebedrijf verder te zetten."* (Familiebedrijf J)

De instroom van de nieuwe generatie creëert bij de familiebedrijven de behoefte om verschillende afspraken vast te leggen. Dit gebeurt om duidelijkheid te scheppen naar zowel de volgende generatie als naar de huidige generatie. De familie is deze regels overeengekomen en ze stemden hier allen

mee in, wat voor eensgezindheid zorgt. Vanuit bovenstaande ervaringen kan er aangenomen worden dat er een positieve relatie aanwezig is tussen de instroom van de nieuwe familieleden en het implementeren van een familiecharter. Dit wilt zeggen dat **hypothese 6** wordt aanvaard.

## 5.2 Gevolgen van het familiecharter

Nu er gekeken is naar bestaansredenen van het familiecharter, kan er gefocust worden op de gevolgen van een implementatie van het charter. Hierin zal gekeken worden naar de communicatie van het familiecharter, de betrokkenheid die gecreëerd is door het familiecharter en naar de impact van het charter met betrekking tot het aantal conflicten binnen de familie of het familiebedrijf.

### 5.2.1 Communicatie

Allereerst is er de communicatie van het familiecharter. Er wordt nagegaan naar wie en op welke manier er gecommuniceerd wordt over het familiecharter eenmaal dat alles op papier staat. Verschillende familiebedrijven geven aan dat er zowel naar de familie, schoonfamilie als naar het management de regels duidelijk moeten gecommuniceerd worden.

*"De echtgenoten weten er wel iets over in grote lijnen. Maar uiteindelijk is daar niet veel over gezegd, de echtgenoten hadden hier toch niets over te zeggen. De vrouwen weten ook dat ze de aandelen nooit zullen kunnen bemachtigen. Dat hebben we hun ook op een informele manier kunnen vertellen omdat het familiecharter ook zo'n informeel document is zonder juridische waarde." (Familiebedrijf A)*

*"De regels moeten voor iedereen gekend zijn, ook voor de schoonfamilie. We hebben wel met de kinderen heel duidelijk gecommuniceerd maar naar de schoonfamilie heeft die communicatie nog niet plaatsgevonden. Dat staat wel nog op de agenda, ook zij moeten weten waar ze aan toe zijn en aan welke regels hun partner zich moet houden. Als er straks een uitgebreider managementteam zou ontstaan is het wel van belang dat zij daar bepaalde aspecten van weten en dat ze weten waar ze aan toe zijn." (Familiebedrijf B)*

*"Het familiecharter is niet binnen het gezin gebleven. We zijn daar trots op, het is niet vanzelfsprekend om zo'n charter te hebben in de eerste generatie. Ik ben ook zeer geëngageerd binnen Voka en praat er veel over met anderen ondernemers. Hierdoor weet ik ook dat het charter geen evidentie is. Niet alleen de werknemers zijn op de hoogte van het familiecharter maar ook de financiële partners en het investeringsfonds." (Familiebedrijf C)*

*"De volgende generatie is op de hoogte van het charter, ze weten dat er spelregels zijn. Ze kennen de grote lijnen. Om de drie maanden zitten we nu samen met de volgende generatie en met een derde partij om het charter te herzien maar ook om te communiceren over het familiebedrijf." (Familiebedrijf D)*

*"Toen we bezig waren met het familiecharter, hebben we dat ook gecommuniceerd naar de kinderen. Ze weten wat het familiecharter is en wat er in besproken is, dat interesseerde hun wel. We hebben ook de eerste generatie vertelt waar we mee bezig waren. Tot slot is er naar het management enkel naar onze werknemer van de sales iets gecommuniceerd over het familiecharter. Hij weet dat het er is maar kent ook niet alle regels specifiek die erin vastgelegd zijn." (Familiebedrijf E)*

*"Nadat het familiecharter op papier stond hebben we een vergadering georganiseerd met de schoonfamilie om de punten van het familiecharter uit te leggen. Zo hebben we willen toelichten dat ze zeer geliefd zijn door de familie maar dat ze nooit in het familiebedrijf zullen komen. De begeleider van Van Avermaet had op deze vergadering een PowerPoint voorzien met de afspraken die vastgelegd zijn in het familiecharter. Op deze manier hebben we alle afspraken toegelicht aan de schoonfamilie. Mijn vader is de enige persoon die nog overblijft van de vorige generatie, naar hem hebben we dit ook gecommuniceerd, hij vond dit geweldig. Ook in de kantine hebben we de waarden die uit het familiecharter gevloeid zijn uitgehangen. Op die manier zijn de werknemers ook op de hoogte van onze familiale waarden." (Familiebedrijf F)*

*"De volgende generatie is op de hoogte van het charter, zij hebben het mee helpen opstellen. Naar het management is het ook gecommuniceerd wat er in het familiecharter staat. Voor hun is dat ook een positief gegeven, op deze manier weten ze dat er naar de toekomst toe al dingen zijn afgesproken rond het bedrijf." (Familiebedrijf G)*

*"We hebben het charter gecommuniceerd naar de externe CEO, omdat het ook belangrijk is voor hem om te weten wat wij als familie belangrijk vinden. Ook de afspraken die binnen gemaakt zijn binnen de familie rond tewerkstelling, verloning zijn niet onbelangrijk voor hem om te weten. Hij heeft daar ook zijn opmerkingen over kunnen geven. Momenteel vragen we ons nog af of er verder nog communicatie nodig is naar de werknemers of directie toe." (Familiebedrijf H)*

*"Over het familiecharter is niets gecommuniceerd naar het personeel. Het is puur familiaal gecommuniceerd. De directie is wel op de hoogte welke normen en waarden er vastgelegd zijn het familiecharter. Van daaruit hebben wij met de directie ook de missie en visie van het bedrijf uitgeschreven, vertrekkend vanuit de waarden van de familie." (Familiebedrijf I)*

*"Binnen ons familiebedrijf hebben we enkel naar de Raad van Bestuur gecommuniceerd over het familiecharter. Het management weet enkel dat er twee verschillende families zijn en dat de tweede generatie het in de toekomst voor het zeggen zal hebben." (Familiebedrijf J)*

Vervolgens is er ook aandacht voor de verandering, die ontstaat door het familiecharter, op communicatief vlak binnen de familie. Via het familiecharter zijn de familiebedrijven gaan werken aan hun communicatie binnen de familie. Door het proces rond het charter komt er het besef dat ze in het verleden op communicatief vlak te kort hebben geschoten.

