



Profiel
'Moderne Machiavelli' is het brein achter Keir Starmer's regering

➔ PAGINA 16

Morgen in **fd.**weekend



Criminelenkenner
Bovenwereld legt het af tegen onderwereld, waarschuwt expert Mark Galeotti

PLUS

De bijlagen Voor kennis en Persoonlijk

Overzicht



HORECA

Van der Valk reorganiseert om familieruzies te voorkomen



FOTO: JAN AELBERTS/ID

Vierde generatie krijgt meer zeggenschap, familie wil roodgele toekan beschermen

Gaby de Groot en Sonny Motké
Amsterdam

De familie Van der Valk werkt aan een reorganisatie uit vrees dat het horecaconcern verder uit elkaar valt. Bij de herstructurering gaat het eigendom van hotels naar de vierde generatie, die meer zeggenschap krijgt. Ook worden niet-familieleden benoemd tot toezichthouder. De familie hoopt de organisatie te professionaliseren en interne conflicten het hoofd te bieden die kunnen leiden tot reputatie- of omzetverlies.

Het is pas de tweede reorganisatie in de bijna honderdjarige bedrijfsgeschiedenis van Van der Valk.

Dertig jaar geleden ging de concernstructuur al eens op de schop, maar dat was een eis van de Belastingdienst die de financiën oncontroleerbaar vond. In 2011 volgde een splitsing in twee merken. Nu ziet de familie zelf de noodzaak

voor verandering, uit vrees de bestuurlijke controle te verliezen over het miljardenconcern.

Dit blijkt uit onderzoek van het FD. Van der Valk benadrukt in een schriftelijke verklaring dat ondanks onderlinge verschillen binnen de familie 'voortvarend wordt samengewerkt aan een duurzame toekomst' voor alle hotels en aanverwante bedrijven. Daarbij ligt de nadruk op het beschermen van de waarde van 'het grootste en gezamenlijke goed', het merkbeeld van de roodgele toekan.

Het is pas de tweede reorganisatie in de bijna honderdjarige geschiedenis van Van der Valk

Van der Valk is gegroeid tot een internationale organisatie met een totale jaaromzet van meer dan €1,5 mrd. Dit betreft hotels en tientallen dochterbedrijven, zoals casino's en een scheepswerf. Dit bezit wordt overgedragen van een groep van 80 familieleden naar de vierde generatie, die 280 personen telt.

Ingewijden bevestigen aan het FD dat de vrees voor onderlinge ruzie toeneemt. De vierde generatie heeft in veel hotels al de operationele leiding, maar het eigendom ligt vaak nog bij de generatie ervoor. In de nabije toekomst moeten hotels worden bestuurd met een steeds grotere groep achterneven en -nichten, van wie velen elkaar nog nooit hebben gesproken. Dit bemoeilijkt de besluitvorming.

Bij een bedrijfsoverdracht kunnen tegenstrijdige belangen ontstaan tussen familieleden, erkennen Roberto Flören en Marta Berent-Braun, beiden hoogle-

raar familiebedrijven aan Nyenrode Business Universiteit. Dat geldt bijvoorbeeld voor familie die niet (meer) in het bedrijf werkt en toch wil worden beloond. In algemene zin benadrukken de hoogleraren het belang van het creëren van 'duidelijke rechten en plichten' voor nieuwe aandeelhouders, zodat een bedrijf 'niet alleen een dividendmachine' wordt.

Binnen Van der Valk is de roep om verandering versterkt doordat het concern in de voorbije vijftien jaar is gefragmenteerd. Steeds meer hotels gingen zelfstandig opereren in een 'lichte' franchiseformule. De toekan mag alleen op de gevel als een hoteleigenaar bloedverwant is van de grondlegger en aan een paarvoorwaarden voldoet qua financiën en hygiëne. Verder genieten zij ondernemingsvrijheid, zoals bij personeelsbeleid en inkoop.

➔ **Vervolg op pagina 3**