NUUSBRIEF

RENTMEESTERSKAP

Die familieonderneming is vir ons geleen, dit is nie ons s'n om te verspil nie.



RENTMEESTERSKAP

Geen familieonderneming kan sonder ware rentmeesters van een geslag na die volgende voortbestaan nie.



Hoe neem 'n mens moeilike besluite sonder om die mense vir wie jy lief is, te verloor?

Hoe word 'n familieonderneming van een geslag na die volgende oorgedra sonder dat die onderneming – of die familie – uitmekaar val?

Dit is die vrae waarmee duisende familieondernemings wêreldwyd worstel.

Dit is ook die vrae wat ons dwing om oor iets veel belangriker as wins, grond, geboue en bankbalanse na te dink, naamlik: RENTMEESTERSKAP.

'n Familieonderneming kan met harde werk opgebou word, met goeie bestuur groei en met slim beplanning beskerm word.

Maar, sonder mense wat verstaan dat hulle verantwoordelik is vir méér as hul eie voordeel, kan selfs die sterkste onderneming uiteindelik onder die gewig van familiebelange, onuitgesproke verwagtinge en onderlinge konflik swig.

Dit is waar die beginsel van rentmeesterskap inkom.

WAT IS RENTMEESTERSKAP?

Rentmeesterskap begin met 'n eenvoudige, maar ingrypende gedagte: Wat aan jou toevertrou is, is nie noodwendig joune om mee te maak wat jy wil nie. Dit is jou verantwoordelikheid om dit te versorg, te bewaar en te laat groei sodat dié wat ná jou kom, ook daaruit kan voordeel trek.

In 'n familieonderneming beteken dit dat die bestaande geslag nie bloot die eienaar van 'n onderneming is nie, maar ook die rentmeester daarvan. Hulle ontvang iets wat dikwels oor dekades heen met opoffering, deursettingsvermoë en harde werk opgebou is. Hulle taak is om daarop voort te bou en dit, waar moontlik, in 'n beter toestand aan die volgende geslag oor te dra.

Dit beteken nie dat die huidige geslag geen reg op vergoeding, finansiële sekuriteit of die vrugte van hul arbeid het nie. Natuurlik het hulle.

Rentmeesterskap beteken ook nie dat 'n mens jou eie behoeftes moet ignoreer om toekomstige geslagte te bevoordeel nie.

Dit beteken eerder dat persoonlike voordeel nooit die enigste maatstaf vir besluitneming mag wees nie.

Die rentmeester vra dus nie net: "Wat kry ek hieruit?" nie, maar ook: "Wat is reg vir die familieonderneming, vir my familie en vir die geslagte wat ná my kom?"

Dit is 'n heel ander manier van dink.

WAT RENTMEESTERSKAP NIÉ IS NIE

Rentmeesterskap is nie om die familieonderneming as 'n persoonlike speelterrein te beskou waar elkeen sy eie reëls maak nie.

Dit is ook nie om te glo dat jy, omdat jy die oudste seun is, outomaties die reg het om elke besluit in jou guns te laat tel nie.

Dit is ook beslis nie om die familieonderneming soos 'n koek te behandel waaroor elke familielid baklei totdat die laaste krummels op die vloer beland nie.



'n Familieonderneming is nie 'n OTM wat onophoudelike geld moet uitspoeg omdat iemand 'n nuwe huis, duurder motor of luukser leefstyl begeer nie.

As die onderneming se finansiële gesondheid in die proses benadeel word, betaal almal uiteindelik die prys.

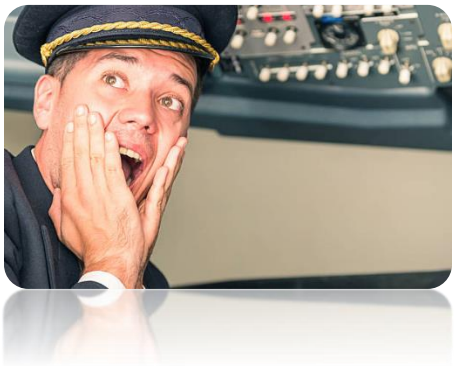
Die verskil lê in die gesindheid waarmee ons besluite neem.

