

DE STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR

Onderbelicht instrument van goed bestuur in het familiebedrijf

Een stichting administratiekantoor (STAK) is voor familiebedrijven een flexibele manier om de zeggenschap over de onderneming te regelen. Continuïteit, fiscaal voordeel en bestuurbaarheid zijn de voornaamste motieven om een STAK op te richten. Als na de 'DGA-fase' eigendom en leiding de facto uit elkaar worden gehaald, is het belangrijk om met de STAK een actief platform te creëren waarop bestuur, directie en RvC goed kunnen samenwerken.

Jacqueline van Zwol en Ilse Matser



Een STAK, voluit Stichting Administratiekantoor, is een stichting met een specifiek doel, veelal het beheren van aandelen en het uitoefenen van het stemrecht daarop. Een STAK maakt het, in combinatie met het certificeren van aandelen, mogelijk om de twee kernelementen van een aandeel structureel van elkaar te scheiden: het stemrecht (de macht/zeggenschap) en het economisch recht: dividendrecht en verkooprecht¹.

Nederland is één van de weinige landen waar dat op deze manier mogelijk is. Het is een instrument waar in de praktijk veel gebruik van wordt gemaakt, niet alleen door familiebedrijven². In dit artikel richten we ons op het gebruik van de STAK in familiebedrijven. Het grote voordeel van een STAK is dat het een heel flexibel instrument is waarmee maatwerk kan worden ingericht voor de zeggenschap, afhankelijk van de governance vraagstukken die spelen. Alhoewel de STAK veel wordt ingezet door eigenaren van familiebedrijven is er weinig geschreven over hoe de STAK in de praktijk de rol als eigenaar uitvoert. We zien in de praktijkvoorbeelden dat de STAK ondoordacht wordt opgezet of wordt gebruikt voor persoonlijke motieven van de DGA (directeur groot aandeelhouder). We zien ook dat ondernemers een STAK hebben opgericht en eigenlijk niet precies weten wat het doel is.

Vanuit goed ondernemingsbestuur is dit een kennishiaat dat aandacht verdient. Dit artikel gaat daarom in op de bestuurlijke werking van de STAK in het familiebedrijf. Nadat we kort ingaan op de vraag hoe vaak gebruik wordt gemaakt van een STAK, bespreken we de redenen voor de oprichting voor een STAK in het familiebedrijf. Dit werken we in paragraaf 4 verder uit door met behulp van voorbeelden te schetsen hoe de STAK in de praktijk als bestuursinstrument wordt gebruikt. In paragraaf 5 bekijken we de rol van de eigenaar in die drie gevallen nog eens nader. We sluiten af met een conclusie.

De auteurs baseren zich voor wat betreft de casuïstiek op hun eigen ervaring met familiebedrijven die gebruik maken van een STAK. De indeling gerelateerd aan doelen van een STAK in familiebedrijven is mede gebaseerd op de input van verschillende dienstverleners waaronder advocaten en notarissen.

15.000 STAK's

In Nederland is nog geen onderzoek gedaan naar hoe vaak en in welke omstandigheden een STAK wordt ingezet. We weten dat er in Nederland ongeveer 15.000 STAK's zijn³ maar hoeveel daarvan verbonden zijn aan een familiebedrijf weten we niet.

In België, waar vanaf 1980 de Nederlandse STAK wordt gebruikt als instrument voor inrichten van zeggenschap in familiebedrijven, is in 2006 onderzoek gedaan onder Belgische beursfondsen⁴. Men onderzocht welke beursgenoteerde familiebedrijven gebruik maakten van een STAK, een familieholding of aandeelhoudersovereenkomsten. De STAK en de familieholding bleken favoriet. De STAK bleek favoriet in de derde generatie om familie eigendom te organiseren bij steeds verder uitwaaiend aandeelhouderschap.

De STAK is in Nederland een ingeburgerd instrument dat niet alleen wordt gebruikt als er sprake is van een derde of latere generatie in het familiebedrijf. Ook in de overdracht van eerste naar tweede generatie wordt het instrument gebruikt. We zullen dit verder uitwerken in het vervolg waarin we ingaan op motieven voor oprichting van een STAK.

