

# Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf

*De kracht van de familie als eigenaar*





# Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf

*De kracht van de familie als eigenaar*

**FBNed | Familiebedrijven Nederland**

Langbroek, november 2019



# Voorwoord

Het tweede rapport dat FB Ned | Familiebedrijven Nederland publiceert over goed bestuur in familiebedrijven verschijnt als we op de rand staan van het derde decennium van de 21<sup>e</sup> eeuw. De laatste jaren werd al duidelijk dat we meer dan ooit in een onzekere wereld leven, ook wel de *VUCA world* genoemd: *volatile, uncertain, complex, ambiguous*. Deze snel veranderende, onzekere, complexe en dubbelzinnige omgeving stelt ook familiebedrijven en de families achter die bedrijven meer dan ooit op de proef. De ervaringskennis die is opgebouwd, vaak over de generaties heen, moet bewust ingezet worden en vraagt om verdere verdieping. Zo kan de continuïteit en het weerstandsvermogen van het eigen familiebedrijf zich blijvend versterken. Het continu vinden van de juiste mix van langetermijngerichtheid en wendbaarheid op korte termijn daagt familiebedrijven uit om de juiste structuren en processen op te zetten, zodat ondernemerschap en besluitvaardigheid binnen familie en bedrijf de ruimte krijgen. Dat is de kern van goed bestuur in familiebedrijven. Dat is waar familiebedrijven bewezen hebben de meest duurzame ondernemingsvorm te zijn.

Met deze publicatie wil FB Ned ondernemende families, hun familiebedrijven en hun bestuurders inspireren en uitdagen om de inrichting en werking van het bestuur periodiek te evalueren en door te ontwikkelen. Tevens beoogt FB Ned een bijdrage te leveren aan het debat over governance in Nederland, dat sinds het begin van deze eeuw prominent op de agenda staat van bestuurders en belanghebbenden in het private en publieke domein. Dat debat is sterk beïnvloed door de nadruk op corporate governance in publieke organisaties zoals beursgenoteerde ondernemingen, pensioenfondsen, woningcorporaties en zorginstellingen. Aanbevelingen zijn vastgelegd in governancecodes. Familiebedrijven zijn bijna zonder uitzondering private ondernemingen waar een zichtbare, betrokken en verantwoordelijke eigenaar een cruciaal onderdeel is van het ondernemingsbestuur. Familiebedrijven hebben vaak vergelijkbare problematieken, maar kiezen oplossingen die passen bij hun eigen situatie en die gebaseerd zijn op strategische, bestuurlijke en familiale keuzes in het verleden.

FB Ned hoopt dat dit rapport ondernemende families prikkelt om van gedachten te wisselen over hoe de aanbevelingen kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van goed bestuur in hun familiebedrijf.

Marlies van Wijhe  
Voorzitter FB Ned | Familiebedrijven Nederland

## FBNed | Familiebedrijven Nederland

Wij zijn de vereniging voor familiebedrijven en ondernemende families in Nederland. Wij zijn er voor alle betrokken familieleden en alle generaties, al dan niet actief binnen het familiebedrijf in een operationele, leidinggevende of bestuurlijke rol. FBNed helpt ondernemers, bestuurders en andere familieleden door middel van een inspirerend netwerk, onze academie en belangenbehartiging.

Ons doel: FBNed stimuleert en draagt bij aan de continuïteit van familiebedrijven en versterkt de positie van familiebedrijven en ondernemende families in Nederland.

Binnen ons netwerk worden veelal ervaringen uitgewisseld met andere familiebedrijven en ideeën opgedaan voor belangrijke thema's zoals opvolging, governance, leiderschap, eigendomsstrategie, duurzaamheid, het betrekken van de volgende generatie, de gevoeligheden tussen familie en bedrijf of de dynamiek binnen families. Daarnaast zetten wij ons in voor een goed ondernemingsklimaat voor familiebedrijven door middel van actieve belangenbehartiging.

