



Onderzoek:

Familiebedrijven en goed bestuur

Door: prof.dr. Roberto Flören en prof.dr. Marta Berent-Braun (Nyenrode Business Universiteit)

mr. Laura Bles-Temme en drs. Wilfred Castricum (RSM)

mr.drs. Mark Buitenhuis en drs. Yanka Ditewig RB (Van Lanschot Kempen)



Samenvatting

Ondanks dat de meeste familiebedrijven nog geen Raad van Advies of Raad van Commissarissen (Raad) hebben, is het percentage familiebedrijven met een Raad spectaculair toegenomen in de afgelopen tien jaar. Dit geldt voor alle groottecategorieën van familiebedrijven. Van de familiebedrijven met minimaal 200 werknemers heeft bijna 60% nu een Raad; in 2013 was dit 22%. Bij de familiebedrijven met 100 tot 199 werknemers heeft nu bijna de helft (47%) een Raad (in 2013 was het 26%). Er heeft dus betreffende het goed bestuur een zeer aanzienlijke toename van het aantal Raden van Advies en Raden van Commissarissen bij de grotere familiebedrijven plaatsgevonden. Belangrijkste redenen om geen Raad te hebben, zijn geen behoefte aan adviezen van externen en de hoge kosten van een Raad.

Eind 2023 hebben wij een onderzoek gehouden naar eigendomsoverdracht bij familiebedrijven waarvan ook het thema goed bestuur deel uitmaakte. Eerder, in 2013 is een ander grootschalig onderzoek uitgevoerd dat geheel gericht was op goed bestuur. Uit deze onderzoeken blijkt dat goed bestuur bij familiebedrijven veel meer behelst dan het hebben van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen. Goed bestuur dient plaats te vinden binnen de individuele systemen van familie, bedrijf en eigendom en ook tussen die systemen.

Naast een Raad zijn hiertoe bijvoorbeeld ook een familie-eigendomsstrategie en een familiestatuuat van belang.

Voor familiebedrijven zijn de behoefte aan een objectieve gesprekspartner (90%), het scherp houden van de directie (90%) en geloofwaardigheid naar externen (58%), de belangrijkste drijfveren voor het hebben van een Raad. Bij niet-familiebedrijven is de vertegenwoordiging van de eigenaren ook een belangrijke drijfveer (72%). Om effectief te kunnen zijn, is het belangrijk dat de leden van een Raad van een familiebedrijf kennis hebben van en gevoel hebben voor de dynamiek van familiebedrijven.

Ook een STAK-bestuur, bij familiebedrijven waar de eigendom gecertificeerd is, kan een belangrijke rol spelen in relatie tot goed bestuur. Bij ruim 58% van de familiebedrijven is de eigendom van het bedrijf gecertificeerd en ondergebracht in een Stichting Administratiekantoor (STAK). Bij familiebedrijven met meer dan 100 werknemers ligt dit percentage op zo'n 75. Waarbij opgemerkt dient te worden dat bij 51% van de familiebedrijven met een STAK de eigenaar de enige bestuurder is. Van de overige familiebedrijven met een STAK heeft 87% één of meer familieleden van de eigenaren in het STAK-

bestuur zitten en 62% minimaal één niet-familie lid van de eigenaren in het STAK-bestuur zitten. Het zijn juist deze familiebedrijven waarbij het STAK-bestuur (gedeeltelijk) de adviesfunctie van een Raad kan overnemen. Duidelijk hierbij moet zijn dat een STAK-bestuur ingesteld is om de belangen van de eigenaren te behartigen, terwijl een Raad ingesteld is om de belangen van alle stakeholders (en dus zeker niet alleen de belangen van de eigenaren) te behartigen.

1. Inleiding

Vele jaren wordt er al gediscussieerd en geschreven over goed bestuur. Er zijn meerdere codes, maar deze gaan niet of nauwelijks in op de praktijk van familiebedrijven. FBNed¹ heeft wel aanbevelingen voor goed bestuur specifiek voor het familiebedrijf beschreven. Dat is van groot belang, want goed bestuur van familiebedrijven gaat veel verder dan het al dan niet hebben van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen (hier verder Raad genoemd). In de individuele subsystemen van familie, bedrijf en eigendom dient namelijk ook goed bestuur plaats te vinden, net als tussen deze subsystemen. Zo worden ook de STAK-besturen van de gecertificeerde familiebedrijven betrokken bij het goed bestuur van het bedrijf. Bij familiebedrijven met een STAK-bestuur waarin ook niet-familieleden zitting hebben, worden de belangen van de eigenaren veelal professioneel vertegenwoordigd. In het begin van deze white paper gaan wij hier nader op in.

Zowel in 2013² als in 2023³ heeft Nyenrode onderzoek gedaan naar goed bestuur van familiebedrijven. Weinig is namelijk bekend over hoe familiebedrijven gebruik maken van een Raad en van een STAK-bestuur en wat de samenstelling is van dergelijke bestuursorganen. Ook wordt ingegaan op de beweegredenen van familiebedrijven om juist niet te kiezen voor een Raad.



¹ FBNed (2019), *Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*, Langbroek.

² Flören, R.H., & Berent-Braun, M.M. (2013), *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Een onderzoek naar corporate governance van Nederlandse familiebedrijven, rapport.

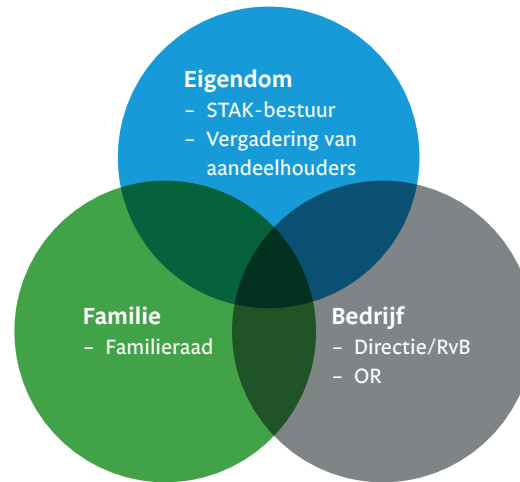
³ Flören, R.H., & Berent-Braun, M.M. (2024), *Eigendomsoverdracht van familiebedrijven*, nog niet gepubliceerd rapport.

