

Augustus 2020

Initiatiefnota Familiebedrijven

Hilde Palland



Samenvatting

Familiebedrijven zijn een bijzondere vorm van onderneming. In Nederland werken 2,2 miljoen werknemers in een familiebedrijf en ca. 70% van alle bedrijven is een familiebedrijf. Van plaatselijke winkelier tot internationaal opererende onderneming, vaak lokaal geworteld en maatschappelijk sterk betrokken.

Familiebedrijven zijn vanuit hun kern waardegedreven en gericht op de lange termijn. Ze hebben vaker een financieel sterkere positie met eigen financiering en een nauwe betrokkenheid bij hun personeel en de gemeenschap. Familiebedrijven zijn gericht op het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie. Daarmee staat niet winstmaximalisatie op de korte termijn centraal, maar continuïteit en het aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden in de tijd. Op die manier zijn familiebedrijven belangrijke dragers van onze economie en het type onderneming dat wat het CDA betreft zou moeten worden gekoesterd en beter gefaciliteerd.

Landelijk is relatief weinig bekend over het functioneren van familiebedrijven. Bovendien kennen familiebedrijven naast hun sterke en waardevolle kanten ook diverse uitdagingen. Deze initiatiefnota beschrijft acht aandachtspunten en doet beleidsvoorstellen om dit type onderneming beter te laten doorontwikkelen.

Het gaat om de volgende aandachtspunten:

- ✓ Inzicht in omvang en presteren: dit ontbreekt nu.
- ✓ Werk-privéverhouding: bedrijfsbelangen en familiebelangen lopen niet altijd synchroon.
- ✓ Bedrijfsopvolging en continuïteit: bedrijfsopvolging is een kwetsbaar moment in de levenscyclus van een familiebedrijf.
- ✓ Governance: uit onderzoek blijkt dat de governance bij familiebedrijven verder zou kunnen worden versterkt.
- ✓ Openheid vs. privacy: er zijn veel ontwikkelingen rondom transparantie en big en open data. De keerzijde is dat eigenaren van familiebedrijven zich daarbij veelal kwetsbaar voelen.
- ✓ Innovatie: familiebedrijven zijn innovatiegericht om zodoende toekomstbestendig te zijn. Toch is innovatie meer gericht op productinnovatie en blijft procesinnovatie soms achter, en wordt een regeling als de Wet bevordering speur- en ontwikkelingswerk (WBSO) door familiebedrijven relatief minder benut.
- ✓ Financiering en fiscaliteit: familiebedrijven kennen doorgaans een sterke financiële positie. Tegelijkertijd ervaren familiebedrijven ook drempels bij de toegang tot krediet.
- ✓ De bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) is een belangrijke fiscale faciliteit om een bedrijfsopvolging zonder nadelige gevolgen voor continuïteit mogelijk te maken. Deze functioneert echter niet altijd even effectief en efficiënt.
- ✓ Faciliterende overheid: familiebedrijven staan nog onvoldoende op het netvlies van 'Den Haag'.

Met deze initiatiefnota doet het CDA de volgende aanbevelingen aan het kabinet:

1. Verzamel structureel data over familiebedrijven.
2. Faciliteer de versterking van de governance bij familiebedrijven door:
 - het instrument van het familiestatuuut of vergelijkbare instrumenten bekender te maken, met name bij familiebedrijven die tot het midden- en kleinbedrijf (mkb) behoren;
 - het formaliseren en expliciteren van de governancestructuur te bevorderen, zodat o.a. missie, visie en besluitvormingsprocessen worden vastgelegd, geborgd en kenbaar zijn, ook voor mensen 'van buiten';
 - het organiseren van de frisse blik van buiten ter overweging aan familiebedrijven mee te geven.
3. Laat net als in het verleden de eigenaar/directeur van een bedrijf na zijn 55^{ste} bericht ontvangen om na te denken over bedrijfsopvolging en hoe dat te regelen.
4. Bevorder aandacht voor familiebedrijven in het onderwijs door:
 - ondernemerschap in het onderwijs te stimuleren, niet enkel gericht op het starten van een bedrijf maar ook op het overnemen van een bestaand (familie)bedrijf;
 - te bevorderen dat in het onderwijs aanvullend aandacht wordt besteed aan de kenmerken van een familiebedrijf en de afweging tussen verschillende belangen in opleidingen die gericht zijn op adviesfuncties aan o.a. familiebedrijven.
5. Houd rekening met de privacy en kwetsbaarheid van (eigenaren van) familiebedrijven bij (nieuwe) wet- en regelgeving.
6. Breng beschikbare innovatieregelingen expliciet onder de aandacht van familiebedrijven en introduceer voor familiebedrijven behorend tot het mkb bijv. een voucherregeling die kan worden gebruikt om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren, zodat ook deze groep bedrijven wordt gefaciliteerd bij procesinnovatie.
7. Houd bij een herziening van het belastingstelsel het belang van familiebedrijven en de effectiviteit van een regeling als de BOR bij bedrijfsopvolging in het oog. Eigen vermogen moet fiscaal gelijk(er) worden behandeld aan vreemd vermogen; dat vergroot de financieringsmogelijkheden voor familiebedrijven.
8. Zorg voor een aanspreekpunt voor familiebedrijven bij de Belastingdienst en een snelle(re) fiscale afhandeling van bedrijfsopvolgingstrajecten.
9. Erken het belang van familiebedrijven en geef invulling aan een duurzame relatie met politiek en bestuur door:
 - familiebedrijven als expliciet portefeuilleonderdeel bij een bewindspersoon te beleggen;
 - jaarlijks een Familiebedrijven Conferentie te houden waarin overheid en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en actuele en toekomstgerichte thema's bespreken;
 - in Europees verband familiebedrijven expliciet op te nemen in economische plannen.

10. Deel ter inspiratie voor decentrale overheden voorbeelden van ondersteuningsprogramma's voor familiebedrijven zoals die in sommige provincies zijn opgezet, bijv. als het gaat om:

- versterking van het netwerk van familiebedrijven;
- het faciliteren van een soepele bedrijfsoverdracht;
- versterking van de governancestructuur.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	06
2. Familiebedrijven: begrip en kenmerken	07
2.1 Definitie 'familiebedrijven'	07
2.2 Kenmerken	09
2.3 Cijfers	12
2.4 Beleid	12
2.4.1 Landelijk beleid	12
2.4.2 Provinciaal beleid	14
2.4.3 Gemeentelijk beleid	14
3. Aandachtpunten & Beleidsrichtingen	15
3.1 Inzicht in omvang & presteren	15
3.2 Werk-privéverhouding	16
3.3 Bedrijfsopvolging & Continuïteit	18
3.4 Governance	22
3.5 Openheid vs. Privacy	25
3.6 Innovatie	26
3.7 Financiering & Fiscaliteit	29
3.8 Faciliterende overheid	32
4. Aanbevelingen/Beslispunten	33
Bijlagen	35

Inleiding

Familiebedrijven zijn een bijzondere vorm van onderneming. In Nederland werken 2,2 miljoen werknemers in een familiebedrijf en ca. 70% van alle bedrijven is een familiebedrijf. Van plaatselijke winkelier tot internationaal opererende onderneming, vaak lokaal geworteld en maatschappelijk sterk betrokken.

Familiebedrijven kennen vaak een sterke identiteit en zijn vanuit hun kern waardegedreven en gericht op de lange termijn. Ze vormen ook het leeuwendeel van de ondernemingen en werkgevers en zijn daarmee belangrijke dragers van onze economie. Ik heb waardering voor dit type ondernemers en vind het boeiend om te zien hoe bedrijven van generatie op generatie in een familie blijven. Hierover zijn mooie verhalen te vertellen en lessen om te delen. Reden voor mij om het initiatief te nemen tot het schrijven van een initiatiefnota over familiebedrijven.

Want ook familiebedrijven staan voor uitdagingen. Denk bijv. aan het proces van bedrijfsopvolging of de balans houden tussen bedrijfsbelangen en familiebelangen. Daar zou de overheid hen bij kunnen helpen. Al met al genoeg aanleiding om familiebedrijven eens goed te bezien, ze in de schijnwerpers te zetten en waar nodig een helpende hand te bieden.

Hiertoe heb ik in de afgelopen tijd informatie verzameld en kennis en inzichten opgedaan uit het brede veld dat zich met familiebedrijven bezighoudt. Van kleinschalig familiebedrijf zoals Bakker Hilvers en Foreco tot accountants, FBNed, het Gelders Familiebedrijven Gilde, politici, hoogleraren en verschillende generaties ondernemers zoals Reynier van Bommel (Van Bommel) en Claudi Schuurman-Groothuis (Groothuis Bouwgroep). Het resultaat van deze verkenning is in deze nota terug te vinden.

We mogen trotser zijn op onze familiebedrijven met hun unieke verwevenheid van familie, bedrijf en eigenaren. Deze nota, die mede is opgesteld door stagiair Hubert van der Poll en beleidsmedewerker Ernst van Welij, beoogt bij te dragen aan het benutten en versterken van hun kwaliteiten.

Hilde Palland

2. Familiebedrijven: begrip en kenmerken

2.1 Definitie 'familiebedrijven'

De algemeen gehanteerde definitie van 'familiebedrijven' in Nederland is de volgende (CBS-invulling van de Europese definitie):

- *De (directe of indirecte) meerderheid van de zeggenschap ('besluitvormingsrechten'), verbonden aan het eigendom;*
- *is in handen van een natuurlijk persoon dan wel de familie;*
- *waarbij tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming (en bij beursgenoteerde bedrijven tenminste 25% van de zeggenschap in handen is van de familie)¹.*

Onderzoekers geven aan dat er een en ander is af te dingen op deze definitie. Die is namelijk heel breed: ook zzp'ers vallen hieronder en DGA-ondernemingen waarvan (nog) niet duidelijk is of zij als familiebedrijf doorgaan. De CBS-definitie is daarom lastig te gebruiken voor (kwantitatief) onderzoek. Wetenschappers hanteren daarom eigen definities of nadere criteria.

Als voorbeeld de eigen definitie die Nyenrode Business Universiteit hanteert:

Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

- 1. meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;*
- 2. één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;*
- 3. een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.*

Echter, indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben².

Door te stellen dat tenminste twee familieleden betrokken moeten zijn kan naast ondernemerschap het familieaspect centraler komen te staan, waarmee zzp'ers worden uitgesloten van de definitie. Een andere mogelijkheid is te kijken naar generaties of de intentie om een bedrijf over te dragen aan een volgende generatie.

Daarnaast valt op dat familiebedrijven beslist geen homogene groep zijn. Ze variëren in omvang, in sectoren waarin zij actief zijn, in historie en aantal generatiewisselingen en in rol (eigenaarschap of ook dagelijkse leiding) en betrokkenheid van de familie. Het is relevant om onderscheid te maken in verschillende typen familiebedrijven. Met name het onderscheid tussen familiebedrijven op basis van het aantal werknemers en tussen het micro-bedrijf (mkb) en het grootbedrijf is relevant.

¹ Centraal Bureau voor de Statistiek, *Familiebedrijven*, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/38/ruim-270-duizend-familiebedrijven/familiebedrijven>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

² Nyenrode Business Universiteit, *Het familiebedrijf*, <https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/leerstoelen/familiebedrijven/familiebedrijf>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

De voornaamste conclusie: hét familiebedrijf bestaat niet.

Voor deze nota wordt omwille van de eenduidigheid de hiervoor beschreven algemene en brede EU-definitie gehanteerd, met inachtneming van de genoemde kanttekeningen. Deze zijn immers van belang om rekening mee te houden bij het verzamelen van data, om nader onderscheid te (kunnen) maken en voor het maken van beleid.