*"Over heel het bedrijf is er door de groei een transformatie ontstaan en dan vind ik het wel belangrijk dat dat als ondernemer met uw gezin wordt gedeeld. Er is een familieforum ontstaan uit het familiecharter waardoor we nu elke maand samenkomen om te praten over het bedrijf. Vandaag wordt de transformatie meer opgevangen door het gezin samen met de bezorgdheid rond de continuïteit." (Familiebedrijf C)*

*"We zijn de communicatie wat vlotter en losser aan het maken op alle niveaus, zowel op het niveau vader-zoon maar ook op het niveau van de neven en nichten. Ze kunnen op die manier elkaar leren appreciëren, respecteren en waarderen zodat ze nu al leren om bepaalde moeilijke materies uit te spreken naar mekaar toe zonder te oordelen over mekaar. Ik wil ook zorgen voor meer formele communicatiemomenten. De communicatielijnen moeten beter. Bij andere bedrijven zie ik dat ze verder staan maar daar zitten ze ook wel een generatie verder. De voorbije twee jaar hebben we vooral gefocust op het bedrijf, op de business. Nu heb ik me beter laten omringen zodat ik nu meer kan focussen op die family governance aspecten, iets wat volgens mij ook echt noodzakelijk is." (Familiebedrijf D)*

*"Vroeger gingen we wel met de hele familie op skivakantie. Die traditie om de familie bij elkaar te houden hadden we wel, omdat de eerste generatie daar veel belang aan hechtte. Tijdens zo'n uitstappen werd dan wel geen uitleg of informatie gegeven over het bedrijf. Dat is nu wel helemaal veranderd door het familiecharter. Hoe meer we de kans krijgen om de familie eens bij elkaar te brengen, hoe beter." (Familiebedrijf I)*

Familiebedrijven zetten wel degelijk in op communicatie nadat het familiecharter is opgesteld. Ze communiceren dit meestal naar zowel de familieleden als naar (een onderdeel van) het familiebedrijf. Meer en meer beseffen de familiebedrijven dat de communicatie essentieel is voor hun familiebedrijf en de effectieve implementatie van het familiecharter. In **hypothese 8** werd er in dit onderzoek gekeken naar de noodzaak voor een duidelijke communicatie, naar de familie, het management en de aandeelhouders voor een efficiënte implementatie. Door de vaststellingen van de familiebedrijven kan **hypothese 8** worden aanvaard.

### **5.2.2 Betrokkenheid**

Via de communicatie van het familiecharter probeert de familie ook in te spelen op de betrokkenheid van de verschillende familieleden. Wanneer iedereen zich betrokken voelt bij het familiebedrijf zullen bijvoorbeeld de passieve en actieve aandeelhouder zich meer op dezelfde golflengte bevinden. In dit gedeelte wordt nagegaan welke invloed de familiebedrijven ervaren op het vlak van betrokkenheid nadat het familiecharter opgesteld is. Enkele familiebedrijven hebben, na het formuleren van het familiecharter, echter geen verandering in de betrokkenheid ervaren.

*"Qua betrokkenheid is er eigenlijk niets veranderd. Zoals de situatie nu is, is er geen opvolging. Die situatie kan natuurlijk wel nog veranderen. Ook na het charter is de*

*betrokkenheid niet aangewakkerd. Ze zijn bij dat charter ook niet betrokken geweest. Ze weten enkel dat het er is. We willen hun hoofd daar nu ook niet zot over maken. Ze zijn nog maar net aan het werk of in de laatste jaren van hun studies. Ze moeten toch sowieso eerst nog op een ander gaan werken. Daarna zien we wel hoe het uitdraait nadat ze ervaring hebben opgedaan buitenshuis en van daaruit kunnen ze ook weer een nieuwe kijk met zich meebrengen. Wij roesten wat vast, met de jonge wind in het bedrijf kan er misschien wel gekeken worden naar nieuwigheden.” (Familiebedrijf A)*

*“De betrokkenheid is niet aangewakkerd, die was voordien ook al aanwezig. De dochters zaten al in de zaak voordat het charter werd opgesteld.” (Familiebedrijf B)*

Toch geeft het merendeel van de familiebedrijven aan dat het familiecharter enorm heeft geholpen naar de betrokkenheid van de familieleden. Hier wordt vooral verwezen naar de betrokkenheid van de volgende generatie.

*“De betrokkenheid is zeker en vast aangewakkerd door het familiecharter. Ik vind dat de situatie voor en na het familiecharter enorm verschillend is. Verder uit elkaar kunnen we niet hebben. De eerste dag zijn we alle werven gaan bezoeken, alle bedrijven gaan bezoeken. Mijn vrouw was zelfs in nog geen enkel bedrijf geweest. Zo groot was de afstand. De dochter maakte het verslag van de trip en de titel van het verslag was: ‘nu weten we eindelijk waar papa 20 jaar mee bezig is geweest’. Dat zijn allemaal initiatieven geweest die voortgevloeid zijn uit het charter, daar is dan die betrokkenheid gegroeid. Het is belangrijk dat daarover gepraat wordt. De zoon zag het bedrijf met de leidinggevende functies op zich afkomen zonder dat hij zelf wel wist of hij daar capabel voor was of daar de goesting in had. Hij is dan helemaal tot rust gekomen in het familieforum en familiecharter doordat alles uitgesproken wordt. Het grote voordeel is dat er een platform is waar de mogelijkheid er is om te debatteren over die zaken. We hebben nu tiental vergaderingen achter de rug en de kinderen groeien daar ook in, ze worden daarin begeleid en betrokken bij andere cases. Ook met het overnamebod was het platform van charter en forum ideaal om dit ter sprake te brengen. Als dat er nu niet zou zijn: hoe gaat er dan zoiets verteld worden? Zeker wanneer die afstand tussen gezin en bedrijf zo groot zou zijn geweest. Dan zou de beslissing alleen bij mij gelegen hebben en dat zou niet correct geweest zijn naar mijn kinderen toe. Nu weet ik ook wat hun manier van denken is en hoe zij er tegenover staan.” (Familiebedrijf C)*