2. Goed bestuur in de subsystemen familie, bedrijf en eigendom

Een belangrijk startpunt van goed bestuur van een familiebedrijf is dat in de individuele subsystemen van familie, bedrijf en eigendom gerichte aandacht moet worden besteed aan een goede vertegenwoordiging van de belangen in elk systeem. Concreet betekent dit voor familiebedrijven dat binnen de subsystemen een goede organisatie dient te bestaan die ook daadwerkelijk gebruikt wordt (zie Figuur 1). Hoe formeel deze organisatie moet zijn, is afhankelijk van de grootte, groei en complexiteit van elk van die drie systemen. Voor een familie met vader, moeder en één kind zal een gesprek aan de keukentafel voldoende kunnen zijn, terwijl voor een bedrijfsfamilie met verschillende staken de communicatie moet worden georganiseerd en geformaliseerd. Er kunnen dan ook grote verschillen bestaan tussen de familiebedrijven betreffende de eisen aan goed bestuur in de subsystemen.

Hieronder wordt de complexiteit van deze drie subsystemen één voor één behandeld. Hoe complexer een systeem, hoe groter de noodzakelijkheid te zorgen voor een goede representatie van alle deelnemers in dat systeem.

Figuur 1. Drie subsystemen van familiebedrijf en hun vertegenwoordigers.



Familie. Families komen in vele soorten en maten voor. Hier is het echter belangrijk om de familie in relatie tot het familiebedrijf te bezien. In een eerste generatie familiebedrijf bestaat de relevante familie veelal uit een ondernemer en een partner met of zonder kinderen. Maar in familiebedrijven voorbij de eerste generatie kan het voor het familiebedrijf relevante aantal familieleden snel toenemen. In de tweede generatie kunnen broers en zussen samenwerken en in oudere generaties kan een samenwerking tussen neven en nichten ontstaan.

Hierbij dient niet alleen het aantal familieleden sterk uit, ook kunnen de belangen van de verschillende staken uiteenlopen. Voor dergelijk grote families is het goed om te komen tot de instelling van een familieraad. Deze Raad fungeert als een vertegenwoordiging van de gehele familie. Ook kunnen bevoegdheden aan deze familieraad worden gedelegeerd. Hierbij kan gedacht worden aan familiale beslissingen zoals filantropie of sponsoring. Op periodieke familiebijeenkomsten zal de familieraad verantwoording moeten afleggen. Tevens kan deze Raad initiatieven (laten) ontplooiën met als doel de familiebanden te versterken.

Bedrijf. Ook bedrijven komen uiteraard in vele vormen voor. De overgrote meerderheid van de bedrijven in Nederland heeft minder dan tien werknemers. Veel van deze bedrijven hebben slechts één directeur en de personeelsleden kunnen rechtstreeks contact opnemen met deze directeur. Maar als de bedrijven groeien in aantal werknemers en omzet, dan wordt ook de vertegenwoordiging complexer. Grotere bedrijven hebben een directie of Raad van Bestuur om het bedrijf te leiden. Ondernemingen met vijftig werknemers of meer hebben een wettelijke plicht om een ondernemingsraad in te stellen, die allerlei bevoegdheden heeft en het personeel vertegenwoordigt.

Familiebedrijven wijken bedrijfsmatig in grote lijnen niet af van niet-familiebedrijven. Ook al blijkt wel uit diverse onderzoeken⁴ dat de organisatie in familiebedrijven veelal platter is en dat de lijnen tussen directie en personeel korter zijn en de persoonlijke banden hechter.

Eigendom. De eigendomsstructuur bij familiebedrijven is het belangrijkste als het gaat om de pluriformiteit van deze bedrijven te duiden. Veel familiebedrijven hebben slechts één of twee eigenaren, maar er zijn ook familiebedrijven met tientallen tot zelfs honderden aandeelhouders, die veelal allemaal familieleden zijn van de oorspronkelijke oprichter. Deze aandeelhouders hebben ongeacht hun belang de mogelijkheid op de algemene vergadering van de aandeelhouders te spreken en daar hun stem uit te brengen. Daarmee hebben de eigenaren de mogelijkheid om de besluitvorming van dit orgaan te beïnvloeden. Als orgaan heeft de algemene vergadering van aandeelhouders verschillende bevoegdheden, mede afhankelijk van de statuten van de vennootschap. Normaliter moet de algemene vergadering bepaalde besluiten van het bestuur goedkeuren, waardoor de algemene vergadering de mogelijkheid krijgt het beleid van het bestuur te monitoren. Het ultieme controlemechanisme is het ontslaan van de directieleden, voorzover dit middel aan de algemene vergadering toekomt. Volgens de wet

heeft de algemene vergadering slechts beperkte bevoegdheden, echter in familiebedrijven blijken de eigenaren veelvuldig veel meer inspraak te hebben dan wel te claimen. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat er uiteraard ook veel bedrijven zijn die niet in de bv- of nv-vorm worden gevoerd en waarbij de eigenaren juridisch niet als aandeelhouder worden geduid.

Daarnaast kunnen familiebedrijven gebruik maken van de certificering van eigendom. De reden hiervoor is de mogelijkheid om via een Stichting Administratiekantoor (STAK) de economische eigendom van en zeggenschap over een onderneming van elkaar te scheiden. Het STAK-bestuur behartigt de belangen van de eigenaren (certificaathouders). Het stemrecht verbonden aan de eigendom ligt bij het STAK-bestuur, terwijl het dividendrecht bij de certificaathouders blijft. In combinatie met de ruime flexibiliteit bij het inrichten van de bestuursregeling, biedt een STAK maatwerkoplossingen voor een grote variëteit aan opvolgingssituaties. Een STAK kan zo bij bedrijfsoverdrachten bijvoorbeeld fungeren als ‘slot op de deur’, maar kan ook worden gebruikt om de zeggenschap over een onderneming gefaseerd bij een nieuwe generatie eigenaren te leggen. Ook allerlei tussenvormen zijn mogelijk, met desgewenst rollen voor extra bestuursorganen zoals een Raad van Advies.

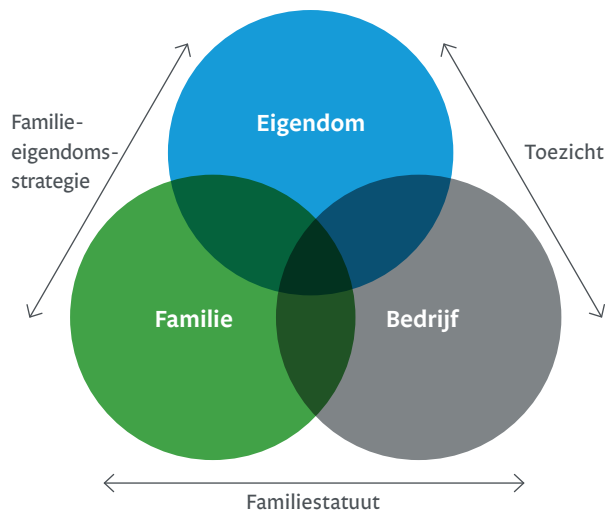


⁴ Flören, R.H., & Jansen, S.F. (2010), *De stille kracht van het familiebedrijf*, Deventer, Kluwer.

3. Goed bestuur tussen de subsystemen familie, bedrijf en eigendom

Bij het succesvol besturen van een familiebedrijf gaat het echter zeker niet alleen om een passende vertegenwoordiging binnen elk van de drie systemen, maar vooral om de onderlinge verbanden tussen de systemen. Hieronder worden het familiestatuuat, de familie-eigendomsstrategie en het eventuele toezicht door de Raad van Advies en Raad van Commissarissen behandeld als strategische elementen voor goed bestuur van een familiebedrijf (zie Figuur 2).

Figuur 2. Drie systemen van familiebedrijf en hun strategische elementen.



Familiestatuuat. In een familiestatuuat beschrijft de familie de relatie met het bedrijf. Na gezamenlijk overleg tussen alle familieleden worden procedures ontwikkeld die de relatie met het bedrijf regelen en de verantwoordelijkheden van de familieleden definiëren. In het familiestatuuat worden dus collectief die aspecten vastgelegd waar familie- en bedrijfsbelang elkaar raken. Het is verstandig om een familiestatuuat schriftelijk vast te leggen en regelmatig op actualiteit en familiale wensen te toetsen.

Familie-eigendomsstrategie. De relatie tussen familie en eigendom wordt geregeld via een familie-eigendomsstrategie. Doel is onder meer om binnen de familie systematisch, tijdig en gericht te werken aan het kweken en vormen van verantwoordelijke eigenaren. De begrippen als ‘verantwoordelijk aandeelhouderschap’ en ‘ondernemend rentmeesterschap’ kunnen de houding van de eigenaren beschrijven zoals die door de familie gewenst wordt. Tevens beschrijft deze strategie een langetermijnvisie betreffende het aandeelhouderschap en de rol van de familie daarin. Ook kunnen hiermee richtlijnen ontwikkeld worden voor de betrokkenheid van familieaandeelhouders die niet actief zijn in het familiebedrijf. Andere onderwerpen die in deze strategie kunnen voorkomen, zijn dividendbeleid en het streven naar continuïteit en zelfstandigheid.

Toezicht. De relatie tussen eigendom en bedrijf bij bedrijven kan (mede) worden behartigd door een toezichthoudende Raad. Er is een grote variëteit in verschillende Raden van toezicht en Raden van Commissarissen en deze worden onder meer bepaald door de lange termijn strategie van de organisatie, bijvoorbeeld non-profit, stichting, familiebedrijf of beursgenoteerd. Bij familiebedrijven varieert dit toezicht van een individuele adviseur of een Raad van Advies, tot een Stichtingsbestuur of een Raad van Commissarissen. Deze door de eigenaren aangestelde of benoemde toezichthouders kunnen de directie adviseren, maar ook controleren.

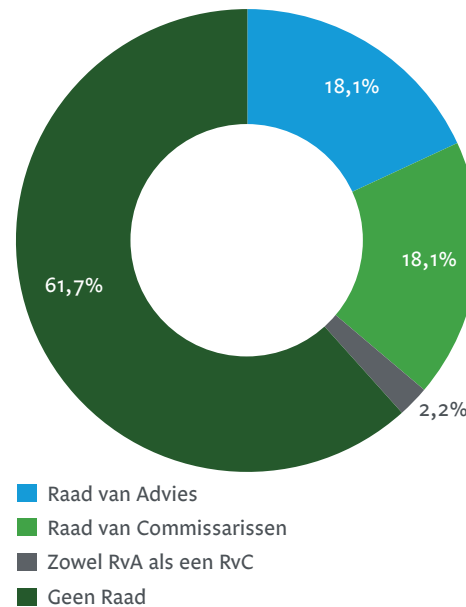
4. Familiebedrijven met een Raad

In 2013 heeft Nyenrode een onderzoek gedaan naar goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven en eind 2023 naar eigendomsoverdracht van familiebedrijven. Een onderdeel van dit laatste onderzoek behelst goed bestuur van familiebedrijven. Hier wordt het belang onderschreven van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen voor familiebedrijven. Lang niet alle familiebedrijven hebben een dergelijke Raad, maar bijna alle familiebedrijven die wel een dergelijke Raad hebben, adviseren andere familiebedrijven om er ook één in te stellen.

De onderzoeksresultaten over Raad van Advies en Raad van Commissarissen en eigendomsoverdracht.

Bij veel familiebedrijven zijn er maar een beperkt aantal sleutelfiguren. Deze directeuren staan er veelal alleen voor. Advies en toezicht van een Raad kan een grote toegevoegde waarde hebben voor de familiebedrijven. Echter, uit de resultaten die in Figuur 3 staan gepresenteerd blijkt dat een meerderheid van de onderzochte familiebedrijven (62%) nog geen Raad van Advies of een Raad van Commissarissen heeft. In het vervolg van de white paper wordt ingegaan op redenen waarom familiebedrijven ervoor kiezen om geen Raad te hebben.

Figuur 3. Percentage familiebedrijven dat een Raad van Advies en/of een Raad van Commissarissen heeft.



Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

Omdat er in het onderzoek van 2023 een oververtegenwoordiging is van grotere familiebedrijven, is het voor een goede vergelijking met eerdere onderzoeksresultaten belangrijk om de bedrijven per groottecategorie (gebaseerd op het aantal werknemers) te onderzoeken. Als we per groottecategorie het percentage familiebedrijven

met een Raad van Advies of een Raad van Commissarissen in 2023 vergelijken met het percentage van het vorige onderzoek dat Nyenrode deed naar goed bestuur van familiebedrijven in 2013, dan zijn er zeer opvallende verschillen waar te nemen (zie Tabel 1).

De belangrijkste conclusie is dat ondanks dat de meeste familiebedrijven nog geen Raad hebben, het percentage familiebedrijven met een Raad van Advies of Raad van Commissarissen sterk is toegenomen in de afgelopen tien jaar. Dit geldt voor alle groottecategorieën van de familiebedrijven. Bij de familiebedrijven met minimaal 200 werknemers heeft bijna 60% van de familiebedrijven nu een Raad en ook bij de familiebedrijven met 100 tot 199 werknemers heeft nu bijna de helft van de familiebedrijven (47%) een Raad. Er heeft dus betreffende het goed bestuur een zeer aanzienlijke toename van het aantal Raden van Advies en Raden van Commissarissen bij de grotere familiebedrijven plaatsgevonden.

Tabel 1. Vergelijking familiebedrijven met een Raad van Advies of Raad van Commissarissen in 2013 en 2023 per groottecategorie.