- - -

HOE WERKT DE STAK TECHNISCH

De STAK is een instrument dat als stichting een wettelijke basis heeft met rechtskracht naar derden en contractueel wordt aangevuld met een contract tussen de stichting en de certificaathouders (administratievoorwaarden).

De vermogens- en zeggenschapsrechten worden gesplitst door de aandelen van BV X onder te brengen in een stichting (Stichting Administratiekantoor aandelen B.V. X), waarbij de voormalige aandeelhouders als tegenprestatie voor het "inleveren" van hun aandelen "certificaten van aandelen" terug krijgen.

- Dividend en andere opbrengsten (verkoop van de aandelen) worden direct doorbetaald aan de houders van certificaten. Certificaathouders sluiten onderling vaak nog een certificaathoudersovereenkomst om onderlinge afspraken te maken, bijvoorbeeld over uitkoop.
- Het bestuur van de Stichting is stemgerechtigd in de algemene vergadering en beslist hoe in de algemene verga-

dering van BV X wordt gestemd over de meest wezenlijke besluiten zoals benoeming, schorsing en ontslag van de statutaire directie (de bestuurders), benoeming, schorsing en ontslag van commissarissen, vaststelling van de vergoedingen van de statutaire directie en de commissarissen, vaststelling van de jaarrekening, bepalen van de winstbestemming en geven van decharge voor bestuur en toezicht, wijziging van de statuten, liquidatie van de vennootschap.

Meestal heeft het STAK bestuur verreweg de meeste bevoegdheden en soms liggen bij de certificaathouders nog een aantal belangrijke bevoegdheden (bijv benoeming/ontslag van bestuursleden van de STAK, vereiste toestemming van de certificaathouders voor bepaalde belangrijke besluiten van het bestuur van de STAK, wijziging administratievoorwaarden, decertificering (terugdraaien van de certificering), etc.

Bron: Stichtingstak.nl

- - -

Redenen voor oprichting van een STAK

De STAK wordt gebruikt omdat op een flexibele manier zeggenschap en economische rechten kunnen worden losgekoppeld. Het STAK bestuur oefent (de meeste) zeggenschap uit, certificaathouders hebben de economische rechten en afhankelijk van de invulling nog enige zeggenschap. In de praktijk komen we in familiebedrijven 3 hoofdredenen tegen om een STAK op te richten^{5,6}.

Vaak is het in de praktijk een combinatie van deze doelen die speelt bij oprichting. Dat zal blijken uit de voorbeelden die in het volgende paragraaf worden gegeven. Daarin zal ook naar voren komen welke bestuurlijke taken bij de verschillende STAK vormen centraal staan.

Continuïteit

Een DGA van 50 jaar weet nog niet hoe zij haar opvolging zal regelen. Haar kinderen zijn nog relatief jong en zij weet nog niet of zij ooit in het bedrijf willen

Relevante documenten bij de oprichting van een STAK in een familiebedrijf

	1. Familieconvenant 2. Certificaathouders overeenkomst 3. Administratievoorwaarden 4. Statuten van de STAK 5. Statuten van de vennootschap	Opgesteld door de familie. Intentie overeenkomst die juridisch wordt uitgewerkt in andere documenten. Juridische uitwerking tussen certificaathouders onderling van zaken in familieconvenant (bijv. over uitkoop, wie aandeelhouder mag zijn) Regelen de verhouding en rechten en plichten tussen de STAK en certificaathouders. Openbare notariële akte waarin is vastgelegd hoe de STAK werkt (wat is het doel van de STAK, wie heeft welke bevoegdheden, hoe worden die uitgeoefend etc) Openbare notariële akte waarin is vastgelegd hoe de vennootschap werkt (wat is het doel van de vennootschap, wie heeft welke bevoegdheden, hoe worden die uitgeoefend etc)
--	--	--

Doel STAK	Toelichting
1. Continuïteit	De STAK is opgericht om, vaak met het oog op overlijden van de DGA, continuïteit van het bedrijf te kunnen waarborgen. De DGA houdt veelal de certificaten. Het kan zijn dat is bepaald is dat tot aan de noodgebeurtenis de DGA alleen in het STAK bestuur zit en alleen formaliteiten worden afgehandeld. Het kan ook zijn dat al externen zijn betrokken, al dan niet actief.
2. Fiscaal voordeel	De STAK is opgericht vanwege fiscale redenen. Economisch eigendom is overgedragen, vaak aan de kinderen van de voormalige eigenaar. Zij houden de certificaten. Als de voormalige eigenaar het nog voor het zeggen heeft in het STAK bestuur is de rol van de STAK vaak puur een formele rol.
3. Bestuurbaarheid van het bedrijf bij uitwaaiend eigendom	In tweede, derde en volgende generatie familiebedrijven kan het aantal aandeelhouders snel toenemen. In die gevallen wordt vaak een STAK opgericht. De groei van het aantal aandeelhouders gaat vaak gepaard met toename van verschillen tussen aandeelhouders (bijv. werkenden niet werkenden) en een afname van betrokkenheid van sommige aandeelhouders. De familie wil dat de zeggenschap ligt bij een beperkte groep die goede beslissingen kan nemen in het STAK bestuur. De economische eigendom -certificaten- ligt bij meer mensen. Het STAK bestuur oefent in de praktijk de rol uit van eigenaar in de aandeelhoudersvergadering.

gaan werken. Ze weet ook niet of zij het bedrijf later zullen willen overnemen als eigenaar. De DGA richt een STAK op waarin zij naast zichzelf twee externen vraagt als STAK bestuurders. Een heeft veel ervaring in de bedrijfstak, de ander is financieel sterk en gewend om over strategie te spreken. Zij vraagt hen om samen met haar een actieve rol in het STAK bestuur te nemen, vooral in het klankborden over het bedrijf, financiën en strategie. Mocht haar iets overkomen, dan weten zij van de hoed en de rand, ze kennen de waarden waarvoor zij staat. Mocht zij overlijden, dan kunnen ze met haar kinderen de beslissingen nemen die moeten worden genomen. De DGA laat haar kinderen met hen kennismaken zodat zij niet voor verrassingen komen te staan, mocht zich dat onverhoopte scenario voordoen dat zij wegvalt. Positief neveneffect van deze structuur is dat zij voor zichzelf ook sparringpartners heeft neergezet. Formeel is de STAK eigenaar, in de praktijk werkt de groep als een soort Raad van Advies en neemt de DGA de beslissingen zelf.

In bovenstaand voorbeeld wordt voorzien in de mogelijke bestuurlijke leemte als gevolg van het overlijden van de DGA. Certificaathouder is de DGA. Het STAK bestuur van de op continuïteit gerichte

STAK is in de casus ook al actief aan het werk als een soort adviesorgaan. Gegeven de ruime bevoegdheden van het STAK bestuur is de personele invulling van het STAK bestuur cruciaal. Stel dat de DGA overlijdt dan zal het bestaan van de STAK de continuïteit ten goede komen mits er geschikte personen zijn aangetrokken -niet per definitie altijd de vertrouwenspersonen van de DGA- met gevoel voor wat nodig is in dit familiebedrijf. Maar het komt waarschijnlijk vaker voor dat een continuïteits-STAK vooral op papier bestaat en pas actief wordt als de DGA overlijdt.

Een andere variant dan de hierboven beschreven is dat zolang de DGA leeft hij/zij de enig bestuurder is van de STAK. In dat geval wordt vastgesteld wordt dat bij zijn/haar overlijden een nieuw STAK bestuur wordt benoemd. Dit kan bestaan uit de partner, kinderen, externen of een combinatie daarvan. Nadeel van deze variant is dat een STAK bestuur nog helemaal van scratch moet beginnen terwijl het de gebeurtenis die leidt tot het noodscenario al heel ingrijpend en verstorend kan zijn.

Wat we in de praktijk ook tegenkomen is dat DGA's over hun graf willen regeren door in de statuten van de STAK bepalingen voor de toekomst op te nemen.

Bijvoorbeeld dat het bedrijf niet verkocht mag worden in de komende 50 jaar. Op deze manier wordt de STAK een constructie om de ideeën van een DGA naar de toekomst toe te beschermen. Het is twijfelachtig of zo'n beschermingsconstructie juridisch houdbaar is. En in de praktijk zal dit niet bijdragen aan continuïteit van het bedrijf en de belangen van alle stakeholders.

Fiscaal voordeel

In een familiebedrijf staan de resultaten de laatste jaren onder druk. Dit jaar zal het resultaat bijna nul zijn. Voor volgend jaar zijn de verwachtingen beter. Er zijn 3 kinderen waarvan er 2 in het bedrijf werken. De DGA/oprichter krijgt van zijn accountant te horen dat het slim is om nu over te dragen, immers, de winst is laag en daardoor kan er een goede deal met de fiscus worden gemaakt. Dan moet e.e.a. nog wel even snel geregeld worden voor het jaar einde. De DGA/oprichter ziet dat wel zitten en laat de juridische documentatie opmaken. Onder de kerstboom krijgen de 3 kinderen een onverwacht cadeau, allemaal 25% van de door de STAK uitgegeven certificaten. De laatste 25% van de aandelen blijven bij vader. Die zit als enige in het STAK bestuur en houdt, ondanks overdracht van het vermogen, de touwtjes strak in handen. Hij heeft voor de kinderen ook persoonlijke holdings opgericht met een STAK daarboven en is ook van deze STAKs de bestuurder. Zo weet hij zeker dat ze pas aan het dividend kunnen komen als hij dat wil.

Bovenbeschreven STAK is voornamelijk opgericht vanwege fiscale motieven. Dat is op zich een legitieme reden. En op korte termijn verandert er in de praktijk van de governance eigenlijk niets. In dit geval is de STAK passief, vader handelt formaliteiten af en

EEN STAK IS EEN HEEL FLEXIBEL INSTRUMENT WAARMEE MAATWERK KAN WORDEN INGERICHT VOOR DE ZEGGENSCHAP

onderneemt zoals hij daarvoor deed. Het risico is dat zich in de toekomst lastige zaken gaan voordoen waar nu nog niet is over nagedacht. Aanvullend is het dus belangrijk na te denken wat dat kan zijn. De kinderen worden nog niet als certificaathouders betrokken. Er is nog niet nagedacht over continuïteit en bestuurbaarheid van het bedrijf op langere termijn, basale vragen zijn nog niet met de kinderen besproken:

- Willen de vier kinderen wel allemaal eigenaar zijn en weten ze wat de rechten en plichten zijn die daaraan zijn verbonden?
- Welke rol in het bedrijf of als eigenaar ambiëren ze?
- Kunnen ze samen eigenaar zijn of liggen conflicten op de loer?
- Hoe gaan ze de zeggenschap verdelen, mogen degenen die niet in het bedrijf werken meebeslissen? Stel dat de kinderen niet met elkaar door een deur kunnen dan is de gekozen eigenaarsconstructie bedreigend voor de continuïteit van het bedrijf. De vraag is dan ook of het verstandig was om met stoom en kokend water voor het einde van het jaar zonder overleg over te dragen. De tijd zal het in dit geval leren. In de tussentijd lijkt het verstandig dat de kinderen zich samen gaan beraden over wat er op hen af kan komen. Antwoorden op de hier boven gestelde vragen zijn nodig om tot een geschikte governance structuur te komen.

Bestuurbaarheid van het bedrijf

Bij een middelgroot familiebedrijf zijn 5 broers en zussen gezamenlijk als eigenaren betrokken. Bij de overdracht van de eigendom van de 2e naar de 3e generatie is er een stichting administratiekantoor opgericht. Een broer en een zus werken in het bedrijf waarvan één in de directie. De andere zussen en broer zijn alleen als eigenaar betrokken bij het bedrijf. Ieder heeft 20% van de certificaten.