Die eienaar wat slegs aan homself dink, vra: "Hoe kan ek die meeste hieruit kry?"

Die rentmeester vra: "Hoe kan ek dit verantwoordelik bestuur, sodat dit ook môre nog waarde het?"

En, soms beteken dit dat 'n mens vandag minder neem sodat die familieonderneming môre sterker kan staan.

Dit beteken ook dat ouers hul kinders nie net met bates moet help nie, maar hulle moet leer om verantwoordelikheid te aanvaar.



Om 'n onderneming te erf sonder om die ingesteldheid van 'n rentmeester te verstaan, is soos om die sleutels van 'n vliegtuig te ontvang sonder om te weet hoe om te vlieg. Die vliegtuig mag indrukwekkend lyk, maar die landing kan 'n ander storie wees!

TWEE BROERS, TWEE VROUENS EN EEN PLAAS – EN TOE BEGIN DIE VRAE!

Kom ons kyk na 'n situasie wat in menige familieonderneming kan afspeel.



Twee broers boer saam op die familieplaas. Hulle het van kleins af saamgewerk, mekaar gehelp en deur goeie én moeilike jare mekaar bygestaan.

Wanneer daar 'n probleem op die plaas is, werk hulle saam om dit op te los. As die een 'n moeilike dag beleef, help die ander.

Hulle verskil soms, soos broers maar maak, maar daar is 'n onderliggende vertroue: hulle is saam in die ding.

Dan trou hulle.

Aanvanklik verloop alles goed. Die nuwe vrouens word deel van die familie, daar is kuier, lag en groot planne vir die toekoms.



Maar, mettertyd begin die vrae opduik.

“Waarom bly ons in ’n kleiner huis as jou broer?”

“Hoekom ry hy ’n nuwer bakkie as jy?”

“Werk jy nie net so hard soos hy nie?”

“En wanneer gaan julle nou eintlik vir julle eie toekoms voorsiening maak?”

Dit is nie noodwendig onredelike vrae nie. Elke egpaar wil weet waarheen hulle op pad is en of hul harde werk ook vir húlle ’n toekoms bou.

Die probleem ontstaan wanneer hierdie vrae nie in ’n oop gesprek met die familie bespreek word nie, maar agter geslote deure in ’n huwelik herhaal word totdat onsekerheid in agterdog verander.

Skielik begin die een broer wonder of die ander bevoordeel word. ’n Besluit oor ’n nuwe trekker word ’n persoonlike belediging. ’n Verskil oor salaris word ’n bewys van onregverdigheid.

En, die broers wat eens saam aan dieselfde kant van die draad gestaan het, begin nou aan weerskante daarvan staan.

Die ironie is dat die plaas intussen steeds geploeg, geplant en geoes moet word. Die beeste wag nie dat die familie eers hul emosionele sake uitsorteer nie!

Wat het verander? Dikwels nie die liefde vir die familie nie, maar die verwagtings waarmee mense die onderneming benader.

Daarom is dit belangrik om van die begin af te onderskei tussen die familieonderneming as ’n bron van inkomste en die onderneming as ’n bate wat verantwoordelik bestuur moet word.

Die onderneming moet billike vergoeding, baie duidelike reëls en ’n volhoubare toekoms vir die betrokkenes moontlik maak.

Maar, dit kan nie bloot ’n instrument word waardeur elke huishouding sy eie leefstylvoorkeure probeer bevredig nie.

Die oplossing is nie om aangetroude familielede uit te sluit nie, maar om hulle in te sluit, in te lig en van die begin af deel te maak van die gesprek oor rentmeesterskap.