Aantal werknemers	Percentage familiebedrijven met een Raad (2013)	Percentage familiebedrijven met een Raad (2023)
Minder dan 50	6,5%	21,6%
50 – 99	20,0%	29,1%
100 – 199	25,6%	46,5%
Minimaal 200	21,7%	59,7%

Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

Net als in 2013 kunnen we ook nu een uitsplitsing maken tussen familiebedrijven die een Raad van Advies hebben en familiebedrijven die een Raad van Commissarissen hebben. Waarbij opgemerkt dient te worden dat ruim 2% van de onderzochte familiebedrijven zowel een Raad van Advies als een Raad van Commissarissen hebben. Uit Tabel 2 blijkt bij alle groottecategorieën van familiebedrijven het percentage familiebedrijven dat een Raad van Advies heeft, de laatste tien jaar sterk is toegenomen. Waarbij de familiebedrijven met 100 tot 199 werknemers het vaakst een Raad van Advies hebben, namelijk bijna 28% van de familiebedrijven. Voorts is het opvallend dat ook bij de kleinere familiebedrijven ongeveer één zesde van de familiebedrijven een Raad van Advies heeft. Dit is een zeer positieve ontwikkeling te noemen.

Tabel 2. Vergelijking familiebedrijven met een Raad van Advies in 2013 en 2023 per groottecategorie.

Aantal werknemers	Percentage familiebedrijven met een Raad van Advies (2013)	Percentage familiebedrijven met een Raad van Advies (2023)
Minder dan 50	3,8%	16,2%
50 – 99	7,1%	16,7%
100 – 199	7,7%	27,9%
Minimaal 200	0,0%	22,6%

Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

In Tabel 3 staat de vergelijking tussen het percentage familiebedrijven met een Raad van Commissarissen in 2013 en in 2023. Bij bijna alle groottecategorieën is het percentage familiebedrijven met een Raad van Commissarissen sterk toegenomen, met uitzondering van de familiebedrijven met 50 tot 99 werknemers. Bij deze familiebedrijven is het percentage met een Raad van Commissarissen nagenoeg gelijk gebleven. Vooral bij de grootste familiebedrijven, met minimaal 200 werknemers, is het percentage met een Raad van Commissarissen spectaculair toegenomen tot bijna 39%.

De samenstelling van de Raden lijkt redelijk divers (zie Figuur 4). Bij 83% van de Raden hebben niet-familieleden van de eigenaren zitting. Hierdoor verkrijgt de directie ook adviezen van externen en toegang tot het netwerk van deze niet-

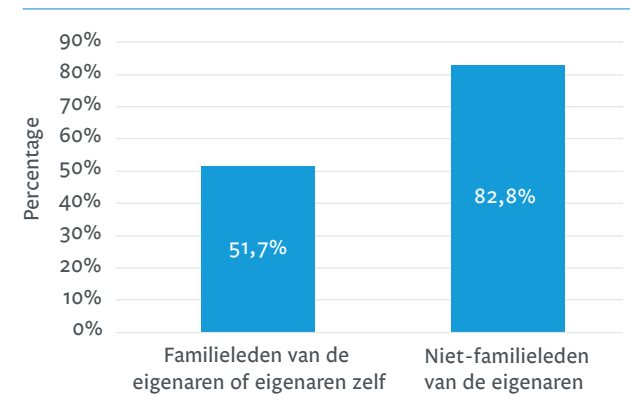
Tabel 3. Vergelijking familiebedrijven met een Raad van Commissarissen in 2013 en 2023 per groottecategorie.

Aantal werknemers	Percentage familiebedrijven met een Raad van Commissarissen (2013)	Percentage familiebedrijven met een Raad van Commissarissen (2023)
Minder dan 50	2,8%	8,1%
50 – 99	12,9%	12,5%
100 – 199	18,0%	23,3%
Minimaal 200	21,7%	38,7%

Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

familieleden. Terwijl bij 52% minimaal één van de eigenaren of een familielid van de eigenaren zitting heeft in de Raad.

Figuur 4. Percentage familiebedrijven met niet-familieleden van de eigenaren in de Raad en met familieleden van de eigenaren of de eigenaren zelf in de Raad.



Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

5. Redenen voor een Raad

Aan de directeuren met een Raad is gevraagd naar de redenen voor het hebben van een dergelijke Raad. Uit Tabel 4 blijkt dat familiebedrijven met een Raad minder belang hechten aan het behartigen van de belangen van aandeelhouders door die Raad en aan het bepalen van het salaris van de directie dan niet-familiebedrijven met een Raad.

Objectieve gesprekspartner en scherp houden directie. Voor alle bedrijven geldt dat de belangrijkste redenen voor het hebben van een Raad is het adviseren van de directie. Vooral directeuren uit het familiebedrijf (90%) geven aan dat een Raad hun behoefte aan een objectieve gesprekspartner invult. In familiebedrijven lopen de verschillende belangen wel eens door elkaar en de leden van een Raad kunnen als objectieve gesprekspartner

toegevoegde waarde leveren door als buitenstaander adviezen te geven. Voorts kan het zeker gezien het feit dat veel directeuren in familiebedrijven langdurig aanblijven, zeer helpen als de Raad de directie scherp houdt en nieuwe of contrasterende ideeën aanraagt.

Geloofwaardigheid naar externen. Minder verwacht is dat de directeuren van familiebedrijven een grote waarde hechten aan een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies omdat dit de geloofwaardigheid van het bedrijf versterkt. Toch geeft bijna 58% aan dat deze geloofwaardigheid voor hen een belangrijke reden is. Het kan zijn dat de directie van familiebedrijven voelt dat zij sneller als onprofessioneel worden beschouwd. Het hebben van een Raad met professionele leden kan dan

zeker bijdragen aan de geloofwaardigheid van het familiebedrijf.

Behartigen belangen van aandeelhouders.

Significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven komen naar voren betreffende het hebben van een Raad teneinde de belangen van aandeelhouders te behartigen. Directies van niet-familiebedrijven hechten hieraan een veel groter belang (72%) dan directies van familiebedrijven (55%). Bij familiebedrijven zijn de banden tussen aandeelhouders en directie per definitie veel hechter. Veel aandeelhouders zullen regelmatig, informele contacten met de leden van de Raad onderhouden.

Bepalen salaris van de directie. Er bestaan zeer significante verschillen tussen het belang dat directeuren van familiebedrijven en die van niet-familiebedrijven hechten aan de waarde van een Raad bij het bepalen van het directiesalaris. Voor meer dan de helft van de niet-familiebedrijven (55%) is dit een belangrijke reden om een Raad te hebben, terwijl voor familiebedrijven dit veel minder geldt (22%).