Naast de statuten van de STAK en de aandeelhouders-overeenkomst is er ook een familieconvenant waarin de familie helder heeft verwoord hoe zij haar eigenaarsrol van het bedrijf wil vervullen. Dit familieconvenant is een belangrijk kader voor het STAK bestuur. Het STAK bestuur wordt gevormd door 3 externen, 1 vertegenwoordiger van de familie en 1 vertegenwoordiger van de directie van het bedrijf. De externen

EEN RISICO VAN EEN STAK BIJ UITWAAIEREND EIGENDOM IS DAT DE BETROKKENHEID VAN CERTIFICAATHOUDERS AFNEEMT

brengen naast algemene bestuurservaring specifieke kennis in op fiscaal, juridisch en familiebedrijfskundig gebied. In dit bedrijf is ook een Raad van Commissarissen actief en binnen de familie is er een familieoverleg. De afgelopen jaren is er gewerkt aan het verder professionaliseren van het bestuur van de STAK. Belangrijk aspect was daarbij het goed vormgeven van het informeren en overleggen tussen de directie, de RvC en het bestuur van de STAK. Inmiddels is daar een goede modus in gevonden waarbij zowel schriftelijk als via een aantal vergaderingen het STAK bestuur goed aangehaakt is op de ontwikkelingen bij het bedrijf.

Als er in een familiebedrijf meerdere aandeelhouders zijn is een STAK een manier om de zeggenschap te organiseren door een kleine groep STAK bestuurders de beslissingen te laten nemen. Vanaf tweede generatie familiebedrijven biedt de STAK de mogelijkheid om als familie de rol als eigenaar richting het bedrijf in te vullen. Voor het bedrijf is het een voordeel dat het te maken heeft met één STAK bestuur in plaats van individuele aandeelhouders. Via de samenstelling van het STAK bestuur en de statuten kunnen tevens eventuele belangentegenstellingen worden opvangen. Denk aan een de mogelijkheid om af te spreken dat alleen de certificaathouders die in het bedrijf werken een plaats in het STAK bestuur kunnen krijgen. Op deze wijze kan meer prioriteit gegeven worden aan het belang van de continuïteit van het bedrijf boven de wens voor uitkering van dividend door minder betrokken certificaathouders. Maar ook kan ervoor worden gekozen dat het STAK bestuur wordt gevormd door een combinatie van werkende en niet in het bedrijf werkende certificaathouders. Op deze wijze wordt namelijk wel de betrokkenheid van de certificaathouders die geen actieve rol hebben in het bedrijf versterkt. In een familieconvenant kan de familie de

belangrijkste principes voor de invulling van de governance vastleggen.

In het hier beschreven voorbeeld neemt de STAK een actieve eigenaarsrol in. Er vinden regelmatig STAK bestuursvergaderingen plaats en er bestaat een overlegstructuur tussen de STAK en de certificaathouders. Aandeelhoudersrechten worden actief uitgeoefend, bijvoorbeeld bij benoeming van bestuurders en/of commissarissen, het goedkeuren van directievoorstellen, e.d. Omdat het STAK bestuur in dit soort situaties zo'n belangrijke rol heeft zien we steeds vaker dat in een functieprofiel wordt beschreven hoe de invulling van het STAK bestuur eruit moet zien. In het voorbeeld is er naast een actieve STAK ook een RvC in functie. In deze en soortgelijke situatie is het heel belangrijk dat beide rollen helder zijn afgebakend en dat goede communicatie plaats vindt tussen STAK bestuur, RvC en de directie. Aanvullend hierop is een goede communicatie tussen STAK bestuur en certificaathouders cruciaal. Een risico van een STAK constructie bij uitwaaiend eigendom is namelijk dat de betrokkenheid van certificaathouders afneemt. Sommige familiebedrijven willen vanwege deze reden niet met een STAK werken. Het is aan het STAK bestuur om betrokkenheid te blijven stimuleren.

De rol van de STAK staat niet vast maar zal gedurende de levensfase van het bedrijf en de familie veranderen. Zo is het de verwachting dat het bedrijf uit bovenstaand kader in de komende 10 jaar zich zal ontwikkelen van een broers en zussen team naar een neven en nichten consortium. De overdracht naar de volgende generatie is in dit bedrijf nog niet urgent maar staat al wel op de agenda van het STAK bestuur. In eerste instantie gaat het vooral om een oriëntatie om de mogelijkheden maar komende jaren moeten hier wel belangrijke besluiten in worden genomen. Het STAK bestuur heeft hier een belangrijke rol in om de

ER ZIJN ONDERNEMERS DIE EEN STAK HEBBEN OPGERICHT MAAR EIGENLIJK NIET PRECIES WETEN WAT HET DOEL IS

nieuwe eigendomssituatie in goede banen te leiden. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat het bedrijf de eigenaar heeft en houdt die het nodig heeft om te kunnen floreren.

Samenvatting en conclusie

Aan het bestaan van STAK's in familiebedrijven liggen vaak verschillende doelen ten grondslag. We beschreven drie STAK varianten met als doelen continuïteit, fiscaal voordeel en bestuurbaarheid van het bedrijf bij uitwaaijende eigendom. Een STAK dient vaak meerdere van deze doelen.

De rol van eigenaar wordt in een eerste generatie DGA bedrijf bijna nooit bewust uitgeoefend. De DGA heeft het voor het zeggen, in welke rol dan ook. Eigendom en leiding vallen samen. Voor een DGA die gaat nadenken over de volgende generatie zijn redenen voor oprichting van een STAK vaak continuïteit of fiscaliteit. Voor beide gevallen is het goed te overwegen wat een actievare invulling van de STAK zou kunnen bijdragen. Communicatie met de familie voor de oprichting wordt vaak overgeslagen maar kan moeilijkheden achteraf voorkomen. Stel bijvoorbeeld dat de DGA wegvalt dan is het goed dat de familie weet wie er in het STAK bestuur zitten. Daarbij is het ook belangrijk dat de STAK geen beschermingsconstructie wordt voor de ideeën van een DGA.

De rolinvulling wordt anders als de eigendom overgaat en broers/zussen of neven/nichten actief eigenaar worden. Eigendom en leiding worden in dat geval de facto uit elkaar gehaald. Dit vraagt van de familie om een helder kader te zetten voor het STAK bestuur. Dit vraagt om een goed samengesteld STAK bestuur dat actief haar rol uitoefent en certificaathouders betreft. STAK bestuur, directie en RvC moeten goed kunnen

samenwerken. Een STAK is in dit geval geen passief administratief/juridisch instrument maar kan een uitstekend platform worden om de eigenaarsrol uit te oefenen. Wel kost het tijd, aandacht en goede samenwerking tussen partijen om dit goed te laten werken.

Conclusie is dat de STAK in veel gevallen een goede rol kan vervullen in de governance van het familiebedrijf maar wel met de bovengenoemde kanttekeningen. Goed begrip van goed bestuur in het familiebedrijf vraagt om inzicht in de mogelijke rol van de STAK. Dit artikel heeft hieraan een bijdrage willen leveren.

Noten

- 1 In Nederland is recent de mogelijkheid gecreëerd om stemrechtloze aandelen uit te geven. Dit artikel gaat niet in op dit instrument en wat voor- en nadelen ten opzichte van een STAK zijn.
- 2 Vooral beursgenoteerde ondernemingen maken gebruik van een STAK om zich te beschermen tegen vijandige overnames.
- 3 Bron: Kamer van Koophandel
- 4 door de faculteit der rechtsgeleerdheid van de Koninklijke Universiteit Leuven
- 5 Een vierde reden voor oprichting van een STAK in een familiebedrijf die we zijn tegengekomen is het controleren van de zeggenschap als niet familieleden mede eigenaar zijn. Deze reden laten we verder buiten beschouwing.
- 6 Met dank aan de feedback van verschillende notarissen en advocaten aan wie we deze indeling hebben voorgelegd.

Over de auteurs:

Mr. Jacqueline van Zwol heeft een financiële achtergrond en is opgeleid als mediator en coach. Sinds 10 jaar richt ze zich vooral op familiebedrijfskundige vraagstukken en begeleidt familiebedrijven en bedrijfsfamilies. Zij vervult rollen als coach, adviseur, commissaris en voorzitter van diverse STAK besturen.

Dr. Ilse Matser is lector Familiebedrijven op Hogeschool Windesheim en daar tevens directeur van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. Daarnaast is ze STAK bestuurder bij een familiebedrijf.