De voorliggende nota richt zich primair op familiebedrijven die onder de mkb-definitie vallen, d.w.z. tot 250 werknemers.

2.2.1 Aantal bedrijven en instellingen naar bedrijfsgrootte, 1 januari 2018

	Bedrijven van ondernemingsgroepen met 1 werkzaam persoon	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Geen bedrijf	Totaal
	aantal				
1 werkzaam persoon ¹⁾	1 180 435	5 940	58 360	25 050	1 269 775
2-10 werkzame personen		233 800	92 205	3 800	329 805
10-50 werkzame personen		29 005	20 670	1 995	51 670
50-250 werkzame personen		3 630	6 400	1 385	11 415
250 en meer werkzame personen		460	1 950	720	3 125
Totaal werkzame personen	1 180 435	272 830	179 585	32 950	1 665 800

¹⁾ De identificatie heeft plaatsgevonden op het niveau van ondernemingsgroepen. Onderliggende bedrijven kunnen kleiner zijn. Zodoende zijn er familiebedrijven, niet-familiebedrijven en geen bedrijven met 1 werkzame persoon.

Aantal bedrijven naar grootteklasse d.d. 1 januari 2018, afkomstig uit de CBS-rapportage 'Familiebedrijven in Nederland 2015-2018', oktober 2020.

“De voorkeuren van eigenaren bepalen het gedrag van de onderneming. Een private equity eigenaar wil winst en waardemaximalisatie. Een overheidsbedrijf vervult en beschermt een publiek belang. Een familiebedrijf streeft naar continuïteit en is waardegedreven.”

Albert Jan Thomassen (FBNed – Familiebedrijven Nederland)

2.2 Kenmerken

Uit diverse onderzoeken blijkt dat familiebedrijven verschillende positieve kenmerken hebben^{3 4}. Familiebedrijven:

- ✓ zijn stevige en betrouwbare dragers van onze economie en werkgelegenheid (in omvang & stabiliteit);
- ✓ zijn gericht op continuïteit, op langetermijndenken;
- ✓ kennen een grote betrokkenheid bij en van het personeel;
- ✓ zijn sterk waardegedreven;
- ✓ zijn gericht op wederkerigheid, met bijv. aandacht voor maatschappelijke sponsoring en liefdadigheid;
- ✓ hebben doorgaans een hechte band met de regio, zijn maatschappelijk betrokken en dikwijls dragers van het lokale verenigingsleven;
- ✓ zijn voorbeelden van goed rentmeesterschap, d.w.z. financieel (meer) solide en met een betere eigen vermogenspositie;
- ✓ kenmerken zich door passie en grote betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel;
- ✓ zijn ondernemend, beschikken over aanpassingsvermogen en hebben een innovatief karakter^{5 6}.

Het is de combinatie van kenmerken die familiebedrijven uniek maakt.

Waarden en eigen financiering

Familiebedrijven zijn gebouwd op emotionele banden en op sterk verankerde waarden, die vanuit de oprichter(s) van generatie op generatie worden doorgegeven en die geborgd zijn in cultuur en strategie van zowel de familie als het bedrijf⁷. Familiebedrijven kennen veelal een hoge mate van zelffinanciering en hebben daardoor een hoog weerstandvermogen⁸.

Ook is een familiebedrijf sterk door herinvestering. Winst wordt vaker geherinvesteerd en dat maakt familiebedrijven over het algemeen weerbaar bij tegenslagen. Bij veel familiebedrijven is het bedrijf de kern en juist niet het verdienen van geld. Salarissen aan de top zijn vaak veel minder royaal dan bij niet-familiebedrijven.

³ Flören, R., & Bles-Temme, L. (2019, april). *De Dynamiek van het Familiebedrijf*. Retrieved from researchgate.net:

https://www.researchgate.net/publication/332644096_20181214_artikel_1_TF_De_Dynamiek_van_het_Familiebedrijf.

⁴ Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2020, april 8). *Whitepaper – Familiebedrijf lijdt onder coronacrisis, maar behoudt personeel en is optimistisch over de toekomst*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf-newsroom/whitepaper-rni-familiebedrijven---coronacrisis.pdf?sfvrsn=e387b014_12.

⁵ Flören, R., & Bles-Temme, L. (2019, april). *De Dynamiek van het Familiebedrijf*. Retrieved from researchgate.net:

https://www.researchgate.net/publication/332644096_20181214_artikel_1_TF_De_Dynamiek_van_het_Familiebedrijf.

⁶ Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2020, april 8). *Whitepaper RNI Familiebedrijven – Coronacrisis*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf-newsroom/whitepaper-rni-familiebedrijven---coronacrisis.pdf?sfvrsn=e387b014_12.

⁷ IJsselvliet Strategie & Realisatie, *Met een gezonde bedrijfsvoering het familiebedrijf voortzetten*, <https://ijsselvliet.nl/onderzoek/met-een-gezonde-bedrijfsvoering-het-familiebedrijf-voortzetten/>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

⁸ Credit Suisse Research Institute. (2015, July). *The family business model*.

Familiebedrijven leveren vaker dan niet-familiebedrijven een bijdrage aan lokale instellingen zoals sportclubs, kerken en scholen⁹. Inzet voor een regio, dorp of stad of branche maar ook voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is opvallend en komt veel voor.

Een kanttekening bij voornoemde positieve kenmerken is dat familiebedrijven relatief veel bijdragen aan onze economie, omdat ze ook met veel zijn. Ook voor niet-familiebedrijven kan gelden dat zij betrokken personeel, verantwoordelijkheidsgevoel en/of een goede verankering in de regio hebben. Wel is duidelijk dat dit voor familiebedrijven in sterke(re) mate geldt, m.n. de regionale verbondenheid indien er sprake is van meerdere generaties. Ook de langetermijnonoriëntatie blijkt een onomstreden kernwaarde van familiebedrijven.

“Families zijn bereid risico’s te dragen en in te leveren op dividend en eigen vermogen wanneer er sprake is van crisis waarbij behoud van werkgelegenheid en personeel voorop staat.”

Hendri Meilink (IJssevlit Strategie & Realisatie)

“Uit ondernemende families komen ondernemende familieleden, die zelf bedrijven opstarten. De kennis en ervaring die kinderen uit ondernemende families opdoen helpt hen om zelf succesvol te zijn als ondernemer. Als je een klimaat van ondernemerschap wilt stimuleren moet je familiebedrijven koesteren.”

Astrid Kramer (Tilburg University)

Lange termijn

Familiebedrijven focussen vooral op het voortbestaan van het familiebedrijf op de lange termijn. Uit onderzoek van Nyenrode Business Universiteit blijkt dat nog geen vijfde van de eigenaren van familiebedrijven de onderneming ziet als een vehikel om echt geld te maken en vermogen op te bouwen. Familiebedrijven zullen dus ook minder snel werk verplaatsen naar lagelonenlanden ter bevordering van de hogere winsten. Tevens investeren familiebedrijven in moeilijke tijden, zoals een crisis, meer in innovatie dan niet-familiebedrijven dat doen¹⁰.

Regionaal verbonden en maatschappelijk betrokken

Familiebedrijven zijn sterk verbonden met de regio. Deze binding zit verankerd in het Rijnlandse bestuursmodel, dat zowel in Nederland als in Duitsland voor een belangrijk deel het ondernemingsklimaat bepaalt. Daarbij staan ‘stakeholdersbelangen’ centraal en niet zoals in het meer Angelsaksisch ondernemersklimaat ‘shareholdersbelangen’. Dat betekent dat er meer oog is voor belangen van werknemers, leveranciers, klanten en omwonenden naast het belang van de aandeelhouders.

⁹ Flören, R., Uhlaner, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*. Breukelen, The Netherlands: Centre for Entrepreneurship, Nyenrode Business University.

¹⁰ MT/Sprout, *6 redenen waarom familiebedrijven slagen*, <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen>, 19 december 2012.

De honkvastheid van familiebedrijven is een belangrijke waarde voor de regionale economie en vormt een tegenwicht voor de tendens dat kapitaal steeds meer 'footloose' wordt en Nederlandse bedrijven steeds vaker worden verkocht aan buitenlandse investeerders (Tamminga, 2009), met mogelijk negatieve gevolgen voor de economische veerkracht van Nederland op de lange termijn¹¹. Buiten de Randstad blijkt de impact van de familiebedrijven op de economie relatief groot in vergelijking tot de Randstedelijke economie.¹²

Op lokaal niveau leveren familiebedrijven een grote bijdrage aan de leefbaarheid. Ze willen bijdragen aan de samenleving waar zij zelf onderdeel van zijn. Geld verdiend in de regio vloeit zo terug naar de samenleving, levert voor iedereen voordelen op en komt uiteindelijk de hele economie ten goede. Dit sociale aspect wordt minder vaak teruggezien bij niet-familiebedrijven, terwijl bij familiebedrijven is aangetoond dat zij vaker en langduriger een sportclub sponsoren of zich inzetten voor een stichting of goed doel.^{13 14}

Rentmeesterschap en financiering

Familiebedrijven groeien net als niet-familiebedrijven door de insteek van vermogen in hun bedrijf. Anders dan niet-familiebedrijven financieren zij hun onderneming echter voornamelijk met eigen vermogen. Uit onderzoek van Neyenrode Business Universiteit blijkt dat 55% van alle familiebedrijven liever geen gebruik maakt van externe financiering¹⁵. Mede hierdoor hebben familiebedrijven een sterkere financiële positie t.o.v. niet-familiebedrijven, aangezien ze relatief gezien goedkoper geld kunnen lenen. Rente die familiebedrijven betalen ligt gemiddeld 0,3 procentpunt lager dan de rente die niet-familiebedrijven betalen¹⁶.

Ondanks de constatering dat familiebedrijven doorgaans financieel sterk(er) zijn, blijkt in de coronacrisis dat zij soms moeilijk aan (nood)krediet kunnen komen. Juist omdat ze minder leunen op bancaire financiering en daardoor minder 'bekend' of al 'gewogen' zijn door banken. Dat maakt hen tot op zekere hoogte kwetsbaar voor overnames door private equity of buitenlandse partijen. Mede hierom heeft de rapporteur van het Europees Comité van de Regio's (CvdR) in het mkb-advies voor de Europese Commissie geadviseerd om mogelijkheden te verkennen voor (vormen van) kapitaalsteun via regionale fondsen.¹⁷ Veel provincies kennen bijv. een participatiefonds van provincie en gemeenten, dat zich richt op het waarborgen van de continuïteit en regionale verankering van regionale mkb- en familiebedrijven.

Voor financiering kan ook worden gedacht aan een financieringsmogelijkheid vanuit familie en vriendenkring, bijv. met een durfkapitaalregeling als de 'Tante Agaath-regeling'.

¹¹ Tamminga, M. (2009). *De Uitverkoop van Nederland*. Amsterdam: Prometheus.

¹² Matser, I., & Van Helvert, J. (2019). *De Overijsselse Mittelstand: Over parels van familiebedrijven*. Zwolle: Windesheim.

¹³ MT/Sprout, *6 redenen waarom familiebedrijven slagen*, <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen>, 19 december 2012.

¹⁴ PwC. (2016, maart). *Het familiebedrijf: veelzijdig belang voor de Nederlandse samenleving*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/publicaties/het-familiebedrijf-veelzijdig-belang-voor-de-nederlandse-samenle.html>.

¹⁵ MT/Sprout, *6 redenen waarom familiebedrijven slagen*, <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen>, 19 december 2012.

¹⁶ MT/Sprout, *6 redenen waarom familiebedrijven slagen*, <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen>, 19 december 2012.

¹⁷ Europees Comité van de Regio's, *SME strategy – ontwerpadvies t.b.v. XXrd commission meeting*, 24 juni 2020.

Hierover heeft de Tweede Kamer in 2020 een motie aangenomen, die de regering vraagt om een vervolg op deze regeling te onderzoeken¹⁸. De uitkomsten hiervan zijn op het moment van schrijven nog niet met de Kamer gedeeld.

2.3 Cijfers

Familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven

Onderzoek door het CBS laat o.a. zien dat 60% van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf is, wat neerkomt op 272.830 bedrijven (2018). De meeste betreffen kleinere bedrijven met 2-10 medewerkers. Verder constateert het CBS dat familiebedrijven in alle bedrijfssectoren voorkomen, met name in de landbouw, bosbouw en visserij, maar ook in bijv. de horeca en detailhandel. Het CBS becijfert dat familiebedrijven doorgaans ouder zijn dan niet-familiebedrijven: bijna twee derde van alle familiebedrijven is ouder dan 10 jaar (bij niet-familiebedrijven is dat ruim een derde). Van alle familiebedrijven heeft een kleine 12% meer dan één generatie van de familie in het bestuur. Dat percentage is groter naarmate een bedrijf groter is. In de provincies Overijssel, Friesland en Gelderland zijn de bijdrage en toegevoegde waarde van (vestigingen van) familiebedrijven het grootste, in de provincie Noord-Holland het kleinste.¹⁹

2.4 Beleid

2.4.1 Landelijk beleid

In 2017 heeft het CBS voor het laatst landelijk onderzoek gedaan en cijfermateriaal verzameld over familiebedrijven in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Specifiek landelijk beleid ter ondersteuning van familiebedrijven is er (nog) niet. Wel is er de fiscale regeling BOR (bedrijfsopvolgingsregeling), ook wel BOF (bedrijfsopvolgingsfaciliteit) genoemd. Deze regeling maakt het mogelijk om een gedeeltelijke belastingvrijstelling te krijgen bij de vererving van ondernemingsvermogen. Als in de familie een eigenaar van een onderneming overlijdt, kan de erfgerechtigde in de aangifte erfbelasting een beroep doen op de BOR.

Daarnaast zijn er afgelopen kabinetsperiode Regio Deals gesloten tussen kabinet en provincies. Bij twee daarvan, in de provincies Overijssel en Limburg, betreffen de deals de ondersteuning van familiebedrijven om succesvol aan de slag te gaan met thema's als digitalisering, duurzaamheid en innovatie. Dat gebeurt onder andere via coaching, kennisoverdracht, leren-van-elkaar netwerken en inspiratiebijeenkomsten.

In 2019 heeft de Tweede Kamer twee moties aangenomen over familiebedrijven:

- de motie-Amhaouch/Palland over een kwantitatief CBS-onderzoek naar familiebedrijven²⁰;
- de motie-Aartsen/Bruins over een onderzoek naar knelpunten voor familiebedrijven²¹.

¹⁸ Kamerstukken II, 2019/20, 32 637, nr. 407.

¹⁹ Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, oktober 28). *Familiebedrijven in Nederland*. Retrieved from cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>.

²⁰ Kamerstukken II, 2019/20, 35 300 XIII, nr. 41.

²¹ Kamerstukken II, 2019/20, 35 300 XIII, nr. 26.

Beide moties zijn uitgevoerd en de staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat heeft de Kamer op 28 oktober 2020 geïnformeerd²².

Het onderzoek door het CBS 'Familiebedrijven in Nederland 2015-2018' verschaft cijfers over familiebedrijven in Nederland in de periode 2015-2018 (zie onder 3.3)²³. Uit het knelpuntenonderzoek, dat bestaat uit twee rondetafelgesprekken met zowel kleine als (middel)grote familiebedrijven en een essay door het Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven (LEF) van Hogeschool Windesheim, komt naar voren dat in veel familiebedrijven continuïteit de belangrijkste doelstelling is. Knelpunten blijken niet eenduidig te benoemen. De onderzoekers wijzen op de hoge mate van zelffinanciering enerzijds en de aarzeling om externe financiering aan te trekken en controle uit handen te geven anderzijds. Tegenover een sterk lokaal netwerk staat een zekere geslotenheid met weinig nieuwe interactie en kennis. Als uitdagingen voor de toekomst worden o.a. genoemd digitalisering (de affiniteit daarmee ligt vooral bij jongere generaties en minder bij oudere generaties), internationalisering (deze vindt vaak stapsgewijs en hierdoor op kleinere schaal plaats), en opleidingen (familiebedrijven investeren minder in opleidingen, maar hebben een unieke kennisbasis die door generaties heen is opgebouwd).²⁴

In de begeleidende Kamerbrief staat de staatssecretaris ook stil bij de impact van de coronacrisis op familiebedrijven. Uit een peiling van RSM-Nyenrode in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat blijkt dat 65% van de respondenten in juli 2020 optimistischer was over overlevingskansen, omzet, winst en (omvang van het) personeel dan in april 2020. De staatssecretaris schrijft dat gedurende de coronacrisis familiebedrijven gebruik (hebben) kunnen maken van (generieke) steunmaatregelen als de Tegemoetkoming Ondernemers Getroffen Sectoren COVID-19 (TOGS), de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL), de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW), het uitstel van betaling van belastingen, de verruimde kredieten en borgstellingen en de Corona Overbruggingslening (COL).²⁵

Tenslotte schetst de staatssecretaris het landelijke overheidsbeleid t.a.v. familiebedrijven: het MKB-actieplan voor het midden- en kleinbedrijf (waaronder veel familiebedrijven) uit 2018, twee zgn. 'MKB-deals' die zich richten op familiebedrijven, de fiscale bedrijfsopvolgingsregeling (BOR), het Vermogensversterkend Krediet (VVK) voor familiebedrijven in de agrarische sector, en de voorlichtende rol die het Ondernemersplein en de Kamer van Koophandel hebben richting familiebedrijven.²⁶

²² Kamerstukken II, 2020/21, 32 637, nr. 434.

²³ Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, oktober 28). *Familiebedrijven in Nederland*. Retrieved from cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>.

²⁴ Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (2020). *Kenmerken, kansen en knelpunten in het familiebedrijf*. Zwolle: Windesheim.

²⁵ Kamerstukken II, 2020/21, 32 637, nr. 434.

²⁶ Kamerstukken II, 2020/21, 32 637, nr. 434.

2.4.2 Provinciaal beleid

Op provinciaal niveau zijn er enkele provincies die specifiek beleid richten op de ondersteuning van familiebedrijven. De wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven verschilt sterk. Zo zijn er provincies die subsidies verstrekken, die het netwerk van familiebedrijven versterken, die advies beschikbaar stellen en/of die samenwerken met universiteiten en hogescholen in onderzoek naar familiebedrijven en hun behoeften. Gelderland en Overijssel zijn de twee provincies met de meeste ondersteunende regelingen en programma's voor familiebedrijven. De provincies Flevoland, Drenthe, Limburg, Groningen en Utrecht ondersteunen ook op hun eigen manier familiebedrijven, maar doen dit minder uitgebreid dan Gelderland en Overijssel. De provincie Noord-Brabant heeft een uitgebreid beleid voor bedrijven, maar maakt daarbij bewust de keuze om daarin geen onderscheid te maken tussen type ondernemingsvormen.

Enkele voorbeelden van provinciale regelingen:

- De provincie Overijssel heeft een jonge bedrijfsopvolgersregeling, waarbij de nieuwe generatie max. € 20.000 subsidie kan krijgen bij de overname van het bedrijf, om een vernieuwing (digitalisering, verduurzaming etc.) door te voeren.
- De provincies Utrecht en Flevoland stellen subsidie beschikbaar (in samenwerking met een hogeschool) voor het volgen van een masterclass bedrijfsopvolging, specifiek gericht op familiebedrijven, die familiebedrijven moeten ondersteunen in een soepele overname van het familiebedrijf aan de volgende generatie.
- De provincies Drenthe en Overijssel hebben allebei een voucherregeling, waarmee familiebedrijven voor een bepaald bedrag expertise kunnen inhuren op bijv. het gebied van bedrijfsovername of herinrichting van de bedrijfsstructuur.
- De provincie Gelderland investeert in kennisuitwisseling en netwerkversterking door ondersteuning van Het Gelders Familiebedrijven Gilde (GFG). Het GFG is een platform waar familiebedrijven elkaar kunnen ontmoeten en ideeën uit kunnen wisselen. Ook deelt het platform specifieke kennis gericht op ondernemers door middel van trainingsmodules, seminars, coaching, intervisietrajecten, en expertbijeenkomsten. Ook dient het platform als een soort klankbord voor alle familiebedrijven binnen Gelderland richting de overheid, brancheverenigingen, werkgevers- en werknemersverenigingen.

“Niet toevallig zijn al deze ondernemingen, die stilzwijgend al decennia een sociaal contract met hun omgeving hebben, familiebedrijven. (..) We beschouwen deze bedrijven dan ook als natuurlijke bondgenoten in ons streven naar een sterke, duurzame en inclusieve regionale economie.”

Eddy van Hijum (provincie Overijssel)

2.4.3 Gemeentelijk beleid

Veel gemeenten voeren actief economisch beleid, bijv. gericht op een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Echter, economisch beleid expliciet gericht op familiebedrijven is bij het overgrote merendeel van de gemeenten niet aanwezig.

3. Aandachtspunten & Beleidsrichtingen

In dit hoofdstuk worden acht aspecten benoemd terzake het functioneren en presteren van familiebedrijven (par. 3.1 t/m 3.8). Per aspect worden aandachtspunten beschreven en vervolgens een beleidsrichting en/of actiepoint daaraan gekoppeld.

3.1 Inzicht in omvang & presteren

3.1.1 Aandachtspunt: structurele data over familiebedrijven ontbreken

Er worden in Nederland op dit moment niet structureel data verzameld en bijgehouden over familiebedrijven. Dat zorgt ervoor dat er weinig inzicht is in de ontwikkeling van familiebedrijven en specifieke prestaties. Hierdoor kan er ook niet met beleid op worden gestuurd.

Het laatste grote landelijke onderzoek naar familiebedrijven van het CBS is gepubliceerd op 28 oktober 2020.²⁷ Zowel op economisch als op maatschappelijk gebied is er in de tussentijd veel veranderd. De coronacrisis is hiervan het meest recente voorbeeld. Wat is de impact van de coronacrisis op familiebedrijven? Raakt de crisis familiebedrijven harder dan niet-familiebedrijven of komen familiebedrijven juist sterker uit deze crisis? Wat is het effect van de crisis op de werkgelegenheid bij familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven? Allemaal vragen waarvan het interessant zou zijn er antwoord op te krijgen.

Op dit moment doen private/publieke instellingen zoals hogescholen en universiteiten (waaronder Hogeschool Windesheim, Nyenrode Business Universiteit, Tilburg University, Erasmus Universiteit en Hogeschool Utrecht) zelfstandig onderzoek naar familiebedrijven. Deze onderzoeken worden echter niet centraal gepubliceerd en geven ook niet een totaalplaatje van familiebedrijven, maar bieden wel interessante inzichten in het functioneren en presteren van familiebedrijven.

3.1.2 Beleidsrichting: structureel data over familiebedrijven verzamelen

Het zou goed zijn om consequent en structureel data over familiebedrijven te verzamelen. Met behulp van cijfers van bijv. het CBS ontstaat beter zicht op de prestaties van familiebedrijven en zou met nadere analyses en beleid beter op familiebedrijven kunnen worden ingespeeld. Het data verzamelen zou moeten plaatsvinden op basis van duidelijke definities en/of met een nadere onderverdeling.

Relevant zou zijn om inzicht te krijgen in:

- ✓ typen eigenaren van bedrijven, waarbij familiebedrijven een categorie zijn;
- ✓ uitwerking en inzicht naar verschillende niveaus (landelijk, provinciaal en gemeentelijk);
- ✓ innovatie, uitgaven aan R&D, uitgesplitst naar sector maar ook grootteklasse;
- ✓ investeringen, per type investeringsgoed, uitgesplitst naar sector en grootteklasse;

²⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, oktober 28). *Familiebedrijven in Nederland*. Retrieved from cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>.

- ✓ productiviteit, het aantal gewerkte uren (i.p.v. enkel combinatie met toegevoegde waarde om dat dat geen rekening houdt met de grootte van het bedrijf), uitgesplitst naar sector en grootteklasse;
- ✓ governance, de aanwezigheid van een Raad van Commissarissen (RvC) en/of Raad van Advies (RvA) en een Stichting Administratiekantoor (STAK);
- ✓ financieringsstructuur van familiebedrijven.

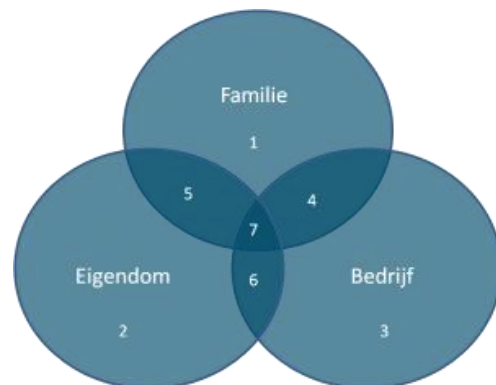
► Het CDA stelt voor het CBS periodiek onderzoek naar familiebedrijven te laten doen.

3.2 Werk-privéverhouding

3.2.1. Aandachtspunt: diversiteit van rollen en belangen

Binnen familiebedrijven komen verschillende belangen bij elkaar die zich tot elkaar moeten verhouden: familiebelang, aandeelhoudersbelang en bedrijfsbelang. Dit is een typisch kenmerk van een familiebedrijf, dat zorgt voor een interessante dynamiek. Wel kan het ook spanningen opleveren en is het relevant dat de schil van adviseurs en betrokkenen rondom een familiebedrijf zich bewust is van deze dynamiek. Bij diverse besluiten van of terzake het familiebedrijf kan er spanning ontstaan op de verschillende belangen. Dit kan o.a. tot uitdrukking komen bij de vormgeving van opvolging, maar bijv. ook bij de besluitvorming over grote (risicovolle) investeringen.

Het drie-cirkelmodel van Davis en Tagiuri wordt vaak gehanteerd om de verwevenheid en verschillende belangen binnen een familiebedrijf inzichtelijk te maken. Het model hanteert de drie systemen van familie, eigendom en bedrijf. Deze systemen zijn met elkaar verweven en het cirkelmodel geeft weer waar belangen elkaar raken of overlappen.²⁸



Het drie-cirkelmodel van Davis en Tagiuri, afbeelding ontleend aan Bedrijfsopvolging B.V.: <https://www.bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/wat-een-familiebedrijf/>, augustus 2020.

Bij familiebedrijven is dikwijls een groot deel van de aandelen van het bedrijf in handen van de familie. Binnen een familie spelen emotie en onderlinge verhoudingen een sterke rol. De familie zal dan binnen het bedrijf ook sneller focussen op zaken zoals gelijkheid, betrokkenheid en gevoelens van anderen. De bedrijfskant is gefocust op competentie, selectie, kritische analyses en geld. De twee werelden komen in een familiebedrijf samen en zorgen voor een interessante dynamiek, die echter ook voor problemen kan zorgen mocht deze uit balans zijn.²⁹

²⁸ Bedrijfsopvolging B.V., *Wat is een familiebedrijf?*, <https://www.bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/wat-een-familiebedrijf/#>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

²⁹ PwC. (2017, mei 14). *Familie en vermogen in bedrijf – De governance van het familiebedrijf*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-governance.pdf>.

Een familie komt diverse hordes tegen bij het (goed en daadkrachtig) besturen van hun bedrijf. Een van die hordes is de scheiding tussen werk en het privéleven. Wie vervult welke functie binnen het bedrijf? Wie krijgt welk deel van de winst? Wat te doen bij echtscheidingen? En wie bepaalt de familiewaarden en langetermijnvisie van het bedrijf? Dit zijn allemaal vragen die aan de orde kunnen komen bij het besturen van een familiebedrijf. Als deze vragen niet goed beantwoord kunnen worden of er is onduidelijkheid, dan kan dat leiden tot een voor het bedrijf nadelige uitkomst.

Dergelijke problemen kunnen voor ernstige (financiële) schade leiden en er zelfs voor zorgen dat een familiebedrijf ophoudt te bestaan. Ze kunnen echter voor het grootste gedeelte voorkomen worden door duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen.

3.2.2. Beleidsrichting: faciliteer het familiestatuuut of noodplannen

Om familiebedrijven te helpen de balans tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen te bewaken en de continuïteit te versterken, kunnen hulpmiddelen als het opstellen van een familiestatuuut bekender gemaakt worden en worden aangemoedigd. Hoe maak je een familiestatuuut, welke onderwerpen moeten de revue passeren en wie kan daarbij helpen?

Het opstellen van een familiestatuuut kost tijd en geld. Er zijn inmiddels veel adviseurs en partijen die hierbij kunnen helpen. Grotere familiebedrijven weten deze weg inmiddels te bewandelen. Bij het bredere mkb-peloton is dit instrument minder bekend.

Familiestatuuut

Een familiestatuuut kan met of zonder de hulp van een expert worden vastgelegd. De familie komt dan bijeen en vergadert over een aantal punten. De expert of voorzitter van de familie stelt dan aan elk familielid vragen. Bijvoorbeeld:

- Wat zijn de waarden van de familie?
- Wat is de missie van de familie?
- Wat is de visie voor het familiebedrijf?
- Wat zijn de doelen van de familie voor het bedrijf?
- Hoe gaat de familie om met conflicten binnen het bedrijf?
- Wie heeft welke zeggenschap en/of eigenaarschap binnen het familiebedrijf?

Na bespreking en/of discussie aan de hand van deze vragen wordt het resultaat vastgelegd in schriftelijke afspraken binnen het familiestatuuut. Deze afspraken kunnen periodiek worden herzien. Het uiteindelijke resultaat is een familiebedrijf dat een duidelijk fundament en richting heeft en daarmee sterker staat en minder snel problemen van binnenuit zal ondervinden.

De overheid kan familiebedrijven helpen door proactief kennis en expertise ter beschikking te stellen, waarmee familiebedrijven bijv. een familiestatuuut kunnen opstellen. Zij kan ook algemene richtlijnen of handreikingen voor het opstellen van een familiestatuuut publiceren of een 'familiestatuuuthelpdesk' inrichten, waar familiebedrijven informatie kunnen vergaren m.b.t. het opstellen van een familiestatuuut. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor de mogelijke juridische gevolgen van het familiestatuuut. Zo blijkt uit de praktijk dat niet altijd duidelijk is of het overeengekomene juridisch afdwingbaar is en in sommige gevallen bevat het familiestatuuut zelfs nietige afspraken.

Noodplannen

Voor kleinere bedrijven met een eenvoudiger bedrijfsstructuur (niet veel betrokken familieleden) kan een eenvoudiger versie van het familiestatoot of een alternatief in de vorm van een 'noodplan' worden overwogen. Daarin wordt uitgewerkt wat er gebeurt of moet gebeuren als een van de sleutelfiguren (of de sleutelfiguur) wegvalt; hoe kan het bedrijf dan verder en werkgelegenheid behouden blijven?

► Het CDA voor de mogelijkheden te onderzoeken hoe informatie over bijv. een familiestatoot toegankelijk(er) kan worden gemaakt voor familiebedrijven.

3.3 Bedrijfsopvolging & Continuïteit

3.3.1. Aandachtspunt: bedrijfsopvolging is een kwetsbaar proces

Wie neemt het bedrijf over en gaat de dagelijkse leiding op zich nemen? Wie is daar het meest geschikt voor? Wie heeft er recht op een nieuwe, beschikbare plek? Dit zijn vragen die al snel boven water komen drijven als het om bedrijfsopvolging gaat.

Bedrijfsopvolging is een kwetsbaar en ingrijpend moment binnen familiebedrijven. Bedrijfsopvolging kent naast zakelijke (eigenaarschap, aandeelhouder versus dagelijkse leiding, directie) en fiscale aspecten ook andere meer kwalitatieve kwetsbaarheden, zoals:

- de communicatie is informeel en niet duidelijk in overgang, waardoor zaken niet goed lopen;
- het ontbreken van een missie of visie die het beheer van het familievermogen duidelijk definieert;
- de oude generatie vindt het moeilijk los te laten en geeft (te) weinig ruimte;
- de nieuwe generatie is niet goed voorbereid of niet geschikt;
- er is geen opvolging.

Slechts een op de drie familiebedrijven overleeft de overdracht van de eerste naar de volgende generatie³⁰. Een bedrijfsopvolging is een grote stap met grote gevolgen. Zowel binnen de privésfeer van de familie als binnen de bedrijfs sfeer van de familie kunnen problemen ontstaan, waardoor familiebedrijven minder goed kunnen opereren of zelfs helemaal verdwijnen. Ook de afhankelijkheid van slechts één of twee sleutelfiguren speelt hier een belangrijke rol. Het bedrijf moet op een goede manier worden overgedragen op een nieuwe generatie en daar komt heel veel bij kijken, o.a. met fiscale regelingen en de vormgeving van eigenaarschap (aandeelhouder) en dagelijkse leiding (directie).

Behalve een zakelijke en een fiscale transitie is overdragen vooral een emotioneel proces waar nu in de praktijk onvoldoende aandacht voor is. Dit kan gepaard gaan met onvoldoende loslaten van de huidige generatie en de onmogelijkheid voor de opvolgende generatie om zich goed voor te bereiden.

³⁰ PwC. (2014, maart 20). *Bedrijfsopvolging en NextGen*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/marktsectoren/familiebedrijven/opvolging-en-next-gen.html>.

De beschikbare faciliteiten (waar ook vanuit de overheid de focus op ligt) zijn gericht op een gunstige fiscale transitie. Dit mag echter niet een voldoende gedegen voorbereiding in de weg staan. Het emotionele aspect van bedrijfsoverdracht moet niet worden onderschat, zo blijkt uit reacties uit de adviespraktijk.

Uit onderzoek blijkt dat een goed voorbereide opvolging gemiddeld zeven jaar duurt³¹. Relevant is dat een opvolger de kneepjes van het vak leert en kent, de visie begrijpt en begrip heeft van c.q. een visie heeft op hoe het familievermogen zorgvuldig moet worden beheerst. Vroeger was er meer vanzelfsprekendheid dat de oudste (zoon) de opvolger was. Tegenwoordig ligt dat niet meer zo voor de hand. De nieuwe generatie heeft ook ondergaan wat een eigen bedrijf doet met een gezin en maakt vervolgens eigen keuzes.

Opvolgers nu hebben vaak een lange tijd in het bedrijf gewerkt en zijn gemiddeld ouder als zij het bedrijf overnemen. Het overnemen van het bedrijf is dus steeds meer een bewuste keuze geworden.

Recente studies laten zien dat familiebedrijven die andere kinderen kiezen dan automatisch de eerstgeborenen, betere financiële resultaten behalen. De hypothese is dat deze bedrijven op basis van kwaliteiten en geschiktheid hun keuze maken in plaats van geboortevolgorde.³²

Het is aan te bevelen dat een zittende generatie vroeg begint met het maken van een plan voor bedrijfsopvolging en dat dit regelmatig wordt herzien. Het plan kan voor een termijn van vijf tot vijftien jaar beschrijven welke opvolgingskandidaten de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Een en ander in overleg met de familie.³³

Aandacht voor eigenaarschap bij het overnemen van een familiebedrijf wordt in de praktijk gemist. In het onderwijs maar ook onder adviseurs is geen of weinig aandacht voor hoe je je kunt voorbereiden op het eigenaar zijn. 'Ownership is a job you can qualify for'. Eigenaar zijn is een functie, daar past een competentieprofiel bij en die competenties moeten ontwikkeld worden. Dit geldt zeker voor familiebedrijven waar meerdere familieleden of families eigenaar zijn.

Om bij een bedrijfsovername conflicten binnen de privésfeer van de familie te voorkomen kan weer gekeken worden naar een familiestatuuat als bedoeld in 3.2.2. Dit familiestatuuat legt dan de opvolgingsprocedure vast, met hoe lang iemand binnen het bedrijf moet hebben gewerkt om in aanmerking te komen voor een opvolging. Ook kunnen de vastgelegde missie en visie van het familiebedrijf houvast bieden, zodat ook op de lange termijn het familievermogen bewaard blijft.

³¹ Flören, R., Berent-Braun, M., & Warmar, P. (2011, juli). *Familiebedrijven in Zeeland: Een onderzoek naar de emotionele component bij bedrijfsoverdracht van familiebedrijven in Zeeland*. Retrieved from researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/254820067_Familiebedrijven_in_Zeeland_Een_onderzoek_naar_de_emotionele_component_bij_bedrijfsoverdracht_van_familiebedrijven_in_Zeeland.

³² PwC. (2019, september 2019). *De familie centraal in advies en onderzoek*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/diensten-en-sectoren/familiebedrijven/de-familie-centraal-in-advies-en-onderzoek-familiebedrijven.html>.

³³ PwC/TIFB. (2019, februari 28). *Opvolgingsplanning voor uw familiebedrijf begint vandaag*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/opvolgingsplanning-voor-uw-familiebedrijf-begint-vandaag.html>.

3.3.2. Beleidsrichting: faciliteer soepele bedrijfsopvolging via bedrijfsopvolgingspakket

Bedrijfsopvolgingspakket

Het was enige tijd geleden de praktijk dat ondernemers thuis post ontvingen en er op werden geattendeerd om na te denken over de toekomst en bedrijfsopvolging. Het pakket was op te vragen bij de Kamer van Koophandel (KvK).

Dit pakket is destijds ontwikkeld door het ministerie van Economische Zaken samen met de Vereniging Kamers van Koophandel, MKB-Nederland en VNO-NCW en met name gericht op het kleinbedrijf (tot 20 werknemers).

In 2005 heeft Economische Zaken het gebruik en de waardering van het pakket geëvalueerd: 73% las het overdrachtspakket goed tot zeer goed, een ruime meerderheid van de gebruikers was positief over de inhoud, en het pakket voorzag in een informatiebehoefte.

Op enig moment is het pakket toch weer afgeschaft. Onderzoekers die zich bezighouden met familiebedrijven pleiten voor de herintroductie van een dergelijk pakket; niet enkel een technische blauwdruk van hoe een bedrijfsoverdracht vorm te geven, maar vooral ook met aandacht voor communicatie en emotie rondom de overdracht.

Daarbij is het relevant om dit niet enkel als een 'herinnering' rond het 55ste levensjaar te sturen, maar er ook daarna periodiek aandacht voor te blijven vragen. Bijvoorbeeld elke drie tot vijf jaar. Om daarmee tijdig tot nadenken te stemmen en weloverwogen stappen te zetten. Het wordt immers snel verdrongen of ingehaald door de dagelijkse beslommingen en daarom is herhaling essentieel.

Ondernemerschap in het onderwijs

Het zou goed zijn om ondernemerschap in het onderwijs op alle niveaus te stimuleren, met ook ondernemerschap in de vorm van het overnemen van een bedrijf als optie. De succeskans bij het overnemen van een bedrijf blijkt vele malen hoger dan bij het starten van een eigen bedrijf, zo stelt de Business Universiteit Nyenrode.

Nu bestaat in het onderwijs vooral aandacht voor ondernemerschap in algemene zin en/of het starten van een bedrijf. Aandacht besteden aan het overnemen van een bestaand bedrijf en het vervullen van de rol van eigenaar en eigenaarschap zou in het curriculum ook zeer relevant kunnen zijn.

Familieopvolging kan immers ook betekenen dat wel eigendom wordt overgedragen binnen de familie, en dus een nieuwe generatie in de Stichting Administratiekantoor, Raad van Commissarissen of Raad van Advies zit, maar dat goede externen het bedrijf leiden en de directie vormen.

Daarnaast is het goed om een nieuwe generatie en de vertrekkende generatie via het onderwijs of een leergang bewust te maken van hun positie en de aankomende veranderende verhoudingen en rollen.

Bij het opleiden van een nieuwe generatie opvolgers moet ook aandacht zijn voor de rol en verwachtingen bij en van eventuele andere kinderen die niet overnemen: wat voor rol en verwachtingen zijn er van het bedrijf en wat mogen hun familieleden die in het bestuur zitten verwachten van hen en vice versa?

Daarnaast zou het ook goed zijn als de betrokkenen bij een bedrijfsoverdracht, de komende en de vertrekkende generatie, hierop – inclusief het emotionele aspect van bedrijfsoverdracht – worden voorbereid. Binnen diverse onderwijsinstellingen wordt aandacht besteed aan bedrijfsopvolging. Zo bieden diverse instellingen ook cursussen inzake bedrijfsopvolging aan.

Bij het begeleiden van bedrijfsopvolging en/of het adviseren van een familiebedrijf wordt snel gedacht aan de accountant en fiscalist, maar dat is een te smalle benadering. Er dient aandacht te zijn voor de specifieke belangenafweging die in familiebedrijven wordt gemaakt, niet enkel geldgedreven. Bij bedrijfsopvolging is het van belang persoonlijke, psychologische /generatie problematiek en twijfel over kwaliteiten te begeleiden. Advisering en ondersteuning wordt nu in de praktijk heel snel in fiscaal en/of financieel onderwerp getrokken.

Derhalve is het ook goed dat er aandacht wordt geschonken aan de ‘schil van adviseurs’ rondom ondernemers voor de specifieke kenmerken, onderscheiden belangen en behoeften bij de advisering van familiebedrijven. Kennisoverdracht over werkrelaties in familiebedrijven is relevant. In de praktijk zijn er wel specifieke opleidingen voor commissarissen gericht op familiebedrijven, maar dit is ook van betekenis voor accountants, notarissen en bijv. het middenkader.

- ▶ Het CDA stelt voor de KvK te vragen hoe bij familiebedrijven bewustwording over bedrijfsopvolging kan worden gestimuleerd, bijv. door een periodieke gesprek of fysieke herinnering.
- ▶ Het CDA stelt voor in kaart te laten brengen in hoeverre kennis over intergenerationele bedrijfsoverdracht via het onderwijs kan worden uitgebreid (niet alleen voor de ondernemer, maar ook voor de adviseursschil eromheen).

“Stimuleer eigenaarschap in het onderwijs. Familie-opvolging kan ook betekenen dat je wel eigendom overneemt en in de STAK, RvC of RvA zit maar zorgt dat de beste mensen het bedrijf leiden.”

Albert Jan Thomassen (FBNed – Familiebedrijven Nederland)

3.4 Governance

3.4.1. Aandachtspunt: informele cultuur en bedrijfsstructuur

Familiebedrijven kennen vaak een meer informele cultuur. Missie, visie en besluitvormingsprocessen zijn niet altijd goed intern vastgelegd en kenbaar. Dat kan als voordeel snelheid hebben en als nadeel dat het besluitvormingsproces niet duidelijk is. Mogelijke gevolgen zijn een mismatch met verwachtingen, onzekerheid en onvoorspelbaarheid.

De missie of visie van familieleden binnen het familiebedrijf bedrijf kunnen verschillen. Ook kunnen de besluitvormingsprocessen niet altijd even formeel verlopen en worden er vaak informeel belangrijke beslissingen binnen familiebedrijven genomen. Ook kunnen er binnen de familie botsingen ontstaan, die zich op de werkvloer binnen het familiebedrijf manifesteren in een slechte samenwerking met alle gevolgen voor de bedrijfsproductiviteit van dien.

Zoals eerder opgemerkt kenmerken familiebedrijven door drie systemen die elkaar beïnvloeden (zie het drie-cirkelmodel van Davis en Tagiuri onder 3.2.1). De familie vormt samen met de aandeelhouders en de werknemers van het bedrijf een soort driehoeksverhouding. Drie systemen die onderling de richting en het succes van het bedrijf bepalen. Een goede samenwerking tussen de drie is dus ook van essentieel belang.³⁴

Daarnaast is de sterke afhankelijkheid van twee tot drie sleutelfiguren in het bedrijf ook een aandachtspunt. Dit maakt het bedrijf in tijden van crisis kwetsbaar. In de praktijk wordt veel ervaren dat met name mkb-familiebedrijven onvoldoende zijn voorbereid, waardoor bij plotseling overlijden of ziekte het risico bestaat dat de bedrijfsvoering in gevaar komt. Ook komt het voor dat documenten zoals statuten en testamenten niet op elkaar zijn afgestemd, wat het opvolgingsproces kan verstoren.

De vraag is hoe deze vraagstukken moeten worden opgelost. Helpt juist een sterk uitgeschreven, tot in de puntjes geregelde governance of is juist een wat vrijer bestuur op zijn plaats? Dat verschilt per familiebedrijf en daarom zijn er ook meerdere oplossingsrichtingen.

Structuur

In Nederland wordt in veel ondernemingsstructuren gewerkt met een Stichting Administratiekantoor (STAK). Hierin blijft het stemrecht en dus de zeggenschap bij het bestuur van de STAK (kan ook één persoon zijn), maar kan winst wel worden gedeeld met (andere) aandeelhouders via certificaten uitgegeven via de STAK. Een zeer goed werkzaam instrument voor familiebedrijven en bijv. voor werknemersparticipatie, zeker ook gezien de kwetsbaarheid. Echter is het wel relevant dat de benodigde expertise in het bestuur van de STAK zit en niet automatisch (gechargeerd) vader, moeder en een oude vriend. Beter is een STAK-bestuur met Raad van Advies-samenstelling.

³⁴ PwC. (2017, mei 14). *Familie en vermogen in bedrijf – De governance van het familiebedrijf*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-governance.pdf>.

Hoewel familiebedrijven een grote pijler van onze economie vormen, is bij de laatste wijzigingen van Boek 2 BW over rechtspersonen geen aandacht besteed aan de mogelijke speciale noden die er bij een familiebedrijf spelen omtrent de inrichting van hun juridische structuur. Wel was er aandacht voor andere soorten categorieën rechtspersonen, zoals niet-commerciële stichtingen en verenigingen en afwijkingen in sectorspecifieke regelgeving. Meer aandacht op dit punt voor familiebedrijven lijkt gerechtvaardigd vanwege het belang en de invloed van het element 'familie' in deze structuren.

Familiebedrijven hebben in vergelijking tot niet-familiebedrijven minder vaak een Raad van Advies (RvA) of Raad van Commissarissen (RvC), zelfs vergeleken bij dezelfde bedrijfsgrootte.³⁵ Er zijn ook structuurvennootschappen in Nederland zonder RvC. Hiermee wordt niet voldaan aan regelgeving en vindt ook een vorm van kwaliteitsborging binnen de bedrijfsstructuur niet plaats.

Tot slot is het van belang om aandacht te besteden aan de relaties tussen eigenaren, toezichthouders, directie en familie in de governance van het familiebedrijf. Meer kennis van de dynamiek van familiebedrijven is een vereiste dat zich in de praktijk niet altijd laat zien.

3.4.2. Beleidsrichting: vastlegging processen & de frisse blik van buiten

Formaliseer en professionaliseer de governancestructuur

Zoals genoemd in 3.2.1 kan er een familiestatuuut worden opgesteld, waarin onderlinge verhoudingen op een zakelijke manier worden vastgelegd. Zo is duidelijk wie welke rol speelt binnen het bedrijf en wie uiteindelijk de beslissingen neemt. Ook kunnen de missie en visie van het familiebedrijf in een familiestatuuut terugkomen, zodat daar geen onduidelijkheden over ontstaan. Voor kleinere bedrijven kan wellicht een 'familiestatuuut light' of een 'familiebedrijf-noodplan' uitkomst bieden om voorbereid te zijn op verschillende scenario's en hoe dat doorwerkt in het bedrijf en familie. Het is vooral van belang dat missie en visie, de economische en niet-economische doelstellingen van het familiebedrijf, worden uitgesproken en kenbaar zijn. Vooral in het mkb gebeurt dat weinig.

Daarnaast zijn er in de formele structuur van familiebedrijven, met name in het mkb, slagen te maken om rollen en verantwoordelijkheden duidelijker te beleggen en daarmee ook besluitvormingsprocessen en bevoegdheden transparanter te maken. Bijvoorbeeld door het certificeren van aandelen in een Stichting Administratiekantoor dan wel het instellen van een Raad van Commissarissen.

Een Raad van Commissarissen is ook een controlemiddel. Deze kan worden samengesteld uit experts op bijv. het gebied van financiën, wetgeving en management, uit mensen die niet lid zijn van de familie en die met een objectief beeld naar het bedrijf kunnen kijken. Zij kunnen als scheidsrechter functioneren bij geschillen tussen familieleden. Verder kunnen zij helpen met het beoordelen van beslissingen en het opstellen van bijv. een familiestatuuut. De Raad van Commissarissen adviseert en kan zelf geen besluiten nemen over het bedrijf.

³⁵ Flören, R., & Berent-Braun, M. (2013, november). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Retrieved from researchgate.net:

https://www.researchgate.net/publication/296325625_Goed_ondernemingsbestuur_bij_familiebedrijven.

“Dit is een van de belangrijkste onderwerpen. Veel van de kwetsbaarheid van familiebedrijven kan worden aangepakt door een betere governance.”

Roberto Flören (Business Universiteit Nyenrode)

Verder is een familieraad ook een instrument om onderlinge onduidelijkheden binnen de familie weg te nemen. Deze raad bestaat uit alle familieleden die betrokken zijn bij het familiebedrijf. Binnen deze raad kan informatie gelijkwaardig verdeeld worden, zodat er bij familieleden geen informatieachterstanden kunnen ontstaan die tot problemen leiden. Ook kunnen tijdens de vergaderingen van de familieraad problemen en emoties ter sprake komen, zowel privé als zakelijk.

Verder is het relevant dat op onderwijsinstellingen op dit vlak ook nader aandacht wordt geschonken en onderzoek wordt gedaan. Het is een groeiend vakgebied, maar momenteel (te) afhankelijk van drie à vier personen in heel Nederland.

Organiseer de frisse blik van buiten

Van familiebedrijven wordt wel eens gezegd dat zij op zichzelf gericht zijn en niet altijd open staan voor kennis van buiten. Dat de familie bepaalt, maakt het strategieproces van een familiebedrijf aan de ene kant kort en krachtig. Aan de andere kant kan het ten koste gaan van zorgvuldigheid, omdat er te snel naar een oplossing toe wordt geredeneerd. Met andere worden dat er net iets te weinig kritische massa, rust of reflectie in het strategische proces zit om een betere afweging te maken. Hier ligt volgens Berenschot bij veel familiebedrijven een aangrijpingspunt voor verbetering³⁶.

Daartoe kan een frisse blik van buiten worden georganiseerd. Het is aan het familiebedrijf zelf om af te wegen op welke wijze en in welke rol: (mede)besluitvormend of enkel adviserend? In de dagelijkse leiding (directie/ management) of meer reflecterend (via Raad van Commissarissen of Raad van Advies)? Een frisse blik van buiten kan een sterke bijdrage leveren aan de professionalisering van de bedrijfsstructuur van een familiebedrijf.

► Het CDA stelt voor om te laten onderzoeken of en hoe de governancestructuur van familiebedrijven kan worden versterkt, vertaald naar concrete handreikingen aan familiebedrijven, teneinde familiebedrijven robuuster en toekomstbestendiger te maken.

³⁶ Berenschot Strategies, *Het Familiebedrijf: Niet de sterkste of de slimste, maar degene die zich het beste aanpast aan veranderende omstandigheden overleeft!*, <https://berenschotstrategies.wordpress.com/2015/09/11/het-familiebedrijf-niet-de-sterkste-of-de-slimste-maar-degene-die-zich-het-beste-aanpast-aan-veranderende-omstandigheden-overleeft/>, 11 september 2015.

3.5 Openheid vs. Privacy

3.5.1 Aandachtspunt: interne gerichtheid & kwetsbaarheid

Familiebedrijven zijn gewoon buiten de schijnwerpers te blijven. Als gevolg van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, zoals het UBO-register, staat deze privacy echter onder druk. Voor familiebedrijven zijn de privacy en veiligheid van de familieleden die aandeelhouder zijn van grote waarde.

In een groot, internationaal opererend familiebedrijf gaat doorgaans veel meer geld om dan bij de lokale kaasboer op de hoek. Voor beide geldt echter dat hun privacy belangrijk is. Families vinden het niet fijn als hun gegevens zomaar op straat komen te liggen. Wie van de familie hoeveel procent van de aandelen bezit of wie welk bedrag verdient, zijn zaken men graag binnen de familie houdt.

Het openbaar maken van dergelijke gegevens is niet zonder risico's. Kwaadwillenden zouden deze informatie kunnen gebruiken om op criminele wijze geld van families te onvreemden.

UBO-register

Ondernemingen worden verplicht om binnen de Europese Unie hun 'Ultimate Beneficial Owner' (UBO) te registreren. De Ultimate Beneficial Owner zijn de personen die uiteindelijk eigenaar zijn van of zeggenschap hebben over een onderneming of organisatie. Dit zijn personen die meer dan 25% van de aandelen in een BV bezitten of voor meer dan 25% direct of indirect eigendomsbelang hebben in een vof of maatschap.³⁷ Doel van dit UBO-register is het tegengaan van financieel-economische criminaliteit, zoals het witwassen van geld en terrorismefinanciering, door transparantie te creëren over de uiteindelijk belanghebbende van een onderneming.³⁸

Uit onderzoek onder het RSM-Nyenrode Familiebedrijven-onderzoekspanel blijkt dat door het UBO-register de gegevens van ruim 270.000 familiebedrijven openbaar worden. Bijna de helft (48%) van de eigenaren van grotere familiebedrijven is onvoldoende bekend met het UBO-register. Slechts 35% van de eigenaren is zich bewust van de consequenties van de invoering van het UBO-register.³⁹ Van de ondernemers die wel bekend zijn met het UBO-register, vindt 70,8% dat het UBO-register een grote inbreuk is op hun privacy en maakt 41,7% zich zorgen om de veiligheid van zichzelf en de familie.⁴⁰

³⁷ Kamer van Koophandel, *De belangrijkste vragen over het UBO-register*, <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/top-5/de-belangrijkste-vragen-over-het-ubo-register/>, 1 november 2019.

³⁸ Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2019, juli 11). *Whitepaper – UBO-register: Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf's/pdf's---faculteit-research/entrepreneurship-governance-stewardship/whitepaper-ubo-rsm-nyenrode-instituut-onderzoekspanel.pdf?sfvrsn=15e7a414_0.

³⁹ Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2019, juli 11). *Whitepaper – UBO-register: Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf's/pdf's---faculteit-research/entrepreneurship-governance-stewardship/whitepaper-ubo-rsm-nyenrode-instituut-onderzoekspanel.pdf?sfvrsn=15e7a414_0.

⁴⁰ Flören, R., Berent-Braun, M., Bles-Temme, L., & Castricum, W. (2019, juli 11). *Whitepaper – UBO-register: Ruim 270.000 eigenaren van familiebedrijven dreigen hun privacy te verliezen*. Retrieved from neyenrode.nl:

De voorbereiding van de familiebedrijven op het UBO-register en de voorlichting aan de familiebedrijven over het UBO-register bevindt zich in haar beginfase.

Het bovenstaande is een bekend knelpunt en geldt in beginsel niet alleen voor familiebedrijven. Het geldt voor iedere aandeelhouder. Familiebedrijven zijn echter extra kwetsbaar, omdat de vermogenspositie van die familieleden kan worden achterhaald door het combineren van de set openbare gegevens bij de UBO-registratie met openbare jaarstukken.

Kijkende naar de cijfers onder 2.3.1. valt te concluderen dat praktisch alle familiebedrijven hun gegevens openbaar moeten maken. Dit levert voor veel familiebedrijven een grote mate van stress en een gevoel van onveiligheid op. Natuurlijk moeten criminele praktijken als witwassen zo veel mogelijk tegengegaan worden, maar familiebedrijven mogen daar niet de dupe van worden.

3.5.2 Beleidsrichting: toets effecten wet- en regelgeving op kwetsbaarheid eigenaren

De overheid zou in wet- en regelgeving rekening moeten houden met de privacy (en kwetsbaarheid van eigenaren) van familiebedrijven.

Relevant is dat als gevolg van big data-mogelijkheden de herleidbaarheid van geanonimiseerde data naar persoonlijke data sterk is vergroot. Dat geeft risico's. Familiebedrijven vrezen voor de persoonlijke vrijheid van familieleden, chantage en ongewenste vermelding.⁴¹

Mede in het licht van verdergaande ontwikkelingen als globalisering, technologisering en big data is het van belang om scherp te reguleren wie inzage krijgt in registers en data en voor welke toepassing inzage wordt verleend.

► Het CDA stelt voor te onderzoeken welke knelpunten (familie)bedrijven ervaren als het gaat om privacy en de kwetsbaarheid van eigenaren en te bezien hoe deze zouden kunnen worden weggenomen.

3.6 Innovatie

3.6.1 Aandachtspunt: innovatie is afhankelijk van sleutelfiguren

Innovatie is een van de belangrijkste factoren bij het groeien van een bedrijf. Innovatie zorgt ervoor dat een bedrijf nieuw en verfrissend blijft op de markt, een sterkere concurrentiepositie verwerft en zo dus ook op de lange termijn blijft bestaan. Innovatie is simpelweg van levensbelang. Bij bedrijven die al meerdere generaties bestaan moet men constant innoveren en aanpassen om dit voortbestaan te blijven waarborgen.

https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdfs/pdfs---faculteit-research/entrepreneurship-governance-stewardship/whitepaper-ubo-rsm-nyenrode-instituut-onderzoekspanel.pdf?sfvrsn=15e7a414_0.

⁴¹ Accountancy Vanmorgen, 'Privacy familiebedrijven in gevaar', <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2015/06/16/privacy-familiebedrijven-in-gevaar/>, 16 juni 2015.

Familiebedrijven blijken dikwijls innovatiever dan niet-familiebedrijven.⁴² Het duurt meestal wat langer voor een familiebedrijf overgaat tot innovatie (dit is bekend als de 'Ability & Willingness Paradox'), maar daarna zijn familiebedrijven succesvoller met innovaties dan niet-familiebedrijven. Dit geldt met name voor familiebedrijven in de maakindustrie. Hierover zijn de nodige academische artikelen verschenen.

Familiebedrijven hebben veelal een langere adem dan beursgenoteerde ondernemingen/private equity investeerders die toch meer op de korte termijn zijn gericht. Het nadeel is dat familiebedrijven hun innovatie inspanningen niet altijd goed bijhouden en rapporteren.

Ook is er verschil in de innovatiegraad tussen familiebedrijven: er zijn koplopers die zich op meerdere typen innovatie richten en vaker en sneller nieuwe technologieën gebruiken, en er zijn meer behoudende familiebedrijven die zich met name bezighouden met incrementele innovatie waarbij een bestaand product of dienst geleidelijk wordt verbeterd. Naast productinnovatie is het voor familiebedrijven belangrijk dat ze ook hun (productie)processen blijven innoveren. Dit is nodig om te kunnen concurreren op arbeidsproductiviteit in een vergrijzende samenleving en met opkomende lagelonenlanden.

De 29 familiebedrijven die op de Family Business Innovation index het hoogst scoren, de 'top performers', hebben vooraf duidelijk gedefinieerde innovatieprocessen, veelal in afzonderlijke businessunits met eigen budgetverantwoordelijkheid en breder in de organisatie belegde besluitvorming⁴³.

In langer bestaande familiebedrijven is over het algemeen veel sociaal kapitaal en impliciete kennis, waardoor deze bedrijven ook weerbaarder zijn. Als knelpunten terzake innovatie bij familiebedrijven speelt (1) de afhankelijkheid van de oprichter en 'baas' of een of twee sleutelfiguren en (2) de ruimte die de nieuwe generatie krijgt en/of financieel heeft om innovaties door te voeren. Vaak is het de oprichter die met nieuwe ideeën op een andere koers inzet, de werknemers zijn de uitvoerders van deze ideeën en minder initiatiefnemers. Dit kan een afwachtende cultuur creëren. De nieuwe generatie die het roer overneemt lijkt het moeilijk te vinden om innovaties door te voeren.

Uit onderzoek blijkt dat bij veel familiebedrijven als grootste uitdaging het aantrekken van nieuw talentvol personeel zien. Uit een onderzoek van Nyenrode in samenwerking met ING en NPM Capital uit 2017 blijkt dat ruim 16% van alle familiebedrijven aangeeft te weinig talentvolle medewerkers te hebben om te innoveren⁴⁴. Dit tekort aan personeel zou mogelijk kunnen worden opgelost door te gaan samenwerken met externe partijen. Op die manier kunnen kennis en expertise worden uitgewisseld. Daarnaast kan een Raad van Advies of Raad van Commissarissen een goede toevoeging zijn voor familiebedrijven. Deze kunnen worden samengesteld uit experts, die op bepaalde innovatiegebieden over veel kennis beschikken en het familiebedrijf kunnen helpen bij het halen van hun doelstellingen op het gebied van innovatie.

⁴² Flören, R., & Berent-Braun, M. (2017, september). *Innovatie en het familiebedrijf*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf-newsroom/innovatie-het-familiebedrijf.pdf?sfvrsn=7d79b714_4.

⁴³ PwC, *Het geheim achter de innovatiekracht van familiebedrijven*, <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/het-geheim-achter-de-innovatiekracht-van-familiebedrijven.html>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

⁴⁴ Flören, R., & Berent-Braun, M. (2017, september). *Innovatie en het familiebedrijf*. Retrieved from neyenrode.nl: https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf-newsroom/innovatie-het-familiebedrijf.pdf?sfvrsn=7d79b714_4.

“Zonder vernieuwingskracht hebben familiebedrijven geen toekomst.”

Hubert Tromp (Gelders Familiebedrijven Gilde)

3.6.2 Beleidsrichting: innovatieve cultuur en samenwerking

Om binnen familiebedrijven innovatie verder te versterken zijn familiebedrijven uiteraard eerst zelf aan zet. Zij kunnen lering trekken uit de diverse onderzoeken hierover en bijv. besluiten om:

- de organisatie ondernemender te maken, met (meer) ruimte voor eigen inbreng van het personeel;
- de frisse blik van buiten te organiseren om ondernemingslust en innovatiedrang aan te zwengelen;
- de beslissingsbevoegdheid t.a.v. innovatie breder in de organisatie neer te leggen;
- duidelijke afspraken te maken bij bedrijfsopvolging, zodat er ook ruimte ontstaat voor nieuwe generatie om nieuwe stappen te zetten.

Daarnaast kan de overheid innovatie aanmoedigen en versterken zoals zij in algemene zin al doet, maar dan met specifiek oog voor familiebedrijven.

Inzet innovatie-instrumenten van de (Rijks)overheid

Uit onderzoek van onder andere PwC blijkt dat familiebedrijven minder gebruik maken van innovatie-instrumenten als de Wet bevordering speur- en ontwikkelingswerk (WBSO), de innovatiebox en 30%-regeling dan dat niet-familiebedrijven dat doen. Als redenen worden genoemd de onbekend- en ontoegankelijkheid van regelingen, de lastige toepasbaarheid, te tijdrovend en te bureaucratisch.⁴⁵

- ▶ Het CDA stelt voor een voucherregeling voor familiebedrijven behorend tot het mkb in te richten (denk hierbij aan bijv. max. € 7.500) die kan worden benut om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren.
- ▶ Het CDA stelt voor beschikbare innovatieregelingen expliciet onder de aandacht te brengen van familiebedrijven.
- ▶ Het CDA stelt voor een voucherregeling gericht op procesinnovatie in te richten specifiek voor familiebedrijven in het mkb.

⁴⁵ PwC. (2017). *Technologische innovatie bij familiebedrijven*. Retrieved from pwc.nl: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-technologische-innovatie-bij-familiebedrijven.pdf>.

3.7 Financiën & Fiscaliteit

3.7.1. Aandachtspunt: dienstverlening en faciliteit

Toegang tot krediet

Familiebedrijven ervaren ondanks hun doorgaans gezonde financiële uitgangspositie meer dan andere bedrijven obstakels bij het verkrijgen van kredieten. Bancair krediet is soms moeilijk toegankelijk, omdat familiebedrijven maatwerk vragen m.b.t. kengetallen en zekerheden waarbij banken steeds minder bereid of in staat zijn deze te bieden. Al dan niet omdat regionale kantoren de bevoegdheid niet hebben en de hoofdkantoren geen maatwerk verlenen. Private equity en venture capital zijn voor familiebedrijven in veel gevallen geen optie, omdat daar vaak het afstaan van zeggenschap of verplicht behalen van kortetermijnrendement als voorwaarde tegenover staat, welke niet passen bij de waarden van familiebedrijven. Dat geldt ook voor publieke instrumenten via de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's), die doorgaans zijn gericht op participatie. In algemene zin geldt dat het perspectief bij geldschieters en familiebedrijven veelal verschilt in korte/middellange termijn versus (zeer) lange termijn.⁴⁶

De bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)

Voor de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) geldt een belastingvrijstelling van 100% over een ondernemingsvermogen tot € 1.102.209,-. Boven dit ondernemingsvermogen geldt een belastingvrijstelling van 83%. Buitenvennootschappelijk vermogen, zoals een pand dat binnen het bedrijf gebruikt wordt, valt ook onder de vrijstelling.

Het bedrag van de vrijstelling geldt voor het hele ondernemingsvermogen. Mochten meerdere erfgenamen dus een deel van het ondernemingsvermogen erven, dan worden deze delen van het ondernemingsvermogen bij elkaar opgeteld om de totale vrijstelling te berekenen. Eventuele erfbelasting die na de berekening van deze vrijstelling toch nog betaald moet worden, dient na tien jaar met rente te worden betaald.⁴⁷ De BOR geldt alleen voor het deel van de onderneming dat de kinderen verkrijgen zonder financiële tegenprestatie. Deze fiscale regeling is in het bijzonder voor familiebedrijven relevant. Een vererving van (een deel) het bedrijf zal door de BOR de familie minder geld kosten.

De BOR heeft als doel het bedrijfseigendom fiscaal gunstiger te kunnen overdragen. Dit vanuit de gedachte dat heffing van erf-, schenk- en inkomstenbelasting bij verkrijging van ondernemingsvermogen liquiditeits- en solvabiliteitsproblemen tot gevolg kan hebben, waardoor de continuïteit van ondernemingen in gevaar komt. Daarnaast stimuleert de BOR ondernemerschap.

Wanneer de BOR er niet zou zijn, dan heeft dat grote gevolgen voor het eigen vermogen van familiebedrijven: dat daalt van gemiddeld 45% naar 20% of de solvabiliteit daalt zodanig dat zij failliet gaan. De Nederlandse regeling bevindt zich in verhouding met omringende landen en andere landen in de wereld in de middengroep qua belastingdruk.

⁴⁶ Lysias Advies. (2020, juli 6). *Lycias White Paper Publiek Regiokrediet*. Retrieved from [lysiasadvies.nl: https://www.lysiasadvies.nl/publiek-regiokrediet-voor-familiebedrijven/lysias-whitepaper-publiek-regiokrediet-6-juli-2020/](https://www.lysiasadvies.nl/publiek-regiokrediet-voor-familiebedrijven/lysias-whitepaper-publiek-regiokrediet-6-juli-2020/).

⁴⁷ Bedrijfsopvolging B.V., *Bedrijfsopvolgingsregeling BOR/BOF*, <https://www.bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/bedrijfsopvolgingsregeling-borbof/#>, geraadpleegd 24 augustus 2020.

In het geval dat de volgende generatie een bedrijf niet kan overnemen, wordt in de regel het bedrijf verkocht. In de praktijk komt het voor dat het bedrijf daarna verschrompelt en zelfs soms heel goedkoop weer wordt teruggekocht en door de familie weer gezond en renderend wordt gemaakt. Het probleem lijkt hier dat het lastig of praktisch onmogelijk is om een koper te vinden die onderneemt vanuit dezelfde waarden (lange termijn, continuïteit, hart voor het personeel, goed voor de lokale samenleving etc.) en die het bedrijf draaiende weet te houden.

3.7.2. Beleidsrichting: continuïteit voorop, dienstverlening Belastingdienst en aanpak ontwijking

Continuïteit voorop

De staatssecretaris van Financiën heeft op 18 mei 2020 de rapporten 'Bouwstenen voor een beter belastingstelsel' naar de Tweede Kamer gestuurd⁴⁸. Hierin wordt in het kader van de aangekondigde voorstellen voor verbetering en vereenvoudiging van het belastingstelsel ook de BOR tegen het licht gehouden.

Ten aanzien van de BOR zijn de ervaringen dat deze over het algemeen goed werkt, maar er tegelijkertijd knelpunten zijn. De regeling is ingewikkeld en kent strenge voorwaarden om misbruik te voorkomen. Dit komt de toepasbaarheid niet ten goede komt en het duurt lang voordat zekerheid kan worden verkregen over de toepassing van de regeling. De voorwaarden kunnen ertoe leiden dat reële bedrijfsopvolgingen niet worden gefaciliteerd en andersom, zo blijkt uit onderzoek van Tilburg University.

Voor familiebedrijven is behoud en bestending van een regeling als de BOR, gericht op de continuïteit van familiebedrijven, van cruciaal belang. Uit de Fichebundel beleidsopties, bijlage bij de rapporten 'Bouwstenen voor een beter belastingstelsel' blijkt dat afschaffing van de BOR leidt tot:

- een kleinere financiële buffer van bedrijven na een bedrijfsoverdracht, waardoor het verkrijgen van financiering lastiger wordt en economische tegenvallers moeilijker zijn op te vangen;
- een negatief effect op toekomstige investeringen en groei;
- uitstel van overdrachten naar een volgende generatie tot overlijden;
- beperking van de investeringscapaciteit van een bedrijf⁴⁹.

Het CDA is van mening dat inzake de BOR het belang van het faciliteren van een goede bedrijfsopvolging en financieel gezonde toekomst voor het familiebedrijf voorop dient te staan.

Dienstverlening Belastingdienst

Uit diverse werkbezoeken en gesprekken blijkt dat het proces van bedrijfsopvolging enkele jaren in beslag kan nemen vanwege het verkrijgen van uitsluitel van de Belastingdienst over de bedrijfsopvolging. Het kan zijn dat door het gebrek aan personeel en met name ook vanwege gebrek aan voldoende specifiek kennisniveau de doorlooptijd langer is dan men zou mogen verwachten.

⁴⁸ Kamerstukken II, 2019/20, 32 140, nr. 71.

⁴⁹ Kamerstukken II, 2019/20, 32 140, nr. 71.

Een klein familiebedrijf heeft doorgaans niet vaak contact nodig met de Belastingdienst. Grotere familiebedrijven hebben dikwijls een vast aanspreekpunt bij de Belastingdienst (klantcoördinator) en vanaf een vermogen van € 50 miljoen heeft de familie zelf ook een vaste contactpersoon. Ook bij een kleiner vermogen zou het wenselijk zijn dat er een vast aanspreekpunt voor de familie beschikbaar is, m.n. in de jaren van voorbereiding op een bedrijfsopvolging.

Eerlijk(er) belasting-speelveld

Het is van belang om enerzijds belastingontwijking aan te pakken, zodat familiebedrijven eerlijker kunnen concurreren tegen multinationale ondernemingen, en anderzijds de BOR te behouden. Ook wanneer belastingontwijking effectief is aangepakt, is de BOR van groot belang om bedrijven met familiewaarden te kunnen continueren.

Daarnaast dient eigen vermogen en vreemd vermogen fiscaal gelijk te worden behandeld; dat vergroot de financieringsmogelijkheden voor o.a. familiebedrijven, maar ontmoedigt het aangaan van (te) grote schulden.

Onderzoek knelpunten in financiering en nieuwe vormen van publiek krediet

Het (regionaal) marktfalen waar het gaat om financieringsvraagstukken voor familiebedrijven zou nader moeten worden gezien, bijv. via gericht kapitaalmarktonderzoek. In dat kader heeft Lysias Advies het idee gelanceerd om te komen tot een nieuwe vorm van publieke financieringsmogelijkheden op basis van een revolverend fonds: het publiek regiokrediet⁵⁰. Een verdere analyse van dit idee en in hoeverre dit een voldoende effectief instrument kan zijn om het marktfalen van financiering voor familiebedrijven op te heffen, is interessant.

- ▶ Het CDA stelt voor uit te spreken dat voor familiebedrijven de BOR van grote toegevoegde waarde is en te laten onderzoeken hoe deze zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden ingezet.
- ▶ Het CDA stelt voor te zorgen dat voor (kleinere) familiebedrijven een vast aanspreekpunt bij de Belastingdienst beschikbaar is.
- ▶ Het CDA stelt voor te werken aan een gelijkere fiscale behandeling van eigen vermogen en vreemd vermogen.
- ▶ Het CDA stelt voor nader onderzoek te doen naar het marktfalen in de financiering en kredietvraagstukken van familiebedrijven.

⁵⁰ Lysias Advies. (2020, juli 6). *Lycias White Paper Publiek Regiokrediet*. Retrieved from [lysiasadvies.nl: https://www.lysiasadvies.nl/publiek-regiokrediet-voor-familiebedrijven/lysias-whitepaper-publiek-regiokrediet-6-juli-2020/](https://www.lysiasadvies.nl/publiek-regiokrediet-voor-familiebedrijven/lysias-whitepaper-publiek-regiokrediet-6-juli-2020/).

3.8 Faciliterende overheid

3.8.1 Aandachtspunt: weinig (structureel) aandacht voor uitdagingen familiebedrijven

Er is wisselend oog voor het belang van familiebedrijven bij overheden. We zien dat in Den Haag de aandacht voor familiebedrijven wat toeneemt, maar dit vertaalt zich nog niet in specifiek beleid.

Tussen provincies is er veel verschil in de aandacht voor de specifieke meerwaarde van en/of knelpunten bij familiebedrijven. Zie hierover ook hetgeen is weergegeven onder 2.4.

3.8.2 Beleidsrichting: beleidsinbedding van familiebedrijven

Deze nota beoogt een eerste aanzet te geven voor overheidsbeleid terzake het ondersteunen van familiebedrijven. Onder 5 zijn de concrete beslispunten weergegeven voor beleidsinbedding van familiebedrijven op basis van de voorstellen zoals in deze nota opgenomen.

Naast deze voorstellen zou jaarlijkse een Familiebedrijven Conferentie of vergelijkbaar evenement kunnen worden geïnitieerd tijdens welke overheden en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en wordt gewerkt aan een duurzame relatie (te vergelijken met de Toerisme Top). Ook richting Europa kan er actie worden ondernomen en sterker worden ingezet op het centraal stellen van familiebedrijven ook in de Europese herstel- en/of economische programma's. Hiervoor pleit het Europees Comité van de Regio's⁵¹.

Een andere manier om familiebedrijven beter en breder op het netvlies van beleidsbepalers te krijgen, is door het delen van voorbeelden van verschillende ondersteuningsprogramma's die decentraal, m.n. provinciaal, worden georganiseerd, zoals:

- versterking van het netwerk van familiebedrijven
(zie de voorbeelden uit de provincies Gelderland en Utrecht onder 2.4.2);
- facilitering van een soepele en wel voorbereide bedrijfsoverdracht
(zie de voorbeelden uit de provincies Overijssel, Flevoland en Gelderland onder 2.4.2);
- versterking van de governancestructuur
(zie de voorbeelden uit de provincie Overijssel onder 2.4.2);
- facilitering van innovatie
(zie de voorbeelden uit de provincie Overijssel onder 2.4.2).

Voorbeeld

In december 2019 hebben het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de provincie Overijssel in samenwerking met gemeenten, maatschappelijke partners en kennisinstellingen een 'MKB-deal' gesloten. Doel hiervan is familiebedrijven stimuleren om te vernieuwen en in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen als duurzaamheid, digitalisering en robotisering.

⁵¹ Europees Comité van de Regio's, *SME strategy – ontwerpadvies t.b.v. XXrd commission meeting*, 24 juni 2020.

4. Aanbevelingen/Beslispunten

4.1 Wat kan Den Haag doen?

Deze initiatiefnota schetst diverse voorstellen en beleidsrichtingen ter versterking van de kwaliteiten van familiebedrijven. Hieronder zijn de aanbevelingen/beslispunten bondig weergegeven.

1. Verzamel structureel data over familiebedrijven.
2. Faciliteer de versterking van de governance bij familiebedrijven door:
 - het instrument van het familiestatuuat of vergelijkbare instrumenten bekender te maken, met name bij familiebedrijven die tot het midden- en kleinbedrijf (mkb) behoren;
 - het formaliseren en expliciteren van de governancestructuur te bevorderen, zodat o.a. missie, visie en besluitvormingsprocessen worden vastgelegd, geborgd en kenbaar zijn, ook voor mensen 'van buiten';
 - het organiseren van de frisse blik van buiten ter overweging aan familiebedrijven mee te geven.
3. Laat net als in het verleden de eigenaar/directeur van een bedrijf na zijn 55^{ste} bericht ontvangen om na te denken over bedrijfsopvolging en hoe dat te regelen.
4. Bevorder aandacht voor familiebedrijven in het onderwijs door:
 - ondernemerschap in het onderwijs te stimuleren, niet enkel gericht op het starten van een bedrijf maar ook op het overnemen van een bestaand (familie)bedrijf;
 - te bevorderen dat in het onderwijs aanvullend aandacht wordt besteed aan de kenmerken van een familiebedrijf en de afweging tussen verschillende belangen in opleidingen die gericht zijn op adviesfuncties aan o.a. familiebedrijven.
5. Houd rekening met de privacy en kwetsbaarheid van (eigenaren van) familiebedrijven bij (nieuwe) wet- en regelgeving.
6. Breng beschikbare innovatieregelingen expliciet onder de aandacht van familiebedrijven en introduceer voor familiebedrijven behorend tot het mkb bijv. een voucherregeling die kan worden gebruikt om het bedrijf door te lichten en expertise in te huren, zodat ook deze groep bedrijven wordt gefaciliteerd bij procesinnovatie.
7. Houd bij een herziening van het belastingstelsel het belang van familiebedrijven en de effectiviteit van een regeling als de BOR bij bedrijfsopvolging in het oog. Eigen vermogen moet fiscaal gelijk(er) worden behandeld aan vreemd vermogen; dat vergroot de financieringsmogelijkheden voor familiebedrijven.
8. Zorg voor een aanspreekpunt voor familiebedrijven bij de Belastingdienst en een snelle(re) fiscale afhandeling van bedrijfsopvolgingstrajecten.
9. Erken het belang van familiebedrijven en geef invulling aan een duurzame relatie met politiek en bestuur door:
 - familiebedrijven als expliciet portefeuilleonderdeel bij een bewindspersoon te beleggen;
 - jaarlijks een Familiebedrijven Conferentie te houden waarin overheid en bedrijfsleven elkaar ontmoeten en actuele en toekomstgerichte thema's bespreken;
 - in Europees verband familiebedrijven expliciet op te nemen in economische plannen.

10. Deel ter inspiratie voor decentrale overheden voorbeelden van ondersteuningsprogramma's voor familiebedrijven zoals die in sommige provincies zijn opgezet, bijv. als het gaat om:
- versterking van het netwerk van familiebedrijven;
 - het faciliteren van een soepele bedrijfsoverdracht;
 - versterking van de governancestructuur.

Bijlagen

Bezochte familiebedrijven⁵²

- Uitgekookt (IJsselmuiden)	oktober 2019	Ov.
- Goliath (Hattem)	oktober 2019	Gld.
- Broshuis (Kampen)	november 2019	Ov.
- Foreco (Dalfsen)	november 2019	Ov.
- Groothuis Bouwbedrijf (Genemuiden)	november 2019	Ov.
- Kuipers Bouwmaterialen en Steenhandel (Hardenberg)	november 2019	Ov.
- Jumbo (Veghel)	november 2019	Br.
- Van Bommel schoenen (Moergestel)	januari 2020	Br.
- Burgers Zoo (Arnhem)	februari 2020	Gld.
- Bakkerij Hilvers (Arnhem)	februari 2020	Gld.
- De Goudreinet (Zoetermeer)	februari 2020	Z-HL.
- Leferink Office Works (Haaksbergen)	maart 2020	Ov.
- Camping De Kleine Wolf (Stegeren)	mei 2020	Ov.
- Visscher Seafood (Urk)	augustus 2020	Fl.

Bedrijfsorganisaties⁵³

- FBNed – Familiebedrijven Nederland
- Gelders Familiebedrijven Gilde
- Ondernemend Nederland
- Stichting Familie Onderneming/Family Business Award
- CDA Business Club

Kennispartners⁵⁴

- Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven – Hogeschool Windesheim
- Ernst & Young, Family Business
- Nyenrode Business Universiteit, leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht
- Tilburg University, Tilburg Institute for Family Business
- Deloitte, Global Family Business Center
- IJsselvliet Strategie & Realisatie, leergang familiebedrijven

⁵² Met vertegenwoordigers van deze organisaties is gesproken of van hen is informatie ontvangen. Dit wil niet zeggen dat deze partijen onverkort achter de inhoud van de initiatiefnota staan.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Idem. Aangereikte informatie is verwerkt in de nota.