Tabel 4. Redenen voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven voor het hebben van een Raad.

	Familiebedrijven		Niet-familiebedrijven	
	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk
Behoefte aan een objectieve gesprekspartner	90,0	3,3	74,7	4,2
Scherp houden van de directie	90,0	3,3	89,4	3,2
Geeft geloofwaardigheid naar externen	57,6	23,7	54,3	19,1
Behartigen van belangen van aandeelhouders **	55,2	29,3	71,6	14,7
Verkrijgen van toegang tot hun netwerk	40,0	36,7	37,6	36,6
Bepalen van het salaris van de directie **	22,4	53,4	55,4	30,4

** betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.
Bron: Flören & Berent-Braun (2013).

6. Redenen voor geen Raad

Uit beide onderzoeken blijkt dat het overgrote gedeelte van de Nederlandse familiebedrijven geen Raad heeft. Vele redenen kunnen daarbij een rol spelen. Voor de zeer kleine bedrijven kan het instellen van een Raad een erg grote stap zijn. Echter ook bij de grotere bedrijven met minimaal vijftig werknemers heeft een aanzienlijk deel nog geen Raad. Hier wordt nader ingegaan op diverse redenen voor Nederlandse bedrijven om geen Raad te hebben (zie Tabel 5). Wederom zijn er interessante en opvallende verschillen geconstateerd tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Wel valt op dat de volgorde in het belang van die redenen voor beide type bedrijven gelijk is, hetgeen niet het geval is bij de redenen om juist wel een Raad te hebben.

Geen behoefte aan adviezen. Als de belangrijkste reden voor zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven om geen Raad te hebben, geven de directeuren aan dat zij geen behoefte hebben aan adviezen van externen. Veel familiebedrijven staan bekend om hun gesloten karakter en hun wens om buitenstaanders op afstand te houden.

Kosten van een Raad te hoog. Veel directeuren van familiebedrijven achten de kosten die verbonden zijn aan een Raad als te hoog in vergelijking tot hetgeen een bedrijf ervoor terugkrijgt. Zij scoren hierin significant hoger dan directeuren van niet-familiebedrijven waar 40% de kosten te hoog vindt. Nu staan familiebedrijven bekend als zuinig en is een gedeelte van hun kracht gebaseerd op een goed koopmanschap, maar het is de vraag of de kosten van een Raad niet overschat worden.

Onvoldoende bekend met de voordelen. Gezien het bovenstaande is het dan ook opvallend dat een derde van alle familiebedrijven aangeeft dat zij onvoldoende bekend is met de voordelen van een Raad. Er zal dan ook nog meer aandacht moeten worden besteed aan de voordelen van goed bestuur bij familiebedrijven.

Moeite om goede leden voor Raad te werven. Een veel minder belangrijke reden voor Nederlandse bedrijven om geen Raad te hebben is het feit dat zij moeite hebben om goede leden voor de Raad te werven. De laatste tijd zijn er meerdere adviesbedrijven zich specifiek gaan richten op de werving van bestuurders en toezichthouders van familiebedrijven.

Tabel 5. Redenen voor familiebedrijven en niet-familiebedrijven om geen Raad te hebben.

	Familiebedrijven		Niet-familiebedrijven	
	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk	(zeer) belangrijk	(zeer) onbelangrijk
Geen behoefte aan adviezen van een Raad	76,1	14,5	69,0	14,7
Kosten van een Raad zijn te hoog **	63,8	19,1	40,0	31,3
Onvoldoende bekend met de voordelen **	33,2	54,8	22,3	64,1
Moeite om goede leden voor Raad te werven	12,8	70,0	4,5	73,4

** betekent dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.
Bron: Flören & Berent-Braun (2013).

7. Werkzaamheden van de Raad

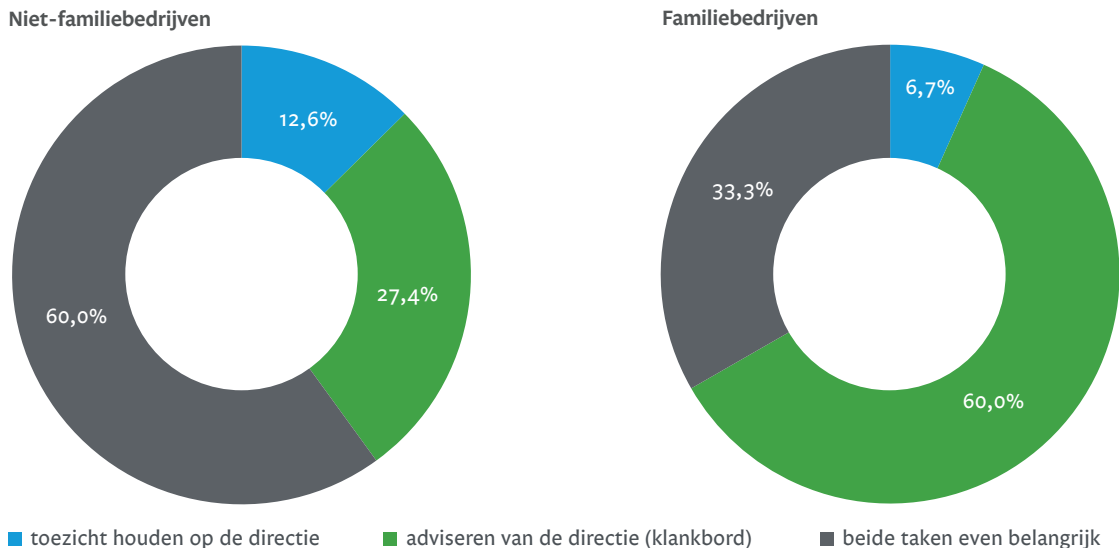
De werkzaamheden van leden van een Raad kunnen sterk verschillen. Echter, de hoofdtaken van de Raad zijn het zijn van toezichthouder, adviseur, werkgever en ambassadeur. Aan de directeuren van alle bedrijven met een Raad is gevraagd wat zij nu de belangrijkste taak van een Raad vinden voor hun bedrijf. Zij konden kiezen tussen het houden van toezicht op de directie, adviseren van de directie of dat beide taken even belangrijk waren. Het is zeer opvallend hoe significant de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn (zie Figuur 5).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat directeuren van familiebedrijven veel minder waarde hechten aan de toezichthoudende rol dan hun collega's van niet-familiebedrijven. Zestig procent van de familiebedrijven vindt het adviseren van de directie de belangrijkste taak van een Raad, terwijl slechts 27% van de niet-familiebedrijven dit vindt. Terwijl voor slechts een derde van de familiebedrijven geldt dat beide taken even belangrijk zijn, geeft 60% van de niet-familiebedrijven dit aan. Hier komt wederom het specifieke belang en de specifieke rol van de toezichthouder in het familiebedrijf

naar voren. De adviseur of commissaris kan veel toegevoegde waarde leveren aan de directie van een familiebedrijf door als klankbord of als raadsman op te treden.

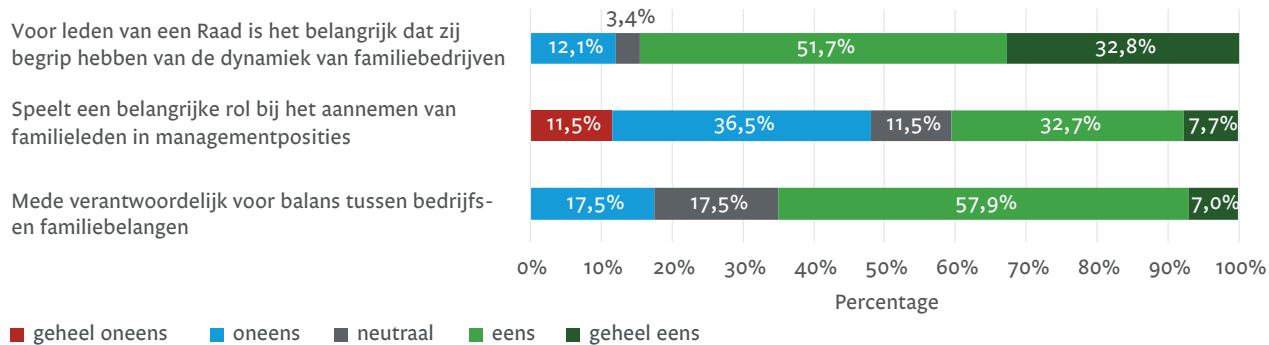
Een toezichthouder bij familiebedrijven dient uiteraard net als een toezichthouder bij niet-familiebedrijven goed beslagen ten ijs komen. Niet alleen door een goede gesprekspartner te zijn voor de directie, maar ook door relevante kennis en specifieke vaardigheden in te brengen. Daarnaast vereist het lidmaatschap van een Raad van een familiebedrijf nog andere kwaliteiten (zie Figuur 6).

Figuur 5. Specifieke taken van de Raad van Commissarissen of Raad van Advies in familiebedrijven.



Bron: Flören & Berent-Braun (2013).

Figuur 6. Specifieke taken van de Raad van Commissarissen of Raad van Advies in familiebedrijven.



Bron: Flören & Berent-Braun (2013).

Begrip voor dynamiek van het familiebedrijf. De dynamiek van familiebedrijven is anders dan die van niet-familiebedrijven. Door het samenspel van de drie systemen van familie, bedrijf en eigendom, ontstaat een uniek krachtenspel dat het succes maar ook de uitdagingen van familiebedrijven verklaart. Het is dan ook begrijpelijk dat ruim 84% van de directeuren van familiebedrijven met een Raad aangeeft dat het van belang is dat de leden van de Raad begrip hebben voor de dynamiek van familiebedrijven. Echter, lang niet ieder potentieel lid van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen is bekend met de dynamiek van een familiebedrijf. Door stug vol te houden dat een onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven onnodig is, doet de bestuurder zichzelf en het bedrijf te kort.

Balans tussen familie- en bedrijfsbelangen. Bijna 65% van de directeuren van een familiebedrijf die een Raad heeft, vindt dat de leden van die Raad mede verantwoordelijk zijn voor een goede balans tussen familie- en bedrijfsbelangen. Slechts 17% is het oneens met deze stelling. Voor goed functionerende leden van de Raad van een familiebedrijf is het dan ook onmogelijk om zich enkel tot de bedrijfsbelangen te beperken. Zij missen de kern van hetgeen een familiebedrijf drijft.

Rol bij aannemen van familieleden op managementposities. Een regelmatig voorkomend voorbeeld van een verschuiving tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem is het aannemen van familieleden op managementposities.

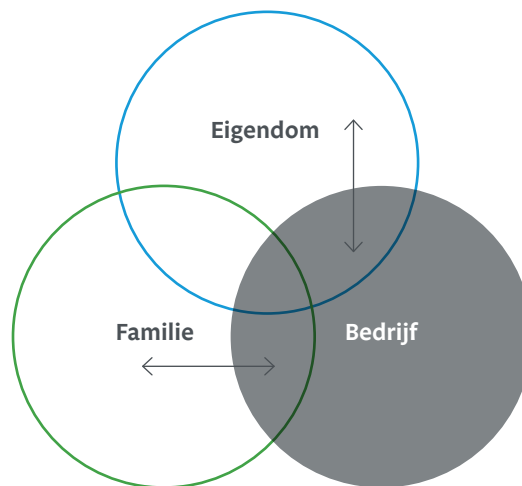


Opvallend is dat de directeuren verdeeld zijn over de rol die leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen spelen in dergelijke situaties. Duidelijk komt hieruit naar voren dat een blauwdruk voor goed familiebedrijfsbestuur niet bestaat.

Werkterrein commissaris in familiebedrijf.

Concluderend kan wel gesteld worden dat het voor leden van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen van belang is dat zij kennis hebben van de dynamiek van het familiebedrijf. Hierdoor zijn zij in staat om hun medeverantwoordelijkheid voor een balans tussen familiebelangen en bedrijfsbelangen in te vullen. Een belangrijke invulling hiervan is bijvoorbeeld hun rol bij het aannemen van familieleden van de eigenaren voor managementposities, maar zeker ook bij het opvolgingsvraagstuk. Schematisch betekent dit dat de leden van de Raad zich dienen te specialiseren in het gehele bedrijfssysteem zoals die voorkomt in het driecirkelmodel van het familiebedrijf (zie Figuur 7). Uit de figuur wordt duidelijk dat de commissaris bij familiebedrijven niet alleen de belangen van het bedrijf behartigt, maar ook de overlap met de familie en de eigenaren tot zijn werkterrein zal moeten zien. Zeker als er nieuwe familieleden willen toetreden of familieleden willen stoppen met werken in het familiebedrijf en als er eigenaren zijn die toe- dan wel uittreden. Raden van Advies en van Commissarissen hebben dan ook een belangrijke toegevoegde waarde bij eigendomsoverdracht binnen familiebedrijven.

Figuur 7. Werkterrein van de commissaris in het familiebedrijf.



Bron: Flören & Berent-Braun (2013).

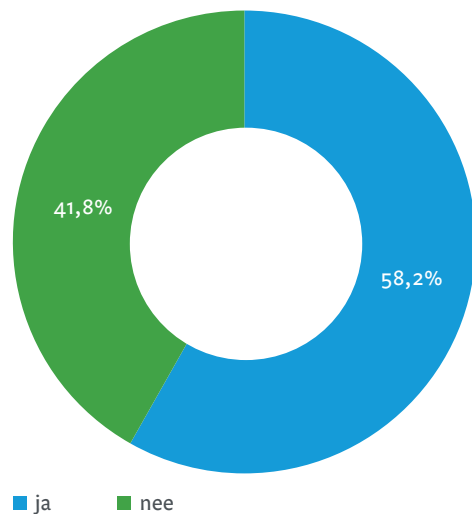


8. Het STAK-bestuur

Tot slot willen wij ook aandacht besteden aan het STAK-bestuur in relatie tot goed bestuur. Het stemrecht verbonden aan de eigendom ligt dan namelijk bij het STAK-bestuur, terwijl het dividendrecht bij de certificaathouders blijft. Het STAK-bestuur behartigt de belangen van de eigenaren (certificaathouders).

Uit Figuur 8 blijkt dat bij ruim 58% van de familiebedrijven de eigendom van het bedrijf is gecertificeerd en ondergebracht in een STAK.

Figuur 8. Is de eigendom van het bedrijf gecertificeerd en ondergebracht in een Stichting Administratiekantoor (STAK)?



Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

Waarbij de resultaten uit Tabel 6 aangeven dat zo'n 75% van de familiebedrijven met minimaal honderd werknemers gebruik maken van de certificering van de eigendom.

Tabel 6. Percentage familiebedrijven per groottecategorie waarvan de eigendom is gecertificeerd en is ondergebracht in een Stichting Administratiekantoor.

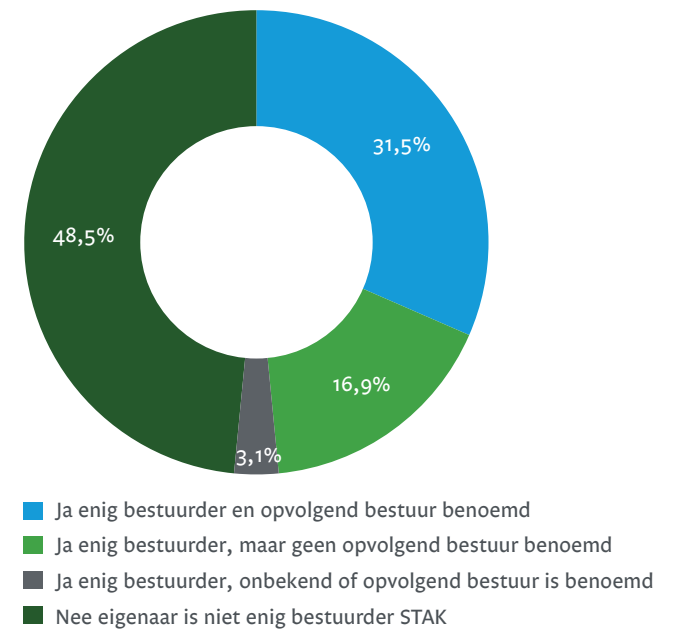
Aantal werknemers	Percentage familiebedrijven met een STAK
Minder dan 50	41,6%
50 - 99	49,0%
100 - 199	75,0%
Minimaal 200	74,2%

Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

Er zijn familiebedrijven waar de eigenaar (of één van de eigenaren) de enige bestuurder is van het STAK. Een dergelijke STAK-structuur is opgezet om in het geval van het plotseling wegvallen van de enige bestuurder, bijvoorbeeld door overlijden, er zorg voor te dragen dat een opvolgend bestuur alvast benoemd is om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Veelal is het opvolgend bestuur alvast benoemd in de statuten van het STAK. Uit Figuur 9 blijkt dat bij iets meer dan de helft van de familiebedrijven met een STAK, de eigenaar inderdaad de enige bestuurder is. Bij ruim 60% van deze familiebedrijven is al een opvolgend bestuur benoemd. Aan de andere kant

is dus bij bijna 40% van de familiebedrijven met de eigenaar als enige bestuurder van het STAK, geen opvolgend bestuur benoemd. Hetgeen doet vermoeden dat bij het plotseling wegvallen van deze bestuurder, er onduidelijkheid bestaat over de continuïteit van het bestuur van het STAK en de continuïteit van het familiebedrijf.

Figuur 9. Eigenaar enig bestuurder van de STAK en opvolgend bestuur benoemd?

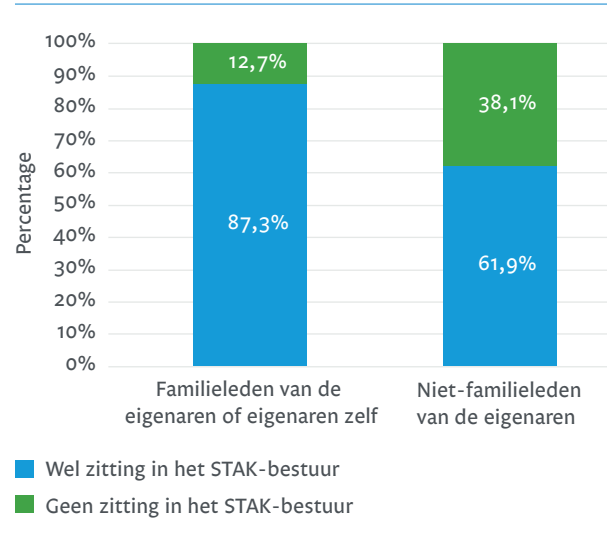


Bron: Flören & Berent-Braun (2024).

Bij bijna 49% van de familiebedrijven met een STAK is de eigenaar niet de enige bestuurder. Het zijn juist deze familiebedrijven waarbij het STAK-bestuur (gedeeltelijk) de adviesfunctie van een Raad van Advies of Raad van Commissarissen kan overnemen. Duidelijk hierbij moet zijn dat een STAK-bestuur ingesteld is om de belangen van de eigenaren te behartigen, terwijl een Raad van Advies en Raad van Commissarissen ingesteld zijn om de belangen van alle stakeholders (en dus zeker niet alleen de belangen van de eigenaren) te behartigen. Echter, juist bij eigendomsoverdracht kan het STAK-bestuur dus wel degelijk een belangrijke, adviserende rol spelen. Ook dit is weer afhankelijk van de samenstelling van het STAK-bestuur en de rol die het bestuur neemt bij eigendomsoverdracht.

Als geen rekening wordt gehouden met die familiebedrijven waarbij de eigenaar de enige bestuurder van het STAK is, dan blijkt uit Figuur 10 dat bij 87% van de gecertificeerde familiebedrijven één of meer familieleden van de eigenaren of de eigenaren zelf lid zijn van het STAK-bestuur. Verder heeft 62% van deze familiebedrijven minimaal één niet-familieelid van de eigenaren in het STAK-bestuur zitten.

Figuur 10. Percentage familiebedrijven met niet-familieleden van de eigenaren in het STAK-bestuur en met familieleden van de eigenaren of de eigenaren zelf in het STAK-bestuur.



Bron: Flören & Berent-Braun (2024).



Over RSM

RSM is dé adviseur op het gebied van Assurance, Tax en Consulting voor middelgrote organisaties en familiebedrijven op de nationale en internationale markt. Al meer dan 100 jaar is RSM een vertrouwd gezicht bij vele ondernemingen in Nederland; verspreid over zeven vestigingen met ruim 675 professionals. RSM is wereldwijd één van de snelst groeiende netwerken op het gebied van assurance, belastingadvies en consulting advies in de wereld met een sterke focus op de Middle Market. Voor internationale dienstverlening in meer dan 120 landen maken wij gebruik van het RSM-netwerk, welke het 6e grootste ter wereld is. RSM ondersteunt de groei en ontwikkeling van de (grotere) (internationale) familiebedrijven in het mkb.

Over Van Lanschot Kempen

Van Lanschot Kempen is een onafhankelijke, gespecialiseerde wealth manager, actief in private banking, investment management en investment banking. Ons doel is het behoud en de opbouw van vermogen, op een duurzame manier, zowel voor onze klanten als voor de samenleving waar we deel van uitmaken. Door onze langetermijnfocus willen we onze klanten helpen om door de onvermijdelijke transitie van onze tijd te navigeren en het creëren van positieve financiële en niet-financiële waarde. Van Lanschot Kempen, genoteerd aan Euronext Amsterdam, is de oudste onafhankelijke financiële instelling van Nederland met een geschiedenis die teruggaat tot 1737.

Over Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit is de enige particuliere universiteit van Nederland, opgericht in 1946 voor en door het bedrijfsleven. Nyenrode is een begrip op het gebied van familiebedrijven en doet hier al sinds 1992 onderzoek naar. De connectie met het bedrijfsleven is nog steeds haar levensader, waarbij de onderzoeksresultaten ten goede van zowel het bedrijfsleven als de studenten komen. Onder meer in het vijfdaagse Private Wealth Management Programma van Nyenrode wordt specifiek ingegaan op de dynamiek van het familiebedrijf.

Methodologie

Deze rapportage is een initiatief van Nyenrode Business Universiteit, RSM en Van Lanschot Kempen en maakt deel uit van het gezamenlijk onderzoek naar eigendomsoverdracht van familiebedrijven, waarvan de resultaten op 23 mei 2024 worden gepresenteerd op Nyenrode. Hiertoe is een vragenlijst met 100 verschillende vragen ontwikkeld, waarvan een aantal over goed bestuur gaan. De vragenlijst is in oktober 2023 verstuurd naar 367 directeuren en/of eigenaren van familiebedrijven. Hiervan hebben 236 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 232 vragenlijsten volledig bruikbaar waren. Een zeer hoge respons van 64,3%. Deze onderzoeksresultaten zijn gecombineerd en vergeleken met een onderzoek naar goed bestuur dat Nyenrode in 2013 heeft uitgevoerd onder 371

familiebedrijven en 293 niet-familiebedrijven. Toen was de respons ruim 59%.

Wij zijn de vele deelnemende directeuren en eigenaren dankbaar dat zij de tijd hebben willen nemen om de vragenlijsten in te vullen.

Disclaimer RSM

De in deze uitgave opgenomen informatie is van algemene aard en heeft geen betrekking op de specifieke omstandigheden van een bepaald individu of een bepaalde entiteit. Hoewel bij de totstandkoming van deze uitgave de grootst mogelijke zorgvuldigheid is betracht, kunnen wij niet garanderen dat de daarin opgenomen informatie op de datum van ontvangst juist en volledig is of dat in de toekomst zal blijven. Op grond van deze informatie dient geen actie ondernomen te worden zonder adequate professionele advisering. RSM Netherlands Holding nv kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden en de gevolgen hiervan. Het is niet toegestaan de gegevens in deze publicatie te reproduceren in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RSM Netherlands Holding nv.

Disclaimer Van Lanschot Kempen

De informatie die is opgenomen in deze publicatie is uitsluitend bestemd voor algemene doeleinden. Met uw individuele specifieke omstandigheden is geen rekening gehouden. De informatie kan niet worden beschouwd als een juridisch, financieel, fiscaal of ander professioneel advies. Wij adviseren u op grond van de informatie niet meteen tot actie over te gaan en voorafgaand aan uw eventuele actie eerst deskundig advies in te winnen. Deze publicatie is geen aanbod en u kunt aan deze publicatie geen rechten ontleen.

Bij de totstandkoming van deze publicatie hebben wij de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht bij de selectie van externe bronnen. Wij kunnen niet garanderen dat de informatie van deze bronnen die in deze publicatie is opgenomen juist en volledig is of in de toekomst zal blijven. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. Wij zijn niet verplicht de informatie die we hebben opgenomen in deze publicatie te actualiseren of te wijzigen. Alle rechten ten aanzien van de inhoud van de publicatie worden voorbehouden, inclusief het recht van wijziging. Het is niet toegestaan de gegevens in de publicatie geheel of gedeeltelijk te reproduceren, in welke vorm dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Van Lanschot Kempen nv.

Overige informatie

Van Lanschot Kempen nv is statutair gevestigd aan de Hooge Steenweg 29, 5211 JN 's-Hertogenbosch, KvK nr. 16038212 met btw-identificatienummer NL001145770B01, is als bank geregistreerd in het Wft-register en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank nv (DNB), Postbus 98, 1000 AB Amsterdam, en de Autoriteit Financiële Markten (AFM), Postbus 11723, 1001 GS Amsterdam. Van Lanschot Kempen kan optreden als aanbieder van betaal-, spaar- en kredietproducten, als bemiddelaar in verzekeringsproducten en als verlener en/of uitvoerder van beleggingsdiensten.

Voor eventuele klachten inzake onze financiële dienstverlening kunt u zich richten tot uw eigen kantoor van Van Lanschot Kempen, de afdeling Kwaliteit & Service, kwaliteit-service@vanlanschotkempen.com of Postbus 1021, 5200 HC 's-Hertogenbosch, of het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid), Postbus 93257, 2509 AG Den Haag.