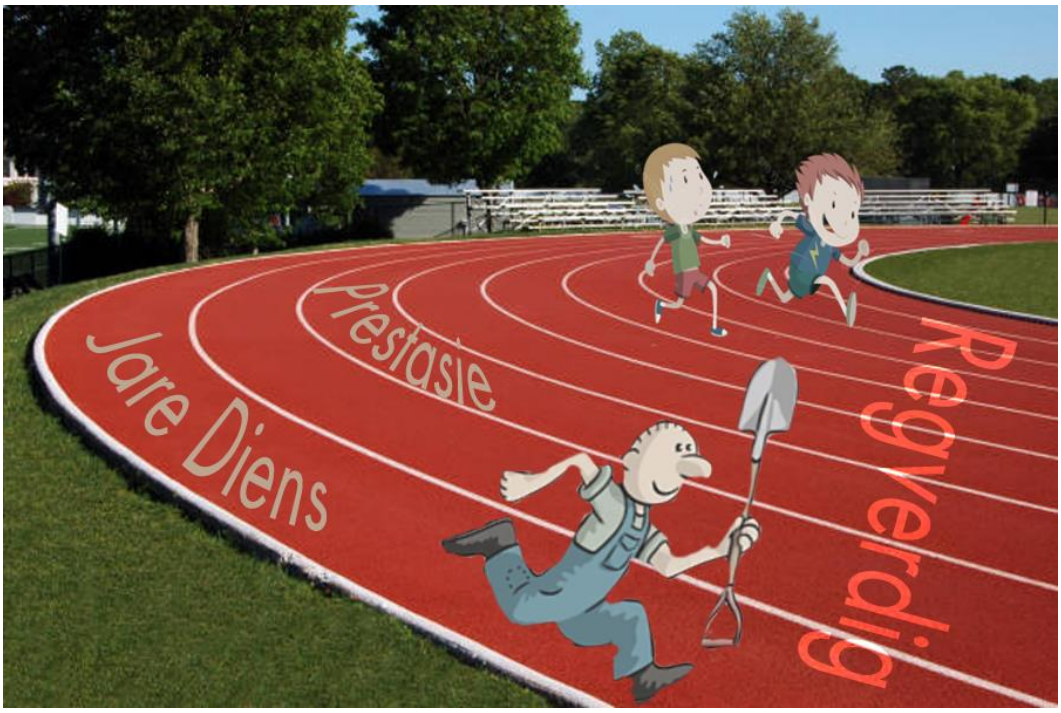
NUUSBRIEF

NAVIGEER REGVERDIGHEID IN 'N FAMILIEONDERNEMING

FABASA
FAMILY BUSINESS ASSOCIATION OF SOUTH AFRICA

NAVIGEER REGVERDIGHEID IN 'N FAMILIEONDERNEMING

André Diederichs



IMAGINE! Stel jou 'n familieonderneming voor waar harmonie deur elke interaksie en elke besluit wat geneem word resoneer, so asof elke familielid 'n musieknoot in 'n pragtige melodie is wat naatloos saamsmelt om perfekte harmonie te skep. Waar dit nie net gaan oor die sukses van die besigheid nie, maar ook oor die familiebande wat ons saamsnoer. Dit is 'n tapisserie van liefde, vertroue en gedeelde drome.

VERGELYK dit met 'n familieonderneming waar elke oggend soos 'n slagveld voel en wantroue die bande wat ons eens bymekaar gehou het vernietig het. As kinders het ons in die belofte van regverdigheid en geleenthede geglo, maar nou laat die oorheersende gevoel van onregverdigheid ons magteloos en alleen voel.

NAVIGEER REGVERDIGHEID IN 'N FAMILIEONDERNEMING

Om regverdigheid tussen kinders in 'n familieonderneming te navigeer kan inderdaad 'n komplekse kwessie wees. Kinders kan verskillende diensjare of vlakke van betrokkenheid hê, wat dit uitdagend kan maak om te verseker dat familielede regverdig beloon word.