Hulle moet verstaan hoe die onderneming werk, watter verantwoordelikhede daarmee gepaardgaan en waarom sekere besluite geneem word.

Net so moet die familie luister na hul bekommernisse en verseker dat vergoeding, voordele en geleenthede volgens billike, vooraf ooreengekome beginsels hanteer word.

Wanneer almal verstaan wat die groter prentjie is, is daar minder ruimte vir aannames

en meer geleentheid vir vertroue.

“Welkom in die familie! Hier is ons Grondwet.”



Ek ken familieondernemings wat hul kinders se toekomstige huweliksmaats aanmoedig om die familieonderneming se Grondwet te lees.

Sommige gaan selfs so vêr dat hulle die aangetroudes vra om te teken dat hulle die beginsels verstaan en bereid is om dit te respekteer.

Dit klink dalk effens formeel vir ’n familie wat gewoond is daaraan om alles oor Sondagmiddagete te bespreek, maar daar is goeie redes daarvoor.

Dink aan ’n pa wat saam met sy seun sit en kyk na die jong vrou met wie sy seun wil trou.

Hy is opgewonde oor die troue. Hy hou van die meisie en hoop van harte dat hulle gelukkig sal wees. Tog kan hy nie help om aan sy buurman te dink nie. Daar is groot drama op daardie plaas sedert sy seun getrou het. Elke besluit word bevraagteken, elke verskil word ’n familietwis en die onderneming wat eens ’n bron van trots was, het ’n mynveld van emosies geword.

Die pa besluit dat hy nie dieselfde pad wil stap nie. Hy staan op, stap na sy kantoor en kom terug met ’n dokument onder sy arm.

“Ek wil graag hê ons moet oor iets belangriks gesels,” sê hy.

Die jong vrou kyk effens bekommerd na die dokument.

“Moet ek bekommerd wees?”

“Glad nie,” antwoord hy. “Jy gaan met my seun trou, en ek is baie bly daaroor. Maar, daar is iets wat jy moet weet voordat jy amptelik deel van hierdie familie word.”

Hy sit die dokument op die tafel.

“Hierdie is ons familieonderneming se Grondwet.”

Sy kyk daarna.

“Is daar ook ’n eksamen?”

Die pa lag. “Nee, maar as jy dit goed lees, kan dit jou baie hoofpyne spaar. En, as jy dit baie goed lees, kan dit dalk selfs jou huwelik red!”

Hy verduidelik dat die Grondwet nie daar is om haar stem stil te maak of haar op haar plek te hou nie.

Dit is daar om seker te maak dat almal weet hoe die onderneming bestuur word, hoe besluite geneem word, hoe vergoeding bepaal word en hoe konflik hanteer behoort te word.

“Jy is welkom om vrae te vra, idees te deel en jou mening te lug,” sê hy. Maar, ons probeer om nie elke familiebesluit in ’n referendum te verander nie. Ons het reeds genoeg vergaderings sonder dat iemand nog ’n agenda vir die Sondagmiddagete opstel!”

Dan raak hy ernstig.

"Die onderneming wat jy en my seun eendag sal help bestuur, is nie bloot 'n besitting wat julle kan gebruik om julle eie belange te bevorder nie.

Dit is iets wat aan julle toevertrou sal word. Julle sal die vrugte daarvan geniet, maar ook die verantwoordelikheid dra om dit te bewaar en te laat groei."

Hy kyk haar in die oë.

"Ek verwag nie dat jy alles vandag moet verstaan nie. Ek verwag wel dat jy bereid sal wees om te leer, om eerlik te kommunikeer en om die groter belang van die familie en die onderneming in gedagte te hou. En, dieselfde geld vir my seun."

Hy skuif die dokument nader.

"Hier word dinge op 'n bepaalde manier gedoen. Nie omdat ons glo ons is altyd reg nie, maar omdat ons geleer het dat liefde alleen nie 'n familieonderneming aan die gang hou nie. Ons het ook duidelike beginsels, billike weeksreëls en mense nodig wat bereid is om verantwoordelik op te tree."

Die jong vrou glimlag.

"Ek verstaan. Ek trou met jou seun, nie met 'n ongeskrewe kontrak vol verrassings nie!"

"Presies," antwoord die pa.

"En, as ons dit reg doen, hoef jy nie elke keer te wonder of jou man se broer 'n groter trekker kry omdat hy 'n beter broer is nie. Ons wil hê dat julle met mekaar moet kan praat, sonder dat elke verskil 'n oorlog word."

Natuurlik kan geen Grondwet alle konflik voorkom nie. Papier kan nie mense se harte verander nie, en 'n handtekening maak niemand oornag 'n rentmeester nie.

Maar, 'n goeie Grondwet skep duidelikheid. Dit help families om moeilike gesprekke te voer voordat probleme handuit ruk. Dit beskerm verhoudings deur verwagtings uit te klaar en te verseker dat dieselfde beginsels op almal van toepassing is.

Die doel is nie om mense met reëls te beheer nie, maar om 'n onderneming en 'n familie te beskerm teen die skade wat onduidelikheid, onregverdigheid en selfsugtige verwagtings kan veroorsaak.

Die wysheid van twee familieboerderye

Hierdie beginsel is nie bloot 'n teorie wat goed op papier klink nie. Dit is 'n lewensbeskouing wat diep in sommige van Suid-Afrika se gevestigde familieboerderye gewortel is.



Fanie van der Merwe van Boplaas 1743, die oudste oorlewende familieonderneming

in Suid Afrika, wat sy oorsprong in 1743 het, vertel hoe die beginsel van geslag tot geslag oorgedra is:

Die plaas behoort nie bloot aan die geslag wat dit tans bestuur nie. Dit word as 't ware by die kinders, die toekomstige geslagte, geleen.

Dit is 'n kragtige gedagte. Die huidige geslag mag die plaas bewerk, ontwikkel en bestuur, maar hulle is nie die eindbestemming van die plaas se verhaal nie. Hulle is 'n hoofstuk daarin.

Die vraag is dus nie net hoeveel die plaas vandag werd is nie, maar in watter toestand dit aan die volgende geslag oorgedra sal word.

Is die grond gesond? Is die onderneming finansieel volhoubaar? Is daar kennis en ervaring oorgedra? Is die familieverhoudings beskerm? Is die volgende geslag voorberei om verantwoordelikheid te aanvaar?



Kalie Schoeman van Schoeman Boerdery deel dieselfde sentiment en verwoord dit treffend:

Die grond behoort nie aan ons nie. Ons is slegs die Rentmeesters wat dit in beter toestand moet agterlaat vir ons ongebore nageslagte.

Hierdie woorde herinner ons daaraan dat rentmeesterskap verder strek as die waarde van grond of die grootte van 'n boerdery. Dit gaan oor die ingesteldheid waarmee ons met dit wat aan ons toevertrou is, omgaan.

'n Rentmeester dink aan grond wat nie uitgeput moet word nie, maar versorg moet word. Aan kennis wat nie saam met die ouer geslag moet verdwyn nie, maar oorgedra moet word. Aan 'n onderneming wat nie deur kortsigtige besluite verswak moet word nie, maar sterker moet staan wanneer die volgende geslag oorneem.

En, miskien die belangrikste van alles, aan kinders wat nie net bates moet erf nie, maar ook die waardes moet verstaan wat daardie bates die moeite werd gemaak het.

Rentmeesterskap begin lank voordat die oordrag plaasvind

Een van die grootste foute wat familieondernemings maak, is om opvolging as 'n gebeurtenis te beskou eerder as 'n proses.

Die gesprek begin dikwels eers wanneer Pa moeg raak, wanneer Ma wil aftree of wanneer 'n gesondheidskrisis die familie dwing om vinnig besluite te neem.