Leden zijn uitsluitend familiebedrijven waar eigendom en zeggenschap al langere tijd in handen is van één of enkele families, waar familieleden actief zijn in het bestuur van de onderneming en waar de familie de intentie heeft of bezig is de onderneming over te dragen aan de volgende generatie.

FBNed is aangesloten bij het wereldwijde Family Business Network en European Family Businesses.

Voor meer informatie en vragen over het lidmaatschap:  
[www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)  
[info@fbned.nl](mailto:info@fbned.nl)  
085 073 19 73

---

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Diversiteit van familiebedrijven</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf</b>	<b>11</b>
	3.1 Aanbevelingen voor een functionele ondernemende familie	12
	3.2 Aanbevelingen voor de professioneel bestuurd familieonderneming	16
	3.3 Aanbevelingen voor een stabiel en betrokken aandeelhouderschap	21
	3.4 Aanbevelingen voor een bewust gepositioneerde familieonderneming	24
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen voor de ondernemende familie met diverse activiteiten</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Suggesties voor het gebruik</b>	<b>27</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>28</b>
	<b>Meer literatuur over goed bestuur in familiebedrijven</b>	<b>29</b>
	<b>Colofon</b>	<b>30</b>

---

# 1 Inleiding

## **Het eerste FBNed-rapport en de code Tabaksblat**

In het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw kreeg het publieke debat over corporate governance een geweldige injectie met het verschijnen van diverse codes voor corporate governance van beursgenoteerde ondernemingen. In de Verenigde Staten verscheen Sarbanes-Oxley, in het Verenigd Koninkrijk was Sir Adrian Cadbury de naamgever van de code en in Nederland was dat Morris Tabaksblat. Deze code Tabaksblat verscheen in december 2003 en beoogde een gedragscode te zijn voor beursgenoteerde ondernemingen. Het doel was: meer transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan de raad van commissarissen en een versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders.

Ruim een half jaar eerder, in april 2003, publiceerde FBNed haar aanbevelingen voor goed bestuur van familiebedrijven. Het werd namelijk al snel duidelijk dat de focus in het publieke debat kwam te liggen op een beperkte groep ondernemingen, die maar een klein deel van onze economie vertegenwoordigen. Daarmee was de relevantie voor de grootste ondernemingsvorm, het familiebedrijf, naar de achtergrond verdreven. Voor FBNed des te meer een reden om snel met een eigen 'code Tabaksblat' te komen. En zo verscheen het rapport *Ondernemen als familie; Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf*, met 44 aanbevelingen.

## **Interne pijlers en wat er verandert**

De 44 aanbevelingen uit het eerste rapport zijn gebaseerd op drie pijlers:

- Aanbevelingen voor een functionele ondernemende familie.
- Aanbevelingen voor de professioneel bestuurd familieonderneming.
- Aanbevelingen voor een stabiel en betrokken aandeelhouderschap.

Deze pijlers waren vooral gericht op het inspireren van de familie en hen te laten reflecteren op hun bestuursmodel, in samenspraak met directie en commissarissen of leden van de raad van advies. Hoe zorg je dat er in het samenspel tussen familie, bedrijf en eigendom goede structuren en processen zijn, die leiden tot een effectieve besluitvorming en beoordeling van het functioneren van het familiebedrijf?

Bij het opstellen van de aanbevelingen is bewust gekozen om weg te blijven van een 'code voor familiebedrijven'. Dat druist in tegen de wens en de drijfveer van veel ondernemende families om in vrijheid en onafhankelijk te kunnen ondernemen.

Terugkijkend kunnen we constateren dat het rapport vooral intern gericht was; hoe kunnen we het zelf beter doen? Het in oktober 2008 verschenen boek *Uitblinken als familiebedrijf – over de inrichting en werking van goed bestuur*, waar FBNed als een van de partners bij betrokken was, geeft een rijke illustratie van vooruitstrevende familiebedrijven die hun governance verder geprofessionaliseerd hebben, mede geïnspireerd op de aanbevelingen in het rapport.