Sommige ouers besluit om alle kinders gelyk te behandel in 'n familieonderneming, ongeag hul betrokkenheid of bydraes. Dit mag op die oog af billik lyk maar dit kan, beide binne die familie en die besigheid self, tot kwessies van onredelikheid en gegriefdheid lei.

Waarnemings as 'n familieondernemingkonsultant:

Dekades se ondervinding, met meer as 500 konsultasies en vele mediasies, het my geleer hoe swaar die emosionele las om voortdurend te streef om regverdig te wees, op ouers kan weeg.

As 'n ouer verstaan ek hoekom ouers emosioneel gedreineer kan voel om te probeer om die kompleksiteite van familiedinamika te navigeer en aan die uiteenlopende behoeftes van elke kind te voldoen.

As 'n familieondernemingkonsultant moet ek ouers begelei om hul langtermynvisie vir die familieonderneming te balanseer met die onmiddellike impak van hul besluite op hul kinders se lewens en loopbane.

Hulle worstel dikwels met die oorwegings tussen kortter-

mynbehoeftes, deur te probeer om elke kind gelukkig te hou, en om langtermyngroei en volhoubaarheid van die familieonderneming te verseker.

Om hierdie teenstrydige gedagtes en emosies te navigeer vereis noukeurige oorweging. 'N FAMILIEONDERNEMING-GRONDWET is ’n goeie hulpmiddel om oop kommunikasie te verseker en om op die beste belange van beide die familie en die sakeonderneming te fokus.

Dit bevorder gesonde verhoudinge tussen die kinders en handhaaf deursigtige besluite wat ouers help om ingeligte keuses te maak wat die familie en die sakeonderneming se behoeftes balanseer.

TIPIESE OPSIES OM RYKDOM TE VERDEEL

Regverdigheid (Billikheid) in 'n familieonderneming word in twee kategorieë verdeel, naamlik **Eienaarskap en Vergoeding**.

1. Tipiese Eienaarskapopsies:

Bates bly in ’n Familietrust: Kinders en hul natuurlike afstammelinge is bloot begunstigdes in die Familietrust wat deur trustees bestuur word en begunstigdes het nie gevestigde regte nie. Die Trustakte dikteer die diskresionêre bevoegdhede van die trustees.

Eenvoudige gelykheid: Bates word gelykop tussen kinders verdeel, ongeag die persoonlike bydrae van familielede tot die sakeonderneming, via aandeelhouding of as gelyke begunstigdes in ’n Familietrust/s

Bateverdeling volgens bydrae: Slegs die kinders wat aktief betrokke is ontvang sakebates via aandeelhouding of as begunstigdes in 'n Familietrust/s

NOTAS

Sou jy wil verkies dat 'n spesifieke begunstigde bo ander in ’n diskresionêre trust bevoordeel moet word, kan ’n mens dit in die trustakte meld, anders kan begunstigdes druk op trustees uitoefen om hulle gelyk te behandel. Vir detail lees: https://trusteeze.co.za/article/can-one-distinguish-between-beneficiaries-in-a-trust-deed

Beste praktyk is dat die aandeelhouding in die bedryfsmaatskappy/e deur die Familietrust/s besit moet word om boedelbelasting en oordragkostes te vermy.

Is gelykheid regverdig?

Dekadelange ondervinding het my geleer dat gelykheid nie noodwendig regverdig is nie. Tipiese voorbeelde wat ek die afgelope jaar moes hanteer, is:

1. 'n Twee-en-Sestig-jarige boer van die Noord-Kaap boer al meer as 40 jaar saam met sy pa terwyl sy broer 'n suksesvolle ingenieursmaatskappy in Gauteng gevestig het en op sy eie welvaart geskep het. Die 84-jarige PA glo kinders moet gelyk behandel word en wil nou die plaas gelykop verdeel (50%) tussen die twee broers. IS DIT REGVERDIG?

2. Twee broers en 'n suster is betrokke by 'n familieonderneming in 'n buurland. Albei die broers was van die begin af by die familieonderneming betrokke. Hulle het albei 24% van die aandele ontvang. 'n Paar jaar gelede is hul Pa oorlede en hul Ma het sy aandeelhouding van 24% geërf wat haar 48% aandeelhouding gee. Die oorblywende 4% behoort aan die dogter. Die ma wil binnekort aftree en sy wil nou 20% van haar aandele aan die suster oordra om haar aandeelhouding dieselfde as die broers te maak.