Maar, teen daardie tyd kan dit reeds te laat wees om verwagtings rustig uit te klaar, opvolgers behoorlik voor te

berei en moontlike konflik betyds aan te spreek.

Ware rentmeesterskap begin veel vroeër.

Dit begin wanneer ouers hul kinders leer dat verantwoordelikheid belangriker as aanspraak is.

Wanneer die ouer geslag bereid is om kennis en gesag geleidelik oor te dra, eerder as om elke besluit tot die laaste dag te beheer.

Wanneer die jonger geslag besef dat nuwe idees welkom is, maar dat verandering met respek vir die onderneming se geskiedenis en waardes gepaard moet gaan.

Dit begin wanneer families nie huiwer om openlik oor vergoeding, eienaarskap, werksgeleenthede, dividende, aftrede en opvolging te praat nie.

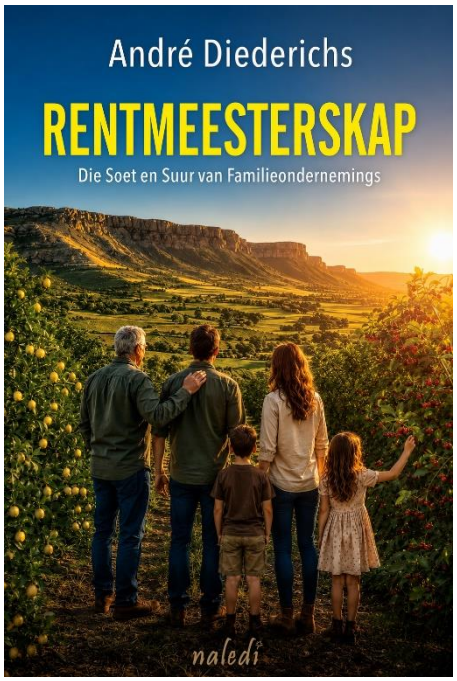
En, dit begin wanneer almal verstaan dat gelykheid nie altyd dieselfde as billikheid beteken nie. 'n Kind wat voltyds in die onderneming werk, het ander verantwoordelikhede as 'n kind wat sy eie loopbaan buite die onderneming volg.

Hierdie verskille moet met deursigtige beginsels hanteer word, nie met skuldgevoelens, aannames of gunste nie.

'n Familieonderneming het immers twee belangrike bates om te beskerm: die onderneming én die familie.

As ons die onderneming behou maar die familie vernietig, het ons nie werklik sukses behaal nie. En, as ons ter wille van vrede elke moeilike besluit vermy totdat die onderneming nie meer volhoubaar is nie, het ons ook misluk.

Die uitdaging is om albei te koester.



DIE ROMAN: RENTMEESTERSKAP

'n Verhaal oor die Soet en Suur wat in Familieondernemings afspeel.

Die boek is gebore uit dekades se blootstelling, as familieonderneming-konsultant, aan die werklikheid van familieondernemings: die liefde, die opofferings, die drome en die trots, maar ook die misverstande, die moeilike besluite en die pyn wat ontstaan wanneer familiebelange en sakebelange bots.

Deur verhale en karakters word die leser uitgenooi om

na te dink oor wat gebeur wanneer mense hul eie belange bo dié van die onderneming en die volgende geslag plaas – en wat moontlik word wanneer hulle leer om anders te dink.



Anene Joubert beskryf die boek só:

"Rentmeesterskap is veel meer as 'n boek oor familieondernemings. Dit is 'n verhaal oor mense; oor vaders en seuns; moeders en dogters; liefde wat wag; vergifnis wat bevry; oor tweede kanse en oor die moed om moeilike gesprekke te voer voordat dit te laat is.

