

“Om te groeien moeten familiebedrijven de moed hebben om niet alleen de onderneming maar ook de familie te professionaliseren”

Analyses wijzen uit dat familiebedrijven het gemiddeld beter doen dan niet familiebedrijven. Ze zijn winstgevender, geven blijk van veerkracht en torsen minder schulden. Toch loeren er ook gevaren om de hoek, zoals de lokroep van snelle groei of barsten in de eensgezindheid. Het cliché wil dat dit laatste fenomeen zich voordoet in de derde generatie, die van de bedervers, na de verwervers en de ervers.

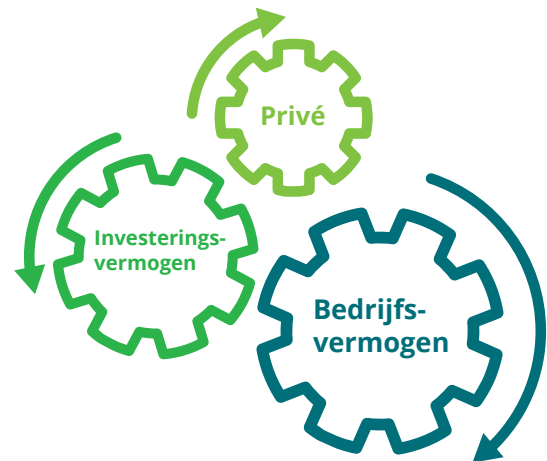
FAMILY & BUSINESS DYNAMICS

We begeleiden vermogende families bij hun vragen over privé, bedrijfs- en investeringsvermogen. We helpen de familie om op een doordachte manier tot concrete afspraken te komen over wat hen bezighoudt. Voorbeelden zijn de opvolging in het bedrijf; hoe vermogen opbouwen en doen groeien; of hoe ervoor zorgen dat (klein)kinderen zich goed voelen en met elkaar overeenkomen. Die afspraken worden vastgelegd in bijvoorbeeld een familiekompas (charter), de organisatie van een familieraad, een regeling over de bedrijfsopvolging of regels en afspraken rondom familie governance. Dit wordt vaak juridisch nader uitgewerkt door juristen en fiscalisten van ons Advisory team in een successieplanning, een erfovereenkomst, een familiepact of een fiscale structurering. We ondersteunen families in een traject waarin de familie kan groeien in wederzijds vertrouwen en respect en waarbij men leert communiceren en actief luisteren. Op die manier krijgen familiale overeenkomsten een stevig fundament: familieleden staan achter de afspraken, het verhoogt de kans dat men de gemaakte afspraken nakomt en de familieleden krijgen tools aangereikt om ook in de toekomst met uitdagende situaties om te gaan. De hele familie werkt samen aan de continuïteit en duurzaamheid van het bedrijf en de harmonie van de familie.

Deel uitmaken van een vermogende familie is niet alleen een voorrecht. Het brengt ook een grote verantwoordelijkheid met zich mee om op een verstandige en duurzame wijze met privé, bedrijfs- en investeringsvermogen om te gaan. Ons doel is dat ieder familielid zich verantwoordelijk voelt, zich gedraagt als een duurzame aandeelhouder en een rol vindt die bij hem of haar past. Dit komt niet alleen het eigenbelang ten goede maar ook dat van de familie en toekomstige generaties. Het gaat dus verder dan het bepalen van wie in het management komt, of in de Raad van Bestuur.

AANPAK

Om de complexiteit van het familiebedrijf ten volle te vatten, met het oog op het groeiproces naar duurzaam aandeelhouderschap, werken we aan de hand van het drietandwielmodel zoals hieronder weergegeven :



Een vermogende familie omvat doorgaans 3 componenten of tandwielen: de privé, het bedrijfsvermogen (familiebedrijf) en het investeringsvermogen. Deze tandwielen staan in verbinding (interlocked): wat er gebeurt in de ene component heeft een (in) directe invloed op wat er gebeurt in de andere. Zo zullen de waarden en normen die in de familie leven al dan niet rechtstreeks een invloed hebben op het familiebedrijf, de beslissingen die er genomen worden of investeringsbeslissingen. Wanneer het niet goed draait in één van de sferen dan zal dit een invloed hebben op de familie als geheel en de sub-sferen. Energie wordt als het ware overgedragen en dit kan gebeuren met meer of minder frictie of 'zand' tussen de tandwielen. Het drietandwielmodel laat toe om de eigen, unieke situatie in kaart te brengen alsook de gewenste situatie over de generaties heen.

Om een juridische en fiscale planning uit te werken die duurzaam is, is het commitment van alle familieleden nodig opdat iedereen met goesting zijn/haar rol kan innemen binnen één of meerdere sferen of tandwielen. Om dat te realiseren moet je niet enkel weten wat de ouders en kinderen willen, maar vooral wat ze belangrijk vinden, en waarom. Werken aan een doordachte familiale planning gebeurt bij ons in drie fasen. (1) *Preparing the family*: de familie voorbereiden om met elkaar in gesprek te gaan, (2) *Negotiating the family deal*: met de familie in open gesprek gaan en onderhandelen over wat écht belangrijk is en neerschrijven in een gezamenlijk kompas, en (3) *Executing the family deal*: het uitwerken van de juridische en fiscale vermogensplanning die ingebed is in een duidelijk gedragen familiale visie

We vertrekken vanuit de concrete behoeftes van de familie op een bepaald moment: op maat, flexibel en gefaseerd. Stap voor stap, op het ritme van de familie. Vaak starten we met een Discovery Lab: op één dag verkennen we via one-on-one gesprekken, interactieve oefeningen en een gezinsdialoog wat er leeft in de familie en welke bekommernissen voor de verschillende familieleden prioritair zijn. Op het einde van de dag bepaalt de familie samen de volgende stappen door middel van een familieplan, samengevat in een familiecanvas. Dit familieplan kan bestaan uit het opstarten of het faciliteren van een familierraad, het begeleiden en faciliteren van een aantal gesprekken, coaching voor individuele familieleden of het bemiddelen in uitdagende of conflictueuze situaties. In bepaalde gevallen vraagt men een meer uitgebreide Scan & Plan waarbij één en ander grondiger in kaart wordt gebracht. Regelmatig organiseren we voor kinderen of kleinkinderen workshops op maat over bijvoorbeeld actief luisteren, de betekenis van juridische begrippen, balans lezen, individuele of groepsbesluitvorming.

Wat erg verbindend werkt bij families met meerdere takken is een groepsdynamisch weekend. Dit weekend vindt plaats op verplaatsing of in de head quarters van het bedrijf. De (klein) kinderen krijgen er een variëteit aan (groeps)opdrachten terwijl ze dat weekend samen koken, en er slapen. De oefeningen zijn zeer verscheiden: communiceren, besluitvorming, geven van feedback, teambuilding, elkaars sterktes en zwaktes leren kennen, leiderschap. Vaak worden verschillende workshops gecombineerd in een programma over de tijd heen. Zo ontstaat een Family Academy.

ONS TEAM

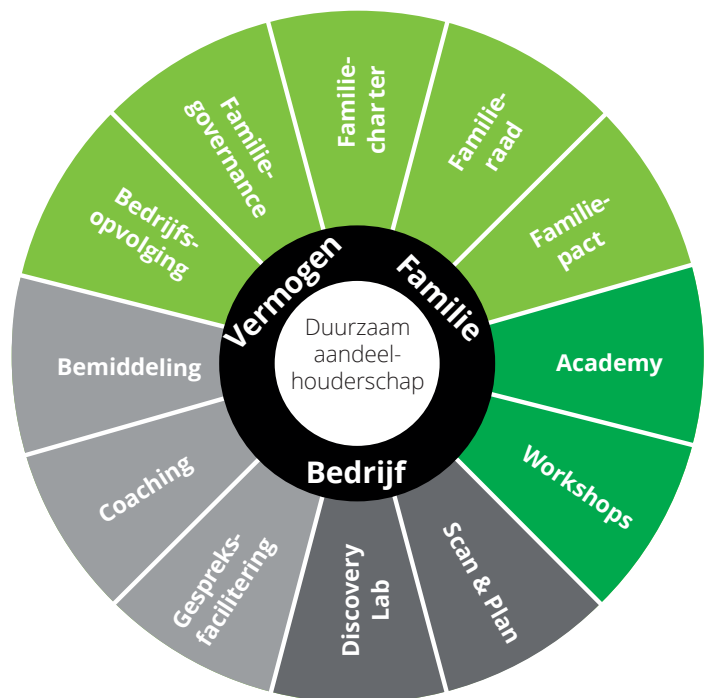
Een team van experts begeleidt stevast families. Onze Family & Business Dynamics teamleden zijn experts in communicatie en groepsdynamiek, organisatiepsychologen, pedagogen en specialisten in onderhandelen en bemiddelen. Ze werken nauw samen met onze juristen en fiscalisten.

Ons Family & Business Dynamics team is wetenschappelijk ingebed in het Centrum voor *Family Business & Dynamics* aan de Faculteit Psychologie van de KU Leuven en de onderzoekslijn '*Onderhandelen en bemiddelen*' aan het Instituut Contractrecht aan de faculteit Rechten van de KU Leuven.

Ons team biedt een combinatie van psychologische, communicatie en juridische knowhow: Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke, Dr. Katalien Bollen, Prof. Dr. Martin Euwema (of counsel) en Manon Gonnissen.

WHEEL OF OFFERINGS

Uit ons Wheel of Offerings stellen we een traject samen met producten en diensten op maat van uw familiebedrijf.



PRODUCTEN

- **Familiekompas:** concretiseren en op papier zetten van de familiale waarden en visie. Daarin worden afspraken vastgelegd over leiderschap, carrières in het familiebedrijf, eigendom van aandelen en wat te doen in geval van conflicten.
- **Familiepact:** een globale erfovereenkomst tussen ouders en kinderen waarin een evenwicht rond het vermogen wordt nagestreefd voor de kinderen en waarbij rekening wordt gehouden met de individuele situatie van elk kind.
- **Bedrijfsopvolging:** een plan voor de overdracht van het familiebedrijf aan een volgende generatie met uittekening van diverse rollen in management, raad van bestuur of algemene vergadering.
- **Familie governance:** regels van 'goed bestuur' in een familie over deelname in beslissingsorganen en de wijze van besluitvorming over vermogen en bedrijf.
- **Familieraad:** regelmatige vergadering van de familieleden (2 à 4 keer per jaar) waarin beslissingen over familie, bedrijf en vermogen genomen worden.

DIENSTEN

- **Bemiddeling:** begeleiden van familieleden bij onderlinge conflicten of geschillen.
- **Coaching:** individuele begeleiding bij het bepalen van persoonlijke doelen, het maken van keuzes en het omgaan met moeilijke situaties.
- **Gespreksfacilitering:** het voorbereiden en begeleiden van gesprekken tussen familieleden om te komen tot constructieve gesprekken.
- **Discovery lab:** een intensief één-daags event op maat van de familie, waarbij elk familielid zijn/haar stem laat horen over de toekomst van de familie, het bedrijf en het vermogen; gevolgd door gezamenlijke dialoog en besluitvorming.
- **Scan & plan:** traject op maat dat loopt over een aantal weken. Elk familielid krijgt de kans om zijn/haar stem te laten horen over de toekomst van de familie, het bedrijf en het vermogen alsook de eigen positie daarin. Deze gesprekken dienen als basis voor een intensieve familiedialoog. Dit traject is aangewezen wanneer agenda's moeilijk af te stemmen zijn, er veel spanningen in het gezin zijn, of de familie grondig de tijd wil nemen om de situatie in kaart te brengen.
- **Academy & Workshops:** het versterken van individuele en groepscompetenties, onder meer inzake actief luisteren, groepsdynamiek, besluitvorming, juridische begrippen, ondernemerschap, balans lezen, gedeelde normen, waarden, doelen en rollen.

Deloitte. Legal

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

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

More information: www.deloittelegal.be

This document is confidential and prepared solely for your information. Therefore you should not, without our prior written consent, refer to or use this document for any other purpose, disclose it or refer to it in any prospectus or other document, or make it available or communicate it to any other party. No other party is entitled to rely on our document for any purpose whatsoever. Therefore, we do not bear any liability towards any other party who is shown or gains access to this document.