Die broers is ontsteld omdat hul suster eers 12 jaar nadat hulle die besigheid begin het by die familieonderneming aangesluit het. IS DIT REGVERDIG?

3. Twee broers en 'n suster is begunstigdes in 'n Familietrust. Slegs een broer het na hul Pa se dood saam met sy Ma aangehou boer terwyl die ander broer en suster ander beroepe gevolg het. Die broer en suster wat nie by die plaas betrokke is nie, wil hul deel as begunstigdes "verkoop" en eis dat die netto waarde van die plaas gelykop tussen die drie kinders verdeel word. Die broer wat aanhou boer het, kan nie bekostig om 2/3 aan sy broer en suster te betaal nie en sal dalk selfs die plaas moet verkoop as hy gedwing word om sy broers en susters te betaal. IS DIT REGVERDIG?

NOTA

Beste praktyk bepaal dat gelykheid nie altyd regverdig is nie.

Alhoewel gelyke bevoordeling vir alle kinders in terme van eienaarskap op die oog af billik kan lyk, is dit noodsaaklik om te oorweeg of dit werklik die waarde en bydraes van elke individu weerspieël. Die implementering van 'n meriete-gebaseerde benadering tot eienaarskap kan help om te verseker dat belonings regverdig verdeel word, gebaseer op elke kind se betrokkenheid, prestasie en bydrae tot die besigheid.

Sweetkapitaal

Erkenning van Sweetkapitaal is ’n deurslaggewende faktor in die bepaling van erfenis binne ’n familieonderneming. Erkenning en beloning van lang-termyn- betrokkenheid en toewyding kan ’n gevoel van regverdigheid en lojaliteit bevorder onder familielede wat by die sakeonderneming betrokke is. Kinders wat aansienlike tyd en moeite aan die sukses van die sakeonderneming bestee het, moet toepaslik erken en beloon word in erfenisreëlings. Hierdie erkenning kan help om harmonie binne die familie te handhaaf. Dit kan ook die kontinuïteit van die familieonderneming verseker deur deurlopende toewyding en betrokkenheid van familielede aan te moedig.

Hou in gedagte dat jonger familielede uitsonderlik kan presteer en aansienlik kan bydra tot die sukses en groei van die familieonderneming. Dit is noodsaaklik om prestasie en bydrae ook te erken en te beloon, eerder as om slegs aandeelhouding op senioriteit of diensjare in die familieonderneming te baseer.

NOTA

’n Tipiese praktyk is om bates buite die familieonderneming te verdeel onder kinders wat nie by die familieonderneming betrokke is nie. Voorbeelde is lewensversekering of ander bates, soos eindom wat nie in die familieonderneming gevestig is nie.

2. Opsies om kinders wat betrokke is te vergoed

Gelyke vergoeding vir familielede in ’n familieonderneming, ongeag individuele bydraes, is nie altyd regverdig of volhoubaar op die lang-termyn nie.

Hier is ’n paar redes hoekom:

Gelyke vergoeding ongeag individuele bydraes kan lei tot ’n gebrek aan aansporing vir familielede om op hul beste te presteer. As iemand weet dat hulle dieselfde vergoeding sal ontvang ongeag hul poging of prestasie, is hulle dalk nie gemotiveer om uit te blink of hul volle potensiaal tot die besigheid by te dra nie. **Onthou: Beloning Dryf Gedrag.**

Gelyke vergoeding kan onregverdig wees teenoor familielede wat meer bydra of beter as ander presteer. Presterende individue kan ondergewaardeer en ongemotiveerd voel as hul pogings nie behoorlik erken en beloon word nie.

Die Beste Praktyk is om **Prestasiekontrakte** vir elke familielid te skep wat hul **Sleutelverantwoordelikhede** en

Hoe Dit Gemeet Sal Word

duidelik uiteensit.