De start van het tweede decennium van deze eeuw kondigde echter een nieuwe beweging aan in het denken over governance van ondernemingen. Het gaat er niet alleen om hoe de onderneming is georganiseerd en hoe je zorgt dat klanten en aandeelhouders tevreden zijn. Er komt steeds meer discussie over hoe ondernemingen bijdragen aan de maatschappij en aan de verbetering van het klimaat. De druk neemt toe om daar ook publiekelijk, dus niet alleen aan de eigen stakeholders, verantwoording over af te leggen.

## **Goed bestuur en wie de sleutel heeft**

Nu we aan het eind van het tweede decennium zijn gekomen wordt onderkend dat familiebedrijven de belangrijkste werkgevers van ons land zijn, dat zij gemiddeld effectiever zijn in innovatie en dat een aantal intrinsieke eigenschappen zoals langetermijngerichtheid, snelle besluitvorming en waardengedrevenheid belangrijke eigenschappen zijn voor de onderneming anno 2020. Eigenschappen die ook niet-familiebedrijven proberen te integreren in hun DNA, hetgeen een worsteling blijft met het aandeelhouderskapitalisme dat diepgeworteld is in ons financiële systeem.

Familiebedrijven hebben de afgelopen jaren steeds meer onderkend dat de familie als eigenaar een sleutelrol speelt in de inrichting en werking van goed bestuur in het familiebedrijf. Na de professionalisering van het management en de professionalisering van raden van commissarissen en raden van advies worden de families zelf uitgedaagd om zich ook als eigenaren verder te professionaliseren. Vormen die familiebedrijven kiezen om zich als eigenaar krachtig te ontwikkelen en zo van toegevoegde waarde te blijven voor het familiebedrijf zijn het familiestatuuut, een gestructureerd familieoverleg of de instelling van een familieraad, het opstellen van een eigendomsstrategie en het bewust inzetten op familie-educatie.

Een nieuwe uitdaging is het afschudden van bescheidenheid en beslotenheid. Lange tijd werden deze eigenschappen als voordelen van het familiebedrijf gezien. Maar met de toegenomen transparantie in de maatschappij en de gestegen druk vanuit NGO's, overheid, media en millennials om open te zijn over je bedrijf, wat je doet en waarom je het doet zijn deze eigenschappen steeds meer een nadeel. Door als eigenaar een heldere eigendomsvisie en -strategie te hebben, heeft de ondernemende familie nog steeds de gelegenheid om in vrijheid en onafhankelijkheid te ondernemen. Alleen nu leg je het ook uit aan andere stakeholders.

## **De nieuwe aanbevelingen voor goed bestuur**

De geheel vernieuwde *Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf* legt een andere focus op het thema. Waar het in de eerste editie vooral om drie interne pijlers ging - de functionele ondernemende familie, de goed bestuurde onderneming en de stabiele en betrokken aandeelhouder – legt deze editie veel meer de nadruk op de kracht van de familie als eigenaar en hoe het familiebedrijf te positioneren in het nieuwe maatschappelijke krachtenveld. Er is een vierde pijler toegevoegd: Aanbevelingen voor een bewust gepositioneerde familieonderneming.

Wat blijft is dat het geen governancecode is waar familiebedrijven naar moeten handelen, maar dat het aanbevelingen zijn die aanzetten tot inspiratie en dialoog binnen de familie en tussen familie, directie en bestuurders.

## **Leeswijzer**

De publicatie is bestemd voor familieleden, aandeelhouders, directeuren, hun naaste adviseurs en commissarissen van familiebedrijven, die de ambitie hebben om hun ondernemingsbestuur en de relatie tussen familie en bedrijf verder te ontwikkelen en verbeteren. De aanbevelingen in deel 3 zijn bedoeld voor het familiebedrijf waar de ondernemers en/of familieleden de enige of grootste aandeelhouder zijn en waar familieleden zelf actief zijn als directeur, commissaris en/of bestuurder van de stichting administratiekantoor. Deze situatie geldt voor verreweg de meeste families met een bedrijf. Maar er zijn ook ondernemende families die een breed pallet aan activiteiten hebben, soms gebundeld in een familieholding, familie-investeringsmaatschappij of een family office. Ook zijn er families die zeer actief zijn met filantropie of impact investing en daarvoor aparte stichtingen of ondernemingen hebben opgezet. Voor hen is er een aantal specifieke aanbevelingen opgenomen in deel 4. In deel 5 zijn een aantal suggesties en best practices opgenomen over het bespreken en beoordelen van de aanbevelingen voor de eigen situatie en hoe daar meer informatie over te verzamelen en erover te leren.

---

## 2 Diversiteit van familiebedrijven

Nederland kent volgens een CBS-onderzoek uit 2017 ongeveer 277.000 familiebedrijven. Dat is 70 procent van het totale aantal bedrijven met werknemers. Van de bedrijven met 50 tot 250 werknemers is 35 procent een familiebedrijf. Onder bedrijven met meer dan 250 werknemers is dat 17 procent. Het familiebedrijf is van onmisbare betekenis voor onze economie; voor de werkgelegenheid, innovatie en het verdienvermogen van Nederland.

De diversiteit van familiebedrijven is echter groot. Er zijn niet alleen kleine en grote bedrijven, ook de betrokkenheid van de familie kan sterk variëren. Soms hebben families ervoor gekozen om eigendom en leiding te concentreren bij één of enkele familieleden, terwijl andere families iedere afstammeling de gelegenheid bieden om aandeelhouder te zijn. Er zijn familiebedrijven waar meerdere families samen aandeelhouder zijn. Een groeiende groep familiebedrijven diversificeert bijvoorbeeld door andere bedrijven te starten of over te nemen of door als investeerder te participeren in bedrijven. Maar er zijn ook families die er bewust voor kiezen om te werken met externe aandeelhouders, variërend van een (regionale) participatiemaatschappij tot een buitenlandse aandeelhouder of een andere private investeerder.

### Typologie van familiebedrijven

Om enigszins structuur aan te brengen in de grote diversiteit van familiebedrijven is een typologie ontwikkeld. Daarbij is rekening gehouden met de mate van betrokkenheid van familieleden in de leiding en het bestuur van het familiebedrijf. Daarnaast zijn twee typen benoemd die wat zeggen over de houding van de familie ten aanzien van het ondernemen met het familiekapitaal.

### Het DGA-familiebedrijf

Eén persoon, de directeur-groootaandeelhouder (DGA), heeft leiding en eigendom van het bedrijf in handen en bepaalt in hoge mate wat er gebeurt. Er kunnen meewerkende familieleden zijn of er is al een deel van de aandelen overgedragen aan de volgende generatie in het kader van continuïteitsplanning, maar de DGA is de onbetwiste leider en bepaalt.

De DGA kan de oprichter van de onderneming zijn maar heeft wel een (sluimerende) intentie om het bedrijf te laten voortbestaan. In een al langer bestaand familiebedrijf kan het zijn dat leiding en eigendom zijn terechtgekomen bij één familielid. Ondanks de historie en de ervaring die reeds is opgebouwd met opvolging spelen hier soortgelijke vraagstukken.

Kernvragen:

- In hoeverre groeit de DGA mee met de eisen die de onderneming stelt aan de leiding?
- Is de DGA in staat een sterk managementteam om zich heen te verzamelen dat zorgt voor stabiliteit en continuïteit en dat in noodsituaties eventueel tijdelijk de leiding kan overnemen?
- Hoe ervaart de familie, met name partner en kinderen, de onderneming en in hoeverre worden zij meegenomen door de DGA in de ontwikkelingen en keuzes voor de onderneming?
- Is er interesse en talent binnen de volgende generatie om de verantwoordelijkheid over te nemen en kan de DGA die ook loslaten?



### **De familiegeleide onderneming**

Meerdere familieleden hebben leiding en eigendom van het familiebedrijf in handen, bijvoorbeeld een vader en zijn kinderen, drie zussen of enkele neven en nichten. Samen zetten zij zich in voor de ontwikkeling van het familiebedrijf. Niet-familieleden vervullen wel managementfuncties maar de eindverantwoordelijkheid en zeggenschap is het domein van de familie.

Kernvragen:

- In hoeverre zitten en blijven de familieleden op één lijn aangaande de visie, doelstellingen en waarden van het familiebedrijf en vormen zij een stevig fundament voor samenwerking en het omgaan met ingrijpende veranderingen?
- Zijn de familieleden in staat om te blijven functioneren als team, ook wanneer persoonlijke capaciteiten en interesses mogelijk uiteen gaan lopen door de jaren heen?
- Krijgen belangrijke medewerkers en managers voldoende ruimte en verantwoordelijkheid, om zo een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van het familiebedrijf en het familieteam aan te vullen?
- Ontstaan er bij verdere groei van de onderneming structuren die overleg en besluitvorming borgen en vastleggen zodat de onderneming kan doorgaan en minder afhankelijk is van de aanwezigheid van het familieteam?

### **De familiegecontroleerde onderneming**

Als de onderneming verder doorgroeit of als er te weinig talent beschikbaar is binnen de familie, dan is het noodzakelijk om niet-familieleden toe te laten tot de leiding en eventueel eigendom van het familiebedrijf. Verantwoordelijkheid en zeggenschap zijn dan verdeeld tussen familieleden en niet-familieleden. De uiteindelijke zeggenschap blijft bij de familie, maar zij kunnen op grotere afstand komen te staan van de dagelijkse operatie. Het expliciet ontwikkelen van bestuurlijke en eigenaarsrollen wordt belangrijker.

Kernvragen:

- Hoe geeft de familie, die deels op grotere afstand van de onderneming staat, invulling aan haar verantwoordelijkheid als eigenaar en bestuurder?
- Op welke wijze zorgt de familie voor voldoende commitment en draagvlak voor de ontwikkelingen en veranderingen in het familiebedrijf, ook op langere termijn?
- Wat zijn de visie en de ambitie van de familie als eigenaar van de onderneming, waarmee zij de kaders aangeeft voor de directie en zorgt voor de borging van het ondernemerschap?
- Hoe ontstaat een goede balans en werkverhouding tussen de familie en buitenstaanders binnen de bestuursorganen en tussen de familie en het bedrijf?

### **De ondernemende familie**

Als het familiebedrijf doorgroeit, ontstaat er een fase waarin extra familiekapitaal beschikbaar komt om andere activiteiten te ontwikkelen: investeren in nieuwe ondernemingen, uitbreiding van vastgoedactiviteiten, het ondersteunen van start-ups, etcetera. Er is nog wel een kernbedrijf maar de activiteiten worden diverser. De (wijdvertakte) familie blijft ondernemen en familieleden zijn vaak zelf actief betrokken als aandeelhouder, commissaris of directeur in verschillende mate van intensiteit. Het familiebedrijf groeit door tot een ondernemende familie met een bredere en complexere onderneming, al dan niet aangestuurd vanuit een centrale familieholding of een family office.

Kernvragen:

- Wat is de gezamenlijke familievisie op ondernemen en hoe wordt het familiekapitaal geïnvesteerd?
- Wat zijn de spelregels en principes om nieuwe activiteiten op te zetten en bestaande activiteiten te beoordelen?
- Hoe ziet de inrichting van het bestuur eruit, waarbinnen ruimte is voor ondernemerschap en er een juiste balans is tussen risicobeoordeling en de ambitie van de familie?
- Hoe gaat de familie om met een toenemende diversiteit van zowel belangen in ondernemingen als van de betrokkenheid van familieleden?

### **De investeerdersfamilie**

Dit type familiebedrijf kenmerkt zich door een verder geprofessionaliseerde familieholding in een investeringsmaatschappij, waarbij het opzetten en verwerven van ondernemingen de kernactiviteit is geworden. Het oorspronkelijke familiebedrijf kan nog onderdeel uitmaken van de portfolio, maar is soms ook verkocht omdat andere activiteiten meer perspectief bieden en beter passen binnen de visie van de familie. Management en bestuur van de holding of het family office en van de deelnemingen zijn meestal ingevuld door niet-familieleden. Familieleden zijn soms betrokken als commissaris of als lid van het investeringscomité. De meeste familieleden staan op afstand en zijn enkel nog als aandeelhouder betrokken.

