



(Vlnr.) Benoît Frin (Director Estate Planning & Lending BNP Paribas Fortis) en Liesbeth De Ridder (Secretary General bij GUBERNA).

# Met family office goed gewapend de toekomst tegemoet

**De komende jaren zijn zowat de helft van de familiale bedrijven in ons land aan overdracht toe. Het twee-eeuwenoude family office staat dan ook meer dan ooit in de belangstelling.**

Een family office ondersteunt vermogende families met het beheer, de organisatie en de structurering van hun vermogen in de breedste zin van het woord.



**“Elke family office is uniek en dat wordt bepaald door de familie zelf.”**  
(Liesbeth De Ridder)

Liesbeth De Ridder is secretaris-generaal bij GUBERNA, het Belgisch kenniscentrum voor Bestuurders en Ondernemingen. Zij wijst erop dat er single en multi family offices bestaan: “Wanneer voor één familie op een centrale manier

een aantal familie zaken geregeld worden, spreken we over een single family office. De aanpak verschilt van familie tot familie in scope, governance en aansturing. De aanpak kan patrimoniaal zijn en bijvoorbeeld de successie regelen.”

#### **Verder dan het patrimoniale**

“Maar vaak gaat het ook over vorming, selectie en talentbeheer voor familieleden. Dan is het een ruimere dienstverlening die het patrimoniale overstijgt. Gebeurt dit soort wealth management vanuit een gezamenlijk standpunt voor verschillende families, dan betreft het een multi family

office. Dan is het een kritische professionele blik die diverse families begeleidt op de markt van de financiële dienstverlening.”

Benoît Frin is Director Estate Planning & Lending bij BNP Paribas Fortis. Zijn team van specialisten begeleidt families op diverse domeinen: “Aan het begin staat de financiële analyse van een familiepatrimonium. Het begint met de optimalisatie van de verschillende portfolio's, de relatie met diverse banken en de kredietstructuur. Jaar na jaar evolueert de begeleiding van een pure financiële aanpak naar een totale visie op alles wat de familie aangaat. Het advies staat in het teken van de globale familiale aanpak. Het is fout te denken dat het louter om een fiscale optimalisering of een successieregeling gaat.”

### Vele gezichten

Het family office heeft verschillende gezichten. Het beheer kan binnen een vennootschap gebeuren, of niet meer dan de vorm aannemen van gewoon advies dat een bankier levert aan een familiaal bedrijf. Bij BNP Paribas Fortis gaan ze verder, weet Benoît Frin: “Bij ons is het een afdeling binnen Wealth Management waarbij mensen toegewezen worden aan bedrijven. De specialisaties zijn estate planning, structured finance en governance. We coördineren alle aspecten van de verschillende domeinen voor de familiale onderneming. Wij gaan uit van een globale visie op het vermogen van de klant. Om aan de wensen en de toekomstvisie van de klant te voldoen, schakelen we waar nodig intern een specialist communicatie in. Indien het moet, doen we ook een beroep op externe expertise.”

Liesbeth De Ridder wijst erop dat een family office niet gereguleerd is en dus een hybride begrip. “Zodoende vallen onder de term vele vormen van beheer. Dat kan gaan over direct aan het familiebedrijf gerelateerde zaken, maar het kan evengoed slaan op het kunstpatrimonium. Elke family office is uniek en

**“Bij family office gaat het niet louter om fiscale optimalisering of successieregeling.”**

(Benoît Frin)



dat wordt bepaald door de familie zelf.” Benoît Frin vult aan: “De rol van family governance is van groot belang. Alle aandeelhouders dienen op dezelfde lijn gezet te worden. Dat slaat op bijvoorbeeld hun eigen rol in de onderneming, de langetermijnvisie, het beheer van meerwaarde en het dividend. We maken voor het bedrijf een soort van interne grondwet. Dat is fundamenteel voor de coherentie en de toekomstvisie.”

### Trend

Benoît Frin ziet tegenwoordig veel family offices ontstaan: “Er bestaat een heel scala van dienstverlening. Zo is filantropie bijvoorbeeld een echte specialiteit geworden. Daar is een hoge vorm van professionaliteit voor nodig. Op veel plaatsen zijn familiale bedrijven vandaag aan opvolging toe. Niet zelden heeft de nieuwe generatie een andere visie dan de pater of mater familias. Dat heeft zo zijn gevolgen voor het sociale aspect, de financiën, advies, strategie en de klant. De

familie dan begeleiden is niet simpel. Is er nog plaats voor de stichter en de leden van zijn gezin? Wie gaat wat doen in de toekomst en hoe dienen fiscaliteit en successie geregeld te worden? Dat moet — gezien het economisch risico — allemaal tijdig onderzocht en beslist worden.”

Liesbeth De Ridder ziet een nieuwe visie ontstaan op patrimonium: “Het ondernemerschap van de stichter heeft de familie vaak groot gemaakt. Men wil die historiek verderzetten. De familie beschouwt patrimonium als iets wat je te leen krijgt. Je moet er iets aan toevoegen en het later doorgeven aan de volgende generatie. We zien een wijzigende trend in onze opleidingen. We merken dat familiebedrijven steeds meer een echt beleid ontwikkelen met het oog op duurzame familiale cohesie en daar ook tijd en middelen voor uittrekken. Heel wat familiebedrijven sturen actieve, maar ook niet-actieve familieleden naar onze GUBERNA-opleidingen. Families vaardigen hun leden af naar vormingen waar ze alles over governance leren, het brede perspectief leren zien en contacten leggen met gelijken.”

Een belangrijke rol van het family office is het bespreken van die governance. Voor Frin moet het family office hiervoor bepalend zijn. “Ik pleit hier vaak voor het aanstellen van externe specialisten. Je kan moeilijk in je familie alle mogelijke domeinen van expertise in huis hebben. Ik sta eveneens achter het aanstellen van externe bestuurders op het niveau van de raad van bestuur. Het is dan de taak van de adviseur binnen het family office om de juiste personen te helpen vinden.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus