

Charter Trots & Excellent Familiebedrijf

Omdat ondernemen
méér is dan
winst maken

PREAMBULE

Wij, ondertekenaars van het charter “Trots & Excellent Familiebedrijf”, geloven dat familiebedrijven een unieke en essentiële rol spelen in de economie en de samenleving. Een familiebedrijf is meer dan een onderneming. Het is een plaats waar ondernemerschap, eigenaarschap, familiale identiteit, waarden, verantwoordelijkheid en toekomstgerichtheid samenkomen.

Wij willen trots zijn als familiebedrijf én excellent als onderneming. Trots betekent voor ons: bewust omgaan met onze familiale identiteit, onze waarden, onze reputatie, onze medewerkers, onze stakeholders en de generaties na ons. Excellentie betekent: professioneel, weerbaar, innovatief, verantwoordelijk en duurzaam presteren.

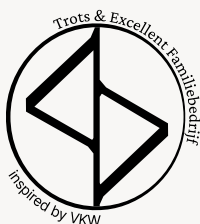
Met dit charter engageren wij ons om ons familiebedrijf te leiden met visie, verantwoordelijkheid en trots — over generaties heen.

Wij beschouwen governance niet als een doel op zich, maar als een middel om betere keuzes te maken, op het juiste moment, aan de juiste tafel en met de juiste mensen. Goede governance helpt ons om het duurzame belang van de onderneming centraal te stellen, met respect voor de familie, de aandeelhouders, het management, de medewerkers en de bredere stakeholders.

Door dit charter te ondertekenen, maken wij ons engagement zichtbaar en verbinden wij ons ertoe de onderstaande principes actief te vertalen naar onze strategie, governance, cultuur en dagelijkse praktijk.



Het icoon van dit label is geïnspireerd op de Jera-rune, het symbool van oogst na geduld: je oogst wat je bewust zaait. Zo vertaalt het beeld de kern van dit charter — bewuste keuzes vandaag zijn de oogst van een familiebedrijf dat generaties standhoudt.



01 Langetermijnnoriëntatie en duurzame waardecreatie

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Een excellent familiebedrijf neemt beslissingen met het oog op duurzame waardecreatie op lange termijn. Die waarde is financieel, maar ook menselijk, familiaal, maatschappelijk, ecologisch en ondernemend.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. belangrijke beslissingen af te toetsen aan hun impact op de continuïteit, weerbaarheid en toekomstkracht van het bedrijf;
2. waardecreatie breed te benaderen: financieel rendement, innovatiekracht, werkgelegenheid, reputatie, maatschappelijke bijdrage, ecologische verantwoordelijkheid en familiale continuïteit;
3. groei, risico, dividend en herinvestering te koppelen aan een duidelijke langetermijnvisie en eigenaarsvisie.

02 Waarden, missie, visie en strategie als kompas

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Waarden, missie, visie en strategie geven richting aan het ondernemerschap. Ze maken duidelijk waarom we ondernemen, waar we naartoe willen en hoe we daar willen geraken.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. duidelijk te formuleren waarvoor ons familiebedrijf staat, waarom wij bestaan en waar wij naartoe willen;
2. onze strategie consequent af te stemmen op onze waarden, missie en visie;
3. onze waarden, missie, visie en strategie begrijpelijk te communiceren naar familieleden, aandeelhouders, bestuur, management, medewerkers en relevante stakeholders.

03 Familiale identiteit en socio-emotionele rijkdom

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Familiebedrijven streven niet alleen financiële doelen na. Ook familiale identiteit, reputatie, verbondenheid, trots, controle en overdracht naar volgende generaties spelen een belangrijke rol. Die socio-emotionele rijkdom is waardevol, maar moet bewust en professioneel worden beheerd.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. expliciet te bespreken welke niet-financiële doelen voor onze familie belangrijk zijn;
2. te bewaken dat familiale trots, verbondenheid en controle bijdragen aan het duurzame belang van de onderneming en niet leiden tot geslotenheid, voorkeursbehandeling of stilstand;
3. strategische keuzes te beoordelen op hun financiële, familiale, maatschappelijke en reputatiegebonden gevolgen.



04 Stakeholdergericht ondernemerschap en reputatieverantwoordelijkheid

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Een excellent familiebedrijf creëert waarde in relatie met zijn stakeholders. Vertrouwen, betrouwbaarheid en reputatie zijn essentieel voor duurzame groei en continuïteit.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. bij belangrijke beslissingen rekening te houden met de impact op medewerkers, klanten, leveranciers, aandeelhouders, financiers, lokale gemeenschap, maatschappij, milieu en toekomstige generaties;
2. duurzame relaties met stakeholders op te bouwen vanuit respect, transparantie, wederkerigheid en verantwoordelijkheid;
3. onze reputatie als familiebedrijf te beschouwen als een collectieve verantwoordelijkheid en als een belofte die wij elke dag moeten waarmaken.