*“De betrokkenheid die uit het charter voortkomt begint stilaan merkbaar te worden. In het charter hebben we vastgelegd dat de familieraad één keer per jaar samenkomt. In realiteit komen we een keer of drie per jaar samen. Volgende week gaan we bijvoorbeeld met de hele familie uit eten. In de toekomst willen we daar wel nog meer werk van maken door familiedagen te organiseren met een externe spreker bijvoorbeeld om die familiale betrokkenheid nog meer aan te wakkeren.” (Familiebedrijf D)*

*“Met het familiecharter is het duidelijk geworden dat de zoon ook interesse toonde om mee in het bedrijf te stappen. Voorheen had hij die interesse niet. Tijdens de gesprekken in*

*verband met familiecharter is gebleken dat de zoon toch interesse had om mee in te stappen. Op die manier is zijn betrokkenheid aangewakkerd maar ook onze betrokkenheid naar hem toe is toegenomen. Wij geven hem meer gedetailleerde informatie. Op het vlak van familiale betrokkenheid hebben we ook iets gemerkt bij de schoonfamilie. Ze hebben het als positief ervaren om er bij betrokken te zijn. Op deze manier vormt de familie meer één geheel. Er is dan ook een familiaaraad ontstaan buiten het professionele gedeelte. Op regelmatige basis worden er dan activiteiten gepland met de hele familie. Door het opstellen van het charter hebben we ook een bonus voor het personeel vastgelegd als er bepaalde cijfers behaald worden. Als iedereen rekening houdt met de zes sleutelwoorden komt er automatisch een groei. Door die bonus de mensen ook kunnen meegenieten van het succes en hun eigen prestaties.” (Familiebedrijf F)*

*“Naar de volgende generatie toe is er zeker voor de niet-werkenden een verschil merkbaar. Dankzij het familiecharter en de bijeenkomsten in het familieforum is die betrokkenheid sowieso gegroeid. We zijn opleidingen beginnen volgen en organiseren. Dat zijn aspecten die zeker hebben geholpen om extra interesse te krijgen en ook dat alle regels duidelijk waren. Alle wat-als situaties waren nu verduidelijkt, hoe we met die situatie dan verder zouden gaan. Er kwam meer vorm in het geheel en we kwamen meer samen met de familie. Hierdoor zijn de familieleden van de derde generatie nu eerder geneigd om naar het familiebedrijf te komen.” (Familiebedrijf H)*

*“Hiervoor werd het familieforum in het leven geroepen. Dit was voordien niet aanwezig, het is een direct gevolg van het familiecharter. In het familiecharter staat dus vermeld dat we vanaf nu jaarlijks een familieforum gaan houden. De jongeren organiseren nu zelfs zelf die jaarlijkse uitstap. Van de 21 kleinkinderen waren er 19 van hen aanwezig. De betrokkenheid brengt dat met zich mee, dat iedereen aanwezig wilt zijn. Ik opperde al lang voor meer betrokkenheid bij de komende generatie, zij waren immers al blote eigenaars en waren van niets op de hoogte. We moeten de jongeren erbij betrekken en een voor een stuk opvoeden want ze zijn ten slotte aandeelhouder van een groot bedrijf. Door het familiecharter is de rest van de familie de noodzaak van die betrokkenheid ook gaan inzien.” (Familiebedrijf I)*

*“De betrokkenheid is wel gegroeid. Als ik na 2 maanden nog geen datum heb gegeven voor een bijeenkomst dan maken ze mij daar attent op. Ze vinden het belangrijk en discussiëren graag met ons over het familiebedrijf. We gingen er ook vanuit dat niemand van de kinderen in de zaak zou komen. Omwille van die reden werd er ook vrij weinig verteld over het bedrijf. De betrokkenheid van het bedrijf naar de kinderen is dus ook gestegen maar ook andersom. Dat werkt bij de kinderen, ze dragen het bedrijf voor een stuk uit. Dat is wat we met het familiecharter wouden creëren, die fierheid en het uitdragen. Vroeger waren ze ook niet geïnteresseerd om hier te komen werken terwijl er momenteel toch al eentje begonnen is.” (Familiebedrijf J)*

De betrokkenheid wordt wel degelijk beïnvloed door het familiecharter. Uit de bovenstaande citaten geven de familiebedrijven aan dat ze via het charter de betrokkenheid van de volgende generatie

kunnen aanwakkeren. Opmerkelijk is ook dat verschillende bedrijven aangeven dat ook de betrokkenheid van het bedrijf naar de familieleden groeit door bijvoorbeeld meer gedetailleerde informatie te delen met hun. De **negende hypothese**, waar er gekeken werd naar de invloed van het charter op de betrokkenheid, wordt aanvaard. Er kan duidelijk afgeleid worden dat er een positieve relatie is tussen het opstellen van een familiecharter en de betrokkenheid van de familieleden.

### 5.2.3 Conflicten

Tot slot is er aandacht voor de invloed van het familiecharter op het aantal principaal-principaal conflicten (**hypothese 7**) en het aantal conflicten tussen de verschillende familieleden (**hypothese 10**). Om te beginnen wordt er gefocust op het principaal-principaal conflict. Vaak komt het charter hierin tussenbeide om samen regelingen te treffen en onbetwistbare afspraken te maken zodat er voor elke aandeelhouder, ongeacht zijn rol in het familiebedrijf, duidelijkheid is.

*"Rond dividendenpolitiek is er bijvoorbeeld geen discussie ontstaan omdat in ons geval de kinderen wel aandeelhouder zijn maar nog geen beslissingsbevoegdheden hebben. In het algemeen merkte we wel dat wij ons soepeler opstelden, zij waren veel strikter en strenger. Met het familiecharter hebben we die verschillende visies kunnen aanpakken." (Familiebedrijf B)*

*"De relatie tussen mijn zus en mezelf is nog beter geworden. Onze relatie is veel beter op elkaar afgesteld door het familiecharter. De kinderen iets ontzeggen als ouder of aandeelhouder is vrij moeilijk maar het is nu eenmaal zo dat ze niet zomaar alles kunnen krijgen want dan zijn ze rotverwend en dan heeft het bedrijf de slechtste aandeelhouders die er maar kunnen zijn." (Familiebedrijf D)*

*"De extra voordelen zoals een auto, gsm of een tankkaart voor de familieleden is een discussiepunt dat met het charter is opgelost. Het loon op zich is ook zo'n element daarin geweest. Uiteindelijk hebben we gezegd dat de familie gelijk is aan een andere werknemer. Iedereen moet beginnen aan het marktconforme loon. Als het nodig is voor uw job uitoefening wordt er pas een auto ter beschikking gesteld. De evaluatie als familielid is ook hetzelfde als andere werknemers door de oversten. Wat als die evaluatie niet goed is, wat doen we dan als familie? Dat zijn wel discussiepunten geweest. We hebben toch regelingen kunnen treffen indien er zich een slechte evaluatie voordoet. We vonden het toch ook wel belangrijk dat familieleden actief zijn en blijven." (Familiebedrijf H)*

*"Een concreet gevolg is van het familiecharter is dat we het erover eens waren dat de passieve aandeelhouders meer betrokken moeten worden bij de zaak. Op dit moment is het eigendom ook opgesplitst in het blote eigendom en het vruchtgebruik. Wanneer een partij zijn aandelen wilt verkopen is het ook zo bepaald dat de volledige aandelen moeten overgaan in 1 pakket met zowel het vruchtgebruik als het blote eigendom. Op die manier moeten de*

*kinderen toch ook nog een akkoord krijgen met de ouders om hun aandelen te verkopen. Zo gemakkelijk kan er momenteel dus nog niet verkocht worden. De moeder kan ook niet haar vruchtgebruik te gelde maken indien de kinderen met het blote eigendom niet akkoord gaan met de verkoop. De interne micro liquiditeit zegt wel dat het aandeel binnen de familie moet blijven. Niemand mag aandelen verkopen aan derden. Dat is nu allemaal bepaalt in het charter ook met het oog op de harmonie tussen de verschillende aandeelhouders.” (Familiebedrijf I)*

Vele bedrijven zoeken via het familiecharter ook naar opvoedingsmogelijkheden voor de volgende generatie. Op die manier wordt er preventief gewerkt aan het verkleinen van een mogelijk principaal-principaal conflict.

*“In het forum, dat uit het charter is gevloeid, zetten we nu enorm in op opleiding en begeleiding van de kinderen. Dat zijn geen academische opleidingen, daarvoor moet er TEW gedaan worden maar dat zijn meer voorbeelden op welke manier andere families omgegaan met hun familiebedrijf en welke gevolgen er in dat familiebedrijf zijn geweest.” (Familiebedrijf C)*

*“Ik vond het charter ook nodig naar de opvoeding van de kinderen toe. Ze moeten weten dat een familiebedrijf niet vanzelfsprekend is. Als het familiebedrijf gecontinueerd wilt worden zijn er investeringen nodig en moeten er reglementen zijn ook naar uw personeel toe zodat niet iedereen zomaar zijn eigen ding kan komen doen. Ze kunnen hier niet binnen komen wandelen met het idee dat ze het hier voor het zeggen hebben want dan vertrekt ons personeel. Om die systematiek duidelijk te maken naar twintigers moeten ze weten hoe het bedrijf in mekaar zit, hoe het georganiseerd wordt en wie het voor het zeggen heeft.” (Familiebedrijf G)*

*“De opleiding is een belangrijke bijdrage die is voortgevloeid uit het charter, de kleinkinderen in de zachte sector krijgen zo toch ook wat voeling met het familiebedrijf. Vroeger was er op niveau van de aandeelhouders al weleens onenigheid. Ze zagen wel dat de werknemers een wagen kregen en een tas koffie tijdens het werk dronken maar dat ze er ook hard voor werkten zagen ze niet. Door de betrokkenheid vanuit het charter te creëren leren de aandeelhouders nu ook het bedrijf en het personeel kennen. Op die manier krijgen ze meer respect voor het personeel. Het respect is verschrikkelijk belangrijk. De aandeelhouders moeten dat niet alleen voor elkaar maar ook naar de RvB en het personeel toe hebben. Niet dat het respect vroeger volledig afwezig was maar door het familiecharter wordt dit allemaal versterkt. De familie denkt nu op dezelfde manier over het bedrijf. Winstgevendheid is noodzakelijk om ons lange termijnplan te realiseren maar dit is niet onze topprioriteit. We zijn winstgevend genoeg maar nergens staat neergeschreven dat we een bepaalde winst moeten halen. Wat wel belangrijk is voor ons is dat we financieel onafhankelijk blijven. Familiecharter heeft rechtstreekse gevolgen zoals het aandelen verhandelen en het familieforum. Het ontstaan van het familieforum is al voldoende om het familiecharter als geslaagd te beschouwen.” (Familiebedrijf I)*



*"We laten de kinderen kennis maken met het familiebedrijf. We kunnen dat zeer intensief doen, met periodes gebeurt dat ook, met periodes ook minder. Vanuit de twee verschillende families wordt er hetzelfde uitgelegd. Wat er wordt uitgelegd bespreken we op voorhand in de vergadering van de RvB. We leggen bijvoorbeeld cijfermateriaal voor. De meeste kennen de werking van de balans al. Ze hebben allemaal het verstand om dingen snel op te pikken als ze er niet veel van kennen. We hebben gekozen voor volledige transparantie naar de kinderen. De andere kant is ook dat de kinderen leren meedenken met het bedrijf en met elkaar." (Familiebedrijf J)*

Naast de focus op de verschillende aandeelhouders wordt er ook gekeken naar de conflicten binnen de familie ongeacht aandeelhouderschap. Ook hierbij kan er, net zoals bij het principaal-principaal conflict, gesteld worden dat ook op dit vlak een invloed aanwezig is van het familiecharter. Het familiecharter komt vaak tussenbeide om verschillende visies en meningen binnen de familie op te lossen. Er wordt samen gezocht naar een compromis voor de verschillende thema's die worden behandeld in het familiecharter.

*"Wanneer we spraken over de aankopen in de supermarkt waren zij daar nogal redelijk strikt over. Zij waren van mening dat iedereen gewoon aan de kassa moest betalen. Mijn vrouw en ik stonden daar iets soepeler tegenover. Wij hadden hun gerust een fiscaal vriendelijkere oplossing willen geven. Uit de besprekingen bleek toch ook wel dat ze meer op 1 lijn stonden dan dat ik gedacht had. Ze namen alle drie dat strikte standpunt in." (Familiebedrijf B)*

*"Het thema 'de schoonkinderen' is eigenlijk wel een issue geweest in ons charter. Wij hebben rond ons wat bouwgrond liggen en we hebben besloten om daar 1 groot project van te maken. We gaan niet in hetzelfde huis wonen maar wel op dezelfde locatie wonen. Daardoor was mijn vrouw het er niet met eens om de schoonfamilie de mogelijkheid te geven om in het bedrijf te komen werken. Zij was van mening dat samenwonen en samen werken te veel van het goede ging zijn. Toch hebben we besloten dat als we transparant zijn over de tewerkstelling, dat het kan werken. Daarop hebben we ook besloten om die uitdaging aan te gaan, om de schoonfamilie er toch bij te betrekken." (Familiebedrijf C)*

*"Op het vlak van tewerkstelling van de familieleden was er vroeger wel een meningsverschil. De ervaring die nodig was om hier te komen werken was bijvoorbeeld een issue daarin. Mijn zus was daar iets soepel in, ze had op dat vlak een andere mening. Mijn zus zou het goedkeuren als de kinderen gewoon onmiddellijk in het familiebedrijf kwamen werken. We hebben in het charter dan toch vastgelegd dat ze vijf jaar ervaring nodig hebben. Nu is mijn zus blij dat het is vastgelegd, nu kan ze dit gebruiken als algemene regel naar de kinderen toe." (Familiebedrijf D)*

*"Eensgezind waren we altijd al maar nu is alles gewoon verduidelijkt. Er waren wel bepaalde dingen waar we niet bij stil stonden die nu wel uitgeklaard zijn. Het familiecharter maakt de omgang gemakkelijker doordat alles is vastgelegd. Mijn zoon wou ook heel graag in het bedrijf*

*komen. Tegelijkertijd, vroeg hij zich wel af wanneer hij alle stappen had doorlopen, wat zijn eigenlijke taak ging zijn. Dit hebben met hem wel moeten bepalen in het familiecharter. Alles is uitgebreid aan bod gekomen, op deze manier zijn dingen bespreken die anders op zondagmiddag aan tafel niet ter sprake komen. Vanaf de eerste moment zit iedereen op dezelfde golflengte. Het charter heeft enorm veel verduidelijkt en kan enorm veel voorkomen in de toekomst op familiaal vlak.” (Familiebedrijf F)*

*“Er zijn veel verschillende meningen aan bod gekomen. Het een thema is natuurlijk al wat gevoeliger dan het andere. Er staan elementen in over de tewerkstelling van de derde generatie naar verloning en extra voordelen, wat wel discussiepunten zijn geweest in het verleden.” (Familiebedrijf H)*

*“De familie heeft in het charter bepaalde waarden en normen vastgelegd die mee de missie en visie van het familiebedrijf heeft bepaald. Momenteel willen we in alles wat we doen duurzaam en milieubewust handelen. Zo gaan we zonnepanelen op onze daken leggen ook al weten we dat we die investering pas op 12 jaar tijd terugverdienen. Dit zou normaal geen goede investering zijn maar omdat het past in ons duurzaamheidsverhaal gaan we die investering toch doen. Over de tewerkstelling waren er bijvoorbeeld spanningen. Waarom zou mijn zoon wel mogen komen werken en uw zoon niet? Dat soort zaken zorgde wel voor verschillende meningen. Sommige stelden zich vroeger de vraag hoe alles geregeld zou moeten worden als er iemand wilt uittreden. Dat soort zaken hebben we nu kunnen vastleggen in het familiecharter. Problemen worden voorkomen, het gaat nu nog goed met de 8 dochters maar er moet ook gekeken worden naar de 21 kleinkinderen, die gaan ook overeen moeten komen.” (Familiebedrijf I)*

Vertrekkende van deze verklaringen kan er geconcludeerd worden dat het familiecharter een invloed heeft op de allerlei conflicten op familiaal vlak. Naast de preventieve maatregelen voor de harmonie te bewaren tussen de verschillende aandeelhouders, is dit effect ook aanwezig tussen de verschillende familieleden. In de besprekingen van het charter worden de verschillende visies kenbaar gemaakt en wordt er naar een gezamenlijke oplossing wordt gezocht. Door tot een uitkomst, een gezamenlijke oplossing, te komen worden er preventief conflicten en hekelpunten tussen de familieleden vermeden. Dit brengt met zich mee dat zowel **hypothese 7** als **hypothese 10** worden aanvaard.