Hierdie boek is nie slegs vir mense in familieondernemings nie. Dit is vir elke mens wat eendag wil terugkyk op sy of haar lewe en eerlik kan sê: 'Ek het die mense, geleenthede en gawes wat aan my toevertrou is, met wysheid versorg.'"



Ronel Snyders verwoord die boodskap só:

"*Rentmeesterskap sal jou laat glimlag; ontroer; laat nadink en heel moontlik inspireer om jou eie nalatenskap met nuwe oë te beskou want uiteindelik besit ons niks werklik nie. Ons is almal net vir 'n kort, kosbare tyd… rentmeesters.*"

Vir my is die woorde van Fanie van der Merwe van besondere betekenis.



"André het ons grondwet en opvolgplan dekades gelede opgestel en vir al die jare as ons onafhanklike trustee gedien. Sy insig in die soet en suur binne familieondernemings, is duidelik uit die aangrypende verhale in sy boek en bied kosbare lesse vir familieondernemings oor die belangrikheid om beste praktyke te volg."

Ek nooi jou graag uit om Rentmeesterskap te lees omdat die verhale van ander familieondernemings 'n mens help om die vrae te vra wat jy lankal moes vra.

Dalk is daar 'n gesprek wat jy en jou familie nog moet voer. Dalk is dit tyd dat jy en jou broer weer oor jul gedeelde toekoms praat. Dalk moet die volgende geslag beter verstaan wat van hulle verwag word. Of, dalk is dit bloot tyd om weer te besef waarom die familieonderneming in die eerste plek vir julle belangrik geword het.

Rentmeesterskap is nou beskikbaar. Ek sal dit as 'n voorreg beskou as die boek 'n gesprek in jou familie aan die gang kan sit – 'n gesprek wat

nie net gaan oor die onderneming se toekoms nie, maar ook julle onderlinge verhoudings kan help beskerm.

Ons is almal rentmeesters. Nie net van bates nie, maar ook van menseverhoudings.

Ek wil afsluit met ’n uittreksel uit die boek wat vir my die kern van rentmeesterskap vasvang:

“Ek kyk op ná my gesprek met die Here oor die jaar wat voorlê. Die nuwe jaar is skaars ’n uur oud. Die bladsy is nog skoon, en iewers in die stilte voel dit asof die Here glimlag. Ek haal diep asem en glimlag, want uiteindelik is die lewe nie ’n verhaal van eienaarskap nie. Dit is ’n verhaal van rentmeesterskap.

Ons ontvang ’n hand vol dae, ’n paar talente, ’n aantal mense om lief te hê en net genoeg tyd om iets van betekenis daarmee te doen. Om hierdie geleende lewe met oop hande te leef, dit met dankbaarheid te versorg en dit eendag met vrede terug te gee aan die Een aan wie dit nog altyd behoort het: die Here, die ware Eienaar, soos Psalm 24:1-2 ons leer.

En, wanneer die laaste bladsy van ons eie verhaal eendag omblaai, sal ons weet dat ons geroep is om, vir ’n kort maar kosbare tyd, rentmeesters te wees.”



Vir meer detail oor die boek luister gerus na die YouTube video: https://youtu.be/VUuVHubOU8Q

Die boek kan aanlyn by Naledi bestel word en word by jou afgelewer. Besoek https://naledi.co.za/product/rentmeesterskap/

Indien jy vashaak met jou bestelling kan jy vir Tertia van Naledi WhatsApp na: 078 648 8616



Rentmeesterskap is die derde boek in die reeks en volg op Voetspore wat ons nalaat (2024), en Nalatenskap (2022).

Hoewel elke boek as ’n selfstandige verhaal gelees kan word, vorm die drie saam een verweefde reis om nie die storielyn te verloor nie.

Vir meer besonderhede oor Nalatenskap besoek:

https://naledi.co.za/product/nalatenskap/

Vir meer besonderhede oor Voetspore wat ons nalaat besoek: https://naledi.co.za/product/voetsporewatonsnalaat/