Dit laat 'n meriete-gebaseerde benadering tot vergoeding toe omdat vergoeding met individuele bydraes, vaardighede en prestasie belyn word. **Dit bevorder 'n wenkultuur binne die familieonderneming.**

Gelyke vergoeding ongeag prestasie kan hierdie beginsel ondermyn en ongelukkigheid onder familielede skep wat voel dat hul pogings nie erken of regverdiglik beloon word nie.

'n Ander benadering is om **OOB (Opbrengs Op Belegging)** te meet aan die winsgewendheid van elke familielid. Die hoofdoel van 'n sakeonderneming is om wins te maksimeer. As 'n familielid aan sy/haar winsgewendheid gemeet word, sal hulle nie net poog om die sakeonderneming se inkomste te maksimeer nie, maar hulle sal ook waak teen onnodige uitgawes.

Dit is 'n towerformule vir sukses.

VOOBEELD

'n Familieboerdery het die bedrywighede tussen Graan en Vee gediversifiseer. Die een kind bestuur die Graan en die ander kind bestuur die Vee. Bepaal die winsgewendheid van elke kind soos volg:

1. Bepaal die netto wins van die spesifieke operasie

2. Bepaal die kind se direkte koste vir die sakeonderneming (bv. direkte finansiële vergoeding [salaris, bonusse], vry diesel vir persoonlike gebruik, gratis selfoon, bydrae tot 'n Mediese Fonds, gratis verblyf, ens.)

3. Pas hierdie formule toe:

Netto-wins ÷ Kind se koste vir die maatskappy x 100 = %. Hoe hoër die persentasie (%), hoe meer winsgewend is die OOB.

Voordele van OOB (Opbrengs Op Belegging) is:

Dit laat jou ook toe om die doeltreffendheid van elke persoon se bydraes tot die sakeonderneming te meet.

Dit help ook om ingeligte besluite oor hulpbrontoewysing binne die sakeonderneming te neem.

Deur OOB aan winsgewendheid te koppel, bring familielede nader aan die winsdoelwitte van die sakeonderneming.

Die evaluering van OOB teenoor winsgewendheid bevorder regverdigheid en verantwoordbaarheid binne die familieonderneming.

Monitering van OOB teen winsgewendheid stel jou ook in staat om prestasie oor tyd te meet en geleenthede vir voortdurende verbetering te kan identifiseer.

Om OOB effektief teenoor winsgewendheid vir elke fa-

milielid in 'n familieonderneming te bepaal, oorweeg die volgende stappe:

- Bepaal duidelike metingskriteria teenoor sleutelprestasieareas (SPA's) wat ooreenstem met die doelwitte van die sakeonderneming.
- Meet die OOB van elke familielid se bydraes teenoor sleutelprestasieareas (SPA's).
- Ontleed die verhouding tussen individuele OOB en die algehele winsgewendheid van die sakeonderneming om sterkpunte en geleenthede vir verbetering te identifiseer.
- Gee terugvoer en ondersteuning aan familielede op grond van hul prestasie-evaluasies, en beklemtoon areas van sukses en ook areas vir ontwikkeling.
- Gebruik prestasie-evaluasies om besluitnemingsprosesse wat verband hou met vergoeding, promosies en hulpbrontoewysing binne die besigheid toe te lig.

SLOTOPMERKING

'n Les het die irriterende manier om homself te herhaal totdat ons die les leer en toepas. Iets wat nie regverdig is nie, het dieselfde effek. As iets nie regverdig is nie, sal dit nie verdwyn nie, maar bloot weer opduik. Soos die wyse Afrikaanse skrywer C.J. Langenhoven tereg gesê het: *Niks is ooit finaal besleg wat nie regverdig besleg is nie*

NEEM AKSIE

Om objektiwiteit te verseker, kan jy ons kontak om jou te help met die bepaling van kwantitatiewe en kwalitatiewe kriteria, asook gewigte vir elke kriterium.

'n Ander beproefde roete om te volg is om 'n Professionele Familieomderneming-grondwet en Opvolgplan saam te stel

Vir hulp kontak ons per e-pos by:

info@fabasa.co.za OF via WhatsApp op self-oonnommer: 082 453 3288