05 Evenwicht en rolhelderheid tussen familie, eigendom en onderneming

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

De kracht van een familiebedrijf ontstaat wanneer familie, eigendom en onderneming elkaar versterken. Dat vraagt duidelijke rollen, heldere verwachtingen en respect voor professionele besluitvorming.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. het onderscheid tussen familielid, aandeelhouder, bestuurder, manager en medewerker duidelijk te maken en te respecteren;
2. afspraken te maken over familiale betrokkenheid, tewerkstelling, benoeming, verloning, dividend, eigendom, overdracht en communicatie;
3. spanningen tussen familiebelang, aandeelhoudersbelang en ondernemingsbelang tijdig, open en constructief te bespreken.

06 Eigenaarsvisie en verantwoordelijk aandeelhouderschap

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Aandeelhouderschap in een familiebedrijf vraagt meer dan het bezit van aandelen. Het vraagt een gedeelde eigenaarsvisie, kennis van de onderneming, respect voor bevoegdheden en verantwoordelijkheid tegenover onderneming, familie en stakeholders.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. een eigenaarsvisie te ontwikkelen over ambitie, waarden, groei, rendement, dividend, risico, reputatie, duurzaamheid, governance en familiale betrokkenheid;
2. huidige en toekomstige aandeelhouders te informeren en te vormen rond strategie, financiën, risico, governance, duurzaamheid, innovatie en opvolging;
3. aandeelhoudersrechten te verbinden met aandeelhoudersverantwoordelijkheid, loyaliteit aan gemaakte afspraken en respect voor de bevoegdheden van bestuur en management.



07 Het juiste gesprek aan de juiste tafel

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Een toekomstbestendig familiebedrijf organiseert overleg en besluitvorming zodanig dat familiale, eigenaars-, bestuurlijke en operationele thema's op de juiste plaats worden besproken.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. duidelijk te bepalen welke thema's thuishoren aan de familietafel, in het familieforum, bij de aandeelhouders, in het managementteam en in de raad van bestuur of adviesraad;
2. te vermijden dat familiale gesprekken de professionele besluitvorming doorkruisen of dat bedrijfsbeslissingen informeel aan de keukentafel worden genomen;
3. te zorgen voor goede informatie-uitwisseling tussen de verschillende organen, met respect voor ieders rol, bevoegdheid en verantwoordelijkheid.

08 Professioneel, risicobewust en dynamisch bestuur

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Goed bestuur creëert de randvoorwaarden voor duurzame prestaties, ondernemerschap en continuïteit. Professionalisering betekent niet dat het familiale karakter verdwijnt, maar dat familie-invloed op een competente, transparante en verantwoordelijke manier wordt georganiseerd.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. onze bestuursstructuren af te stemmen op de omvang, complexiteit, levensfase en eigendomsstructuur van het bedrijf;
2. voldoende complementariteit, diversiteit, expertise, objectiviteit en externe blik te betrekken in bestuur, advies en strategische besluitvorming;
3. risicobeleid, interne controle, duurzaamheid, digitalisering en innovatie regelmatig op de bestuursagenda te plaatsen.

09 Sterk managementteam en duidelijke CEO-rol

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Een professioneel familiebedrijf heeft niet alleen een goed bestuur nodig, maar ook een sterk managementteam dat als echt team functioneert. De CEO speelt daarin een sleutelrol als verbinder tussen strategie, uitvoering, familie-invloed en organisatiecultuur.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. het managementteam samen te stellen op basis van competentie, complementariteit, waardenfit en de noden van de onderneming;
2. duidelijke afspraken te maken over de rol van de CEO, het managementteam, de raad van bestuur of adviesraad en de familie;
3. te investeren in samenwerking, vertrouwen, open communicatie en besluitvaardigheid binnen het managementteam.



09 Sterk managementteam en duidelijke CEO-rol

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Een professioneel familiebedrijf heeft niet alleen een goed bestuur nodig, maar ook een sterk managementteam dat als echt team functioneert. De CEO speelt daarin een sleutelrol als verbinder tussen strategie, uitvoering, familie-invloed en organisatiecultuur.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. het managementteam samen te stellen op basis van competentie, complementariteit, waardenfit en de noden van de onderneming;
2. duidelijke afspraken te maken over de rol van de CEO, het managementteam, de raad van bestuur of adviesraad en de familie;
3. te investeren in samenwerking, vertrouwen, open communicatie en besluitvaardigheid binnen het managementteam.

10 Familiale governance en familieforum

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Corporate governance moet in familiebedrijven worden aangevuld met familiale governance: structuren en afspraken die bepalen hoe de familie communiceert, interageert en haar rol als aandeelhouder opneemt.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. waar passend een familieforum, familieraad of familievergadering te organiseren als platform voor informatie, communicatie, dialoog en betrokkenheid;
2. duidelijke afspraken te maken over wie deelneemt, welke thema's worden besproken en hoe standpunten van de familie worden doorgegeven aan het bevoegde orgaan;
3. te bewaken dat familiale governance de betrokkenheid versterkt zonder de bevoegdheden van bestuur, management of CEO te doorkruisen.

11 Opvolging en ontwikkeling van de volgende generatie

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Continuïteit van het familiebedrijf is een bewuste keuze, geen vanzelfsprekendheid. Opvolging is geen eenmalige gebeurtenis, maar een meerjarig proces waarin leiderschap, bestuur, eigenaarschap, ondernemerschap, waarden en vertrouwen worden overgedragen.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. opvolging tijdig en open te bespreken, zowel voor leiding, bestuur als aandeelhouderschap;
2. een opvolgingsstappenplan uit te werken met aandacht voor selectie, opleiding, begeleiding, rol van de overdrager en aanpassing van familie en onderneming;
3. de volgende generatie actief te vormen, eventueel via observatie, opleiding of tijdelijke betrokkenheid bij bestuurs- of adviesorganen, zonder de goede werking ervan te verstoren.



12 Vertrouwen, eenheid en constructieve tegenspraak

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Vertrouwen en eenheid zijn cruciaal in familiebedrijven, maar mogen niet leiden tot schijnharmonie. Een sterk familiebedrijf combineert verbondenheid met de moed om moeilijke vragen, nieuwe inzichten en afwijkende meningen toe te laten.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. een cultuur te bevorderen waarin vertrouwen samengaat met duidelijke afspraken, transparantie en verantwoording;
2. medewerkers, familieleden, bestuurders en managers te verbinden rond missie, visie, waarden en gezamenlijke toekomstambitie;
3. constructieve tegenspraak, externe expertise en nieuwe talenten toe te laten wanneer dit de kwaliteit van beslissingen en de toekomst van het bedrijf versterkt.

13 Vernieuwing met respect voor traditie

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

De combinatie van traditie en innovatie vormt de kracht van het familiebedrijf. Een excellent familiebedrijf bewaart niet het verleden om het verleden, maar gebruikt ergoed, vakkennis, waarden en identiteit als basis voor betekenisvolle vernieuwing.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. te bepalen welke tradities, waarden en kennisbronnen onze toekomst versterken en welke vernieuwing in de weg staan;
2. innovatie structureel te stimuleren in producten, diensten, processen, technologie, organisatie, governance en businessmodel;
3. nieuwe generaties en niet-familiale medewerkers actief te betrekken bij vernieuwing en toekomstgericht ondernemerschap.

14 Continue reflectie, conflictregeling en verbetering

ACHTERLIGGEND PRINCIPE

Excellentie is geen eindpunt maar een voortdurende discipline. Een toekomstbestendig familiebedrijf blijft leren, reflecteren, spanningen bespreekbaar maken en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden.

WIJ VERBINDEN ONS ERTOE OM:

1. periodiek te evalueren of onze strategie, governance, eigenaarsvisie, afspraken en familiale samenwerking nog passen bij de onderneming, de familie en de omgeving;
2. potentiële conflictbronnen vooraf in kaart te brengen en procedures te voorzien voor snelle, respectvolle en professionele oplossing, eventueel met externe bemiddeling;
3. dit charter regelmatig te herzien en te vertalen naar concrete verbeteracties.



SLOTVERKLARING

Door dit charter te ondertekenen, bevestigen wij dat:

1. wij bewust kiezen voor het behoud, de groei en de duurzame ontwikkeling van ons familiebedrijf;
2. wij waarde willen creëren voor alle stakeholders, inclusief de bedrijfsfamilie en toekomstige generaties;
3. wij het label *"Trots & Excellent Familiebedrijf"* met overtuiging, verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag willen uitdragen.

Wij engageren ons om onze familiale identiteit niet als vanzelfsprekend te beschouwen, maar als een bron van verantwoordelijkheid, discipline, ondernemerschap en waardecreatie over generaties heen.

Wij engageren ons ook om het juiste gesprek aan de juiste tafel te voeren: met warmte waar het familiaal kan, met professionaliteit waar het bestuurlijk moet, en met ondernemerschap waar de toekomst daarom vraagt.

BEDRIJF

NAAM
VERTEGENWOORDIGER(S)

FUNCTIE

DATUM

HANDTEKENING

HANDTEKENING
VKW