## 6 Discussie en conclusies

### 6.1 Discussie

Het doel van deze masterproef bestaat uit het bestuderen van zowel de bestaansredenen als de gevolgen van een familiecharter. Door tien diepte-interviews met verschillende familiebedrijven is er in dit onderzoek een beeld gevormd kunnen worden omtrent deze twee doelen. Uit deze interviews kan er vastgesteld worden dat bedrijven liever willen voorkomen dan genezen. In vele familiebedrijven stellen zich op het moment van het opstellen van het familiecharter geen problemen. Tijdens het nadenken over een familiecharter merken deze familiebedrijven wel dat er enorm veel voorkomen kan worden. Terwijl de familiebedrijven aangeven dat de aanwezige complexiteit niet de hoofdreden is voor het familiecharter, wordt er met het charter wel preventief ingespeeld op allerlei mogelijke, toekomstige situaties. Naast de bestaansredenen is er voor de familiebedrijven duidelijk een gevolg merkbaar op zowel het vlak van conflicten, de communicatie en de betrokkenheid van de familieleden. Frappant hierbij is dat het familiecharter in sommige familiebedrijven ook zorgt voor het ontstaan van andere family governance mechanismen zoals het familieforum.

Zoals Tagiuri en Davies (1996) aangeven in hun onderzoek kan het overlappen van de subsystemen verschillende voordelen maar ook verschillende moeilijkheden met zich meebrengen. In dit onderzoek is gebleken dat het familiecharter een rol kan spelen in het beperken van de moeilijkheden en het uitspelen van de voordelen van dit fenomeen. Familiale spanningen moeten ten alle tijden vermeden worden (R. Jiménez, Martos & M. Jiménez, 2015). Het eerste element dat in dit onderzoek duidelijk aanwezig is om deze spanningen te voorkomen is het eigendomselement. Zo wordt er in de familiebedrijven ingespeeld op de complexiteit die Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn (1999) omschreven in hun *development model* waarin elk subsysteem met een veranderingsperiode te maken krijgt wanneer er een eigendomsoverdracht plaatsvindt. Zo werd via dit onderzoek duidelijk dat het eigendom een belangrijke factor is voor de familiebedrijven om een familiecharter op te stellen. De familiebedrijven zetten via het familiecharter in op het doel om het aandeel in familiale handen te houden. Het charter was hierbij een belangrijke tool om aan te geven hoe de aandelenverspreiding zal gebeuren en op welke manier passieve aandeelhouders een belangrijk onderdeel zijn van een familiebedrijf.

Naast het eigendomsaspect is er, door de familiebedrijven, binnen het bedrijfselement vooral gekeken naar de tewerkstelling van de familieleden. Zoals Botero et al. (2015) en R. Jiménez, Martos & M. Jiménez (2015) in de literatuur aangeven is het van belang dat er een procedure wordt opgesteld om conflictsituaties te vermijden. Op deze manier kan er familiale harmonie worden nagestreefd, wat de continuïteit van het familiebedrijf ten goede komt (R. Jiménez, Martos & M. Jiménez, 2015). Deze stellingen uit de literatuur worden bevestigd in dit onderzoek, familiebedrijven leggen hun procedures van bijvoorbeeld de tewerkstelling vast om preventief problemen op te lossen. Dit doen ze steeds met het belang van het familiebedrijf voorop. Ook wordt door het familiecharter op deze manier een duidelijke scheiding gemaakt tussen het familiale gedeelte en het bedrijfselement

binnen het drie-cirkelmodel. Het bewaken van die grens is volgens Steier, Chrisman & Chua (2015) zeer belangrijk om allerlei conflicten te voorkomen. Zij stellen dat een vervaging van de grenzen nefast zou zijn voor het familiebedrijf. Om dit te voorkomen kan het familiecharter als een oplossing, voor deze mogelijke problematiek binnen een familiebedrijf, gezien worden.

Ten derde kan er gesteld worden dat de familiebedrijven belang hechten aan de instroom van nieuwe familieleden in het familiecharter. Ook in de literatuur werd gewezen op het mogelijke gevaar van de instroom van familieleden binnen het bedrijf. Bij altruïsme oftewel nepotisme zouden de eigenaars geneigd zijn om functies toe te kennen aan familieleden, zelfs wanneer de persoon in kwestie niet over de nodige capaciteiten beschikt (Poza & Daugherty, 2014; Dyer, 2006). Ook de niet-familiale werknemers kunnen zo het gebrek aan groeimogelijkheden ervaren (Poza & Daugherty, 2014). De geïnterviewde familiebedrijven drukken vooral hun zorg over de continuïteit van hun bedrijf uit. Ze proberen via het familiecharter een goede verstandhouding tussen de familieleden te bewaren om zo ook het bedrijf de mogelijkheid te geven om optimaal te functioneren. Door de tewerkstelling vast te leggen kunnen agency problemen te kop worden ingedrukt.

Door deze neiging van de familiebedrijven om de verstandhouding tussen alle familieleden te regelen wordt de aanwezigheid van de familie in het familiebedrijf alsook in het managementteam niet als een reden voor het familiecharter aanschouwd. Er wordt gefocust op de familie in het geheel en niet enkel op de tewerkgestelde familie. Vaak waren er ook nog geen familieleden uit de volgende generatie aanwezig in het familiebedrijf. Dit zorgde ervoor dat de huidige generatie vaak de afspraken, die de afgelopen jaren onderling al van kracht waren, neerschreven in het charter. Hierdoor had het familiecharter op dit vlak weinig toegevoegde waarde.