Kernvragen:

- In hoeverre is een aantal familieleden bereid de kar te trekken voor een groeiende groep minder of niet betrokken familieleden?
- Wat is het belang van de familie om gezamenlijk te blijven optrekken in een investeringsmaatschappij?
- Welke investeringsstrategie past bij een familie die steeds meer op afstand staat?
- Hoe kan een volgende generatie op een zinvolle manier betrokken blijven en haar eigen visie op investeren ontwikkelen?

### **Focus van dit rapport**

Het overgrote deel van de familiebedrijven is een DGA-familiebedrijf, familiegeleide onderneming of familiegecontroleerde onderneming. De aanbevelingen in dit rapport richten zich vooral op deze typen familiebedrijven. Centraal staan de ondernemer en de familie die plezier hebben in het ondernemen, iets willen (uit)bouwen en vooral in alle vrijheid en zelfstandigheid hun keuzes willen maken. Sommige families laten zich daarbij ook leiden door een – al dan niet godsdienstige – levensovertuiging, een maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel en de wil om een duurzame onderneming te kunnen overdragen aan de volgende generatie.

---

## 3 Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf

De drang om in vrijheid te kunnen ondernemen is een belangrijke reden om te kiezen voor het doen van aanbevelingen in plaats van het opstellen van richtlijnen of een code. De aanbevelingen zijn bedoeld om te inspireren, aan te zetten tot dialoog en richting te geven aan de discussies over het opzetten en doorontwikkelen van goed bestuur binnen een familiebedrijf.

De drie pijlers die in het eerste rapport zijn gehanteerd gelden vandaag de dag nog steeds en zijn ook in deze editie weer als uitgangspunt genomen voor de aanbevelingen:

- Een functionele ondernemende familie.
- Een professioneel bestuurde familieonderneming.
- Een stabiel en betrokken aandeelhouderschap.

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen waar meer transparantie en verantwoording gevraagd wordt is in deze editie een vierde pijler toegevoegd:

- Een bewust gepositioneerde familieonderneming.

In de volgende paragrafen worden voor iedere pijler aanbevelingen gedaan. De gradatie van de aanbevelingen varieert: aanbevolen wordt, het is raadzaam, overwogen kan worden, dan wel formuleringen van gelijke strekking.

### 3.1 Aanbevelingen voor een functionele ondernemende familie

De ene familie is de andere niet. Sommige families zijn erg hecht, trekken veel met elkaar op en krijgen veel voor elkaar. Andere families zijn losser en respecteren individuele vrijheid en keuzes. En soms zijn families deels uit elkaar gevallen door gebeurtenissen of conflicten uit het verleden. Ondanks die verschillen in familieculturen is er bij families met een bedrijf een vastberadenheid om er een succes van te maken en om offers te brengen indien dat voor de onderneming noodzakelijk is. En dat vereist dat een familie blijft leren en zich blijft ontwikkelen en dat iedere generatie de ervaringskennis van de vorige generaties overneemt, beoordeelt en indien nodig aanpast.

De functionele ondernemende familie kenmerkt zich door:

- Haar vermogen te blijven leren en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, als familie en als individuele familieleden.
- Het besef welke familiewaarden leidend zijn en hoe deze aansluiten bij de bedrijfswaarden.
- Haar vermogen om samen te werken, besluiten te nemen en conflicten te hanteren.
- Haar vermogen om ingrijpende beslissingen niet uit de weg te gaan.
- Een ondernemende ambitie en bestuurlijke capaciteiten.

#### **Inzicht in verleden en toekomst**

Het kunnen plaatsen van de huidige situatie in een tijdsperspectief werkt verhelderend en geeft inzicht in de organisatie van de familie en het familiebedrijf. Gebeurtenissen en keuzes in het verleden verklaren bepaalde structuren, gebruiken en gewoontes. Normen en waarden hebben zich in patronen vastgezet en komen onder meer tot uiting in de strategie en structuur van de onderneming en in de verdeling van de aandelen. Tegