

Het opzetten van een family office

Een toenemend aantal vermogende families richt een eigen family office op. Bij het opzetten hiervan komt veel kijken. In dit artikel bespreken we de belangrijkste aandachtspunten.

Door Rob van Oostveen en Daan Heijting



Een family office verzorgt het financiële beheer van een familie

Een family office is een organisatie die voor één of meerdere families het integrale financiële beheer verzorgt. Daarmee bedoelen we alle activiteiten die nodig zijn om het vermogen in stand te houden, verder te laten groeien, over te dragen aan volgende generaties en te besteden aan doelen die in overeenstemming zijn met de wensen van de familie(s). Denk bijvoorbeeld aan:

- de financiële planning
- de fiscale en juridische structurering
- investeren en beleggen
- het betalingsverkeer
- de selectie en monitoring van bestedingen aan goede doelen
- de educatie en ontwikkeling van familieleden
- ondersteuning van familieleden bij privé-investeringen en financiële vraagstukken
- administratieve diensten

Een family office coördineert deze activiteiten en kan deze ook deels zelf uitvoeren.

‘Het is cruciaal om te bepalen wat je zelf doet en wat je uitbesteedt.’

Het beheren van familievermogen vraagt om een goed toezichtskader. De belangrijkste onderdelen hiervan zijn:

Familiestatuu: Als het beheer bij een family office wordt ondergebracht, is het verstandig om de uitgangspunten, de doelstellingen en de normen en waarden expliciet te maken in een familiestatuu.

Bestuursmodel en juridische structuur: Wie is economisch eigenaar en wie heeft zeggenschap? Welke adviserende en toezichthoudende organen zijn er? Waar en door wie worden de besluiten genomen? Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden aan het family office toegekend? Dit alles moet in de juiste juridische structuur worden gegoten en worden vastgelegd in statuten en reglementen.

Een toezichthoudend orgaan: Denk aan een Raad van Commissarissen of een Familieraad, wellicht een combinatie van externe

specialisten en familieleden, die het family office adviseren, toezicht houden en de directie aanstellen en beoordelen.

Een adviserend orgaan: Veel family offices maken gebruik van een beleggings- of investeringscommissie met externe deskundigen.

Procesbeschrijvingen: Het is belangrijk dat de kernprocessen zijn beschreven.

Beleggingsbeleid: Beleggen is vaak de belangrijkste activiteit van een family office. Het family office dient een gedegen beleggingsbeleid op te stellen. Een beleggingscommissie kan daar een adviserende rol in vervullen.

Accountantscontrole: De accountantscontrole kan een belangrijke pijler zijn van het toezicht. Naast het controleren van de cijfers, kan de accountant desgewenst ook de werking van de kernprocessen controleren.

Alle onderdelen van het toezichtskader dienen periodiek te worden geëvalueerd en waar nodig te worden aangepast aan veranderende omstandigheden of wensen.

De bemensing van een family office: 'A jack of all trades and a master of some'

Allereerst is het essentieel om te begrijpen waarin het team van een family office verschilt van teams in andere organisaties, zoals een private bank of een asset manager. Het belangrijkste verschil is dat een family office vaak met een relatief klein team een brede dienstverlening aanbiedt. Schapen met vijf poten zijn moeilijk te vinden, dus je loopt het gevaar dat je een team samenstelt dat alles een beetje kan en niets echt goed.

Het is daarom cruciaal om te bepalen wat je zelf doet en wat je uitbesteedt. Op datgene dat je zelf doet, wil je uitblinken en samenwerken met de beste specialisten. Dan nog blijft het zo dat die specialisten zich wel thuis moeten voelen in een family office-omgeving. Je wordt minder geleefd dan in een corporate omgeving, je houdt je met een breder palet aan activiteiten bezig en je zult je eigen broodje moeten smeren bij de lunch.

Voor het opzetten van het team van het family office wordt de blauwdruk bepaald door het gekozen bestuursmodel en de juridische structuur.

Het bouwen van het team begint meestal bij de directeur

Bij de start wordt meestal een team met een directeur en één of twee medewer-

kers opgezet. De directeur vormt het eerste aanspreekpunt, zowel voor de familieleden als voor de banken, de asset managers en de externe adviseurs die bij het beheer betrokken zijn. De verantwoordelijkheden van de directeur kunnen bestaan uit:

- het aannemen van en leiding geven aan de medewerkers van het family office;
- het inrichten van de administratie en het implementeren van systemen;
- het opstellen, uitvoeren en monitoren van het beleggingsbeleid;
- het selecteren, contracteren en monitoren van producten en asset managers; en
- het liquiditeitenbeheer en het risicobeheer.

Leidinggevende ervaring in de asset managementwereld, zowel met asset allocatie als met het beheer van meerdere beleggingscategorieën, kan een goede achtergrond zijn. Ook hier is het echter weer cruciaal om de unieke setting met de familierelaties in acht te nemen. Voor het onderhouden van een effectieve relatie met de familie zijn bijzondere competenties nodig. Denk aan het betrekken van familieleden zonder beleggingsachtergrond, het hands-on oppakken van zaken in een kleine organisatie, het toepassen van de normen en waarden van de familieleden en het discreet omgaan met vertrouwelijke informatie.

Het family office speelt een belangrijke rol in de transitie van generatie naar generatie

Na verloop van tijd gaat het vermogen geleidelijk over op een volgende gene-

ratie familieleden. Die hebben bijna per definitie een minder hechte onderlinge band dan degenen die het vermogen hebben opgebouwd en het family office hebben ingericht. De grote uitdaging wordt dan om niet alleen het vermogen, maar vooral ook de familie bijeen te houden. Cruciale succesfactoren om dat te bereiken, zijn een sterke governance, goede communicatie en ervoor zorgen dat er zaken zijn die de familie binden.

Een goed lopend family office kan een middel zijn om volgende generaties met elkaar te verbinden en te betrekken bij het beheer van het familievermogen. Een andere manier om volgende generaties met elkaar te verbinden, is het gezamenlijk selecteren en beheren van goede doelen. Soms worden op een zeker moment goede doelen aangewezen als bestemming voor (een deel van) de opbrengst van het vermogen en worden familieleden betrokken bij het selecteren van die goede doelen.

Het is altijd maatwerk

Iedere familie en ieder family office is uniek. In dit artikel zijn ingrediënten beschreven die op basis van onze ervaring nodig zijn voor een succesvol family office. Er is echter met deze ingrediënten niet één recept te geven dat in alle gevallen leidt tot een family office dat precies aansluit op de wensen van de familie. Het inrichten blijft altijd maatwerk. ■



Rob van Oostveen

Betrokken bij meerdere family offices



Daan Heijting

Partner van The Executive Network

IN HET KORT

Een family office is een goede oplossing voor het integrale financiële beheer van een familie.

Een goed toezichtskader is een voorwaarde voor succes.

Het samenstellen van een family office-team is een vak apart vanwege de bijzondere vereiste kennis, ervaring, competenties en vaardigheden.

Een goedlopend family office is een middel om volgende generaties met elkaar te verbinden.