Het tweede gedeelte van dit onderzoek focust, naast de bestaansredenen, op de impact van het familiecharter. Uit de definitie van Michiels, Voordeckers, Lybaert en Steijvers (2015) blijkt dat het familiecharter onderandere de interactie zou bevorderen. De communicatie is ook een belangrijke factor om de harmonie binnen de familie te bewaren (R. Jiménez, Martos & M. Jiménez, 2015) en het komt de familiale eenheid ten goede (Botero et al., 2015). Door het aangetoonde belang van de communicatie in de bestaande literatuur is er in dit onderzoek gekeken naar de impact van het charter op de communicatie. In de familiebedrijven zijn doorgaans alle belanghebbende partijen geïnformeerd over het familiecharter. Zowel de familie, het management als in sommige gevallen de schoonfamilie zijn op de hoogte van het bestaan van het charter. Dit wordt noodzakelijk geacht omdat er gestreefd wordt naar de nodige transparantie tussen de verschillende partijen. Zo willen ze ook duidelijk communiceren over de uitdrukkelijke regels van het familiecharter zodat ook de niet-familiale partijen op de hoogte zijn van de vastgelegde afspraken.

Ten tweede is er gekeken naar een ander element uit de definitie van Michiels, Voordeckers, Lybaert en Steijvers (2015). Dit element handelt rond de betrokkenheid van de verschillende aandeelhouders. Het is de familiale betrokkenheid die voor een unieke dimensie binnen een familiebedrijf kan zorgen (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Een familiebedrijf onderscheidt zich volgens Chua et al. (1999) door de familiale visie die door de familiale betrokkenheid aanwezig is. Het is die familiale betrokkenheid die door het familiecharter wordt aangewakkerd. Uit dit onderzoek

blijkt dat de betrokkenheid van de familieleden merkbaar verhoogt doordat bijvoorbeeld hun interesse in een job bij het familiebedrijf wordt aangewakkerd. Sommigen familiebedrijven geven ook aan dat er sommige familieleden sneller naar het familiebedrijf wilden komen dan gepland. Het effect op de niet-tewerkgestelde familieleden achten vele familiebedrijven groter dan het effect op de tewerkgestelde familieleden. In het proces rond het opstellen van het familiecharter geven niet enkel de familieleden zich bloot aan elkaar maar geeft het familiebedrijf zich ook bloot aan de familie. Zo komen de niet-tewerkgestelde familieleden meer te weten over het bedrijf, wat een mogelijke verklaring kan zijn voor het effect op de betrokkenheid. Deze informatieuitwisseling van zowel familie naar het familiebedrijf als andersom heeft ook zijn invloed op het aantal conflicten en discussies.

Ten derde wordt er in de theorie van deze masterproef verondersteld dat het charter voor een overeenstemming van de belangen kan zorgen, dit zou tot meer stewardship moeten leiden. Door de hogere aanwezigheid van stewardship zullen de individuen niet handelen uit eigenbelang maar meer gealigneerd zijn met de principaal (Davis et al., 1997). Dit is een veronderstelling die bevestigd wordt in de resultaten. Mede door de opvoedingsmaatregelen ontstaat er ook transparantere communicatie naar de volledige familie. Hierdoor leert de familie het familiebedrijf beter kennen en kunnen ze ook inzicht krijgen in de gedachtegang van de actieve aandeelhouders. Naast de opvoeding wordt er via het familiecharter ook een platform gecreëerd om open te discussiëren over de maatregelen. Dit met het doel om willekeur uit te sluiten bij beslissingen en iedereen een duidelijk richtlijn mee te geven omtrent de verschillende problematieken. Op deze manier zorgt het familiecharter niet alleen voor een afname in het aantal principaal-principaal conflicten maar ook in het aantal familiale conflicten. Het familiecharter creëert duidelijkheid rond verschillende familiale situaties die verbonden zijn aan het familiebedrijf om zo toekomstige complexe situaties te slim af te zijn.

Er kan haast geconcludeerd worden dat er een vicieuze cirkel bestaat tussen de verschillende invloeden van het familiecharter. De eerste invloed, de duidelijke communicatie van zowel voor als na het familiecharter, zorgt voor een hogere betrokkenheid van de familieleden. Waarna de hogere betrokkenheid leidt tot eensgezindheid en familiale harmonie waardoor er minder conflicten ontstaan op alle niveaus.

## **6.2 Beperkingen van het onderzoek**

Naast de bevindingen in dit onderzoek kunnen er toch ook enkele beperkingen worden toegeschreven aan deze masterproef. Zo is het bereik van geïnterviewde familiebedrijven beperkt gebleven tot Limburg en Antwerpen. Zo zou er, mits een grotere tijdsperiode, ook gekeken kunnen worden naar meerdere familiebedrijven uit andere regio's of omliggende landen. De uitbreiding van het gebied kan voor een representatiever beeld zorgen.

Binnen de afgelegde interviews is er ook slechts gefocust op het proces voor het ontstaan van het familiecharter en de situatie na het creëren van een familiecharter. Hierbij is dus een zeer belangrijk element, namelijk het opstellen van het familiecharter zelf, uitgesloten. Dit onderdeel zou nog enkele

bijkomende bevindingen kunnen opleveren indien dit opgenomen wordt in wetenschappelijk onderzoek. Zo zou er gekeken kunnen worden naar welke cirkel uit het drie-cirkelmodel doorslaggevend is bij het bereiken van een consensus over de regels in het familiecharter.

Daarnaast is het in de interviews ook duidelijk geworden dat de drijfveer achter het familiecharter kan verschillen van familiebedrijf tot familiebedrijf. In sommige gevallen kan deze drijfveer beïnvloed worden door ervaringen of gebeurtenissen in het verleden. Waardoor er een bias is in de bestaansreden van sommige familiebedrijven.

Ook kan er gesteld worden dat de geïnterviewde personen misschien niet altijd even transparant waren in hun communicatie tijdens het interview. Wanneer er gevraagd werd naar verschillende voorbeelden van conflicten voor en na het familiecharter kunnen de familiebedrijven informatie achtergehouden hebben om een positief beeld te scheppen over hun familie en familiebedrijf.

### **6.3 Suggesties voor verder onderzoek**

Om deze masterproef af te sluiten wordt er nog gekeken naar enkele suggesties voor verder onderzoek. Afleidend uit dit onderzoek is verder onderzoek wenselijk naar de bestaansredenen van het familiecharter. Verschillende bedrijven gaven aan dat ze voor het eerst in contact kwamen met het familiecharter via bevriende collega-ondernemers. Er zou dus gekeken kunnen worden naar het belang van de netwerkkrol bij een familiebedrijf wanneer het gaat over family governance tools.

Eveneens kan er verder onderzoek gedaan worden naar welk element van het drie-cirkelmodel een belangrijke rol speelt in het opstellen van het familiecharter zelf. Familiebedrijven geven in grote lijnen aan dat er vooral gekeken wordt naar de familiale harmonie en het belang van het familiebedrijf. Zo kan er achterhaald worden welk element voor de familiebedrijven van groter belang is bij het opstellen van het familiecharter. Hierbij kan er ook een grotere focus zijn voor de schoonfamilie, die in elk familiebedrijf anders wordt behandeld. Welk belang de schoonfamilie kan spelen binnen het familiebedrijf kan verdere verduidelijking gebruiken.

Ten slotte, kan er ook gekeken worden naar het verband tussen het familiecharter en het familieforum. Meerdere familiebedrijven gaven aan dat deze twee family governance tools veel met elkaar te maken hadden. Vaak vloeiende het ene voort uit het andere en werden regels neergeschreven in het familiecharter naar het familieforum toe.

## 7 Bibliografie

Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2003). The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(2), 145-162.

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2010). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119. doi:10.1007/s11187-010-9269-4

Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237. doi:10.1108/jfbm-01-2015-0001

Bughin, C., & Colot, O. (2010). Does Family Governance Encourage Innovation?. (2010). *Journal of Business & Economics*, 2(2), 199-218.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

Davis, J. A. (2006). Fundamentals of Family Business System Governance. *Harvard Business School Cases*, 1.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy Of Management Review*, 22(1), 20-47. doi:10.5465/AMR.1997.9707180258

Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Dyer, W. G. (2000). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 401-403.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal Of Management Studies*, 45(1), 26-50. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x

Ediriweera, A., Armstrong AM, A., & Heenetigala, K. (2015). Governance in Family Business: A Literature Review. *Journal Of Business Systems, Governance & Ethics*, 10(2), 36-46.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57-74. doi:10.5465/AMR.1989.4279003



Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 325-344.

Family Business Network Belgium (FBNet). (2010, 2 december). *Familiebedrijf: de hoeksteen van onze economie* [persbericht]. Retrieved from <http://www.jozeflievens.be/nieuws/familiebedrijven-hoeksteen-van-de-economie>

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance and research. In L. Melin & M. Nordqvist (Eds.), *The SAGE handbook of family business* (pp. 196–225). London: Sage.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x

Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal Of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi:10.1016/s0883-9026(03)00053-3

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400-413. doi:10.5465/amle.2014.0254

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397. doi:10.1111/etap.12072

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(6), 1169-1191. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x

Lievens, J. (2005, april). Familieforum: aanrader met valkuilen. *De Tijd*. Opgevraagd op 2 december, 2016, via <http://www.jozeflievens.be/publicaties/artikels/familieforum-aanrader-met-valkuilen>

Lievens, J. (2001, februari). Governance in familiebedrijven: toch anders. *De Tijd*. Opgevraagd op 27 oktober, 2016, via <http://www.jozeflievens.be/publicaties/artikels/governance-familiebedrijven-toch-anders>

Liu, W., Yang, H., & Zhang, G. (2010). Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 965-987. doi:10.1007/s10490-010-9216-6

Madhani, P. M. (2016). Ownership Concentration, Corporate Governance and Disclosure Practices: A Study of Firms Listed in Bombay Stock Exchange. *IUP Journal Of Corporate Governance*, 15(4), 7-36.

Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2014). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314. doi:10.1007/s11187-014-9594-0

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x

Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279-311. doi:10.1111/ijmr.12040

Poza, E. J., & Daugherty M. S. (2014). *Family business* (4<sup>e</sup> ed.). South-Western, a part of Cengage Learning.

Renders, A., & Gaeremynck, A. (2012). Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, and Firm Value in European Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 125-143. doi:10.1111/j.1467-8683.2011.00900.x

Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., & Martínez Jiménez, R. (2013). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272. doi:10.1007/s10551-013-1941-6

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473. doi:10.1016/S0883-9026(03)00054-5

Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280. doi:10.1111/etap.12180

Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. doi:10.1016/j.jfbs.2014.02.001

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). CONTROL AND COLLABORATION: PARADOXES OF GOVERNANCE. *Academy Of Management Review*, 28(3), 397-415. doi:10.5465/AMR.2003.10196737

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. doi:10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x

Tsao, C.-W., Chen, S.-J., & Wang, Y.-H. (2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. *Journal of Business Research*, 69(6), 2130-2137. doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.020

Vanhove, N. (2005). De Code Buysse en de KMO. *West-Vlaanderen werkt*, 3, 4-8

Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36. doi:10.1108/20436231111122263

# 8 Bijlagen

## 8.1 Checklist interview

### **WAAROM (reden tot opstellen)**

- 1) Eigendom:     a) aantal passieve aandeelhouders gestegen  
                  b) verspreiding aandelen gestegen
  
- 2) Familie:       a) verschillende generatie aanwezig  
                  b) verschillenden doelen tussen familie en management
  
- 3) Management: a) menging subsysteem gestegen familie + management  
                  b) instroom nieuwe familieleden

### **HOE + IMPACT (gevolg)**

- 1) Communicatie
- 2) Impact: verschillende doelstellingen passieve <--> actieve aandeelhouders daalt
- 3) Verschillende doelstellingen tussen familieleden daalt
- 4) Familiale betrokkenheid en vertrouwen stijgt

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Het succes van een familiecharter binnen familiale KMO's**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Schildermans, Eloy**

Datum: **30/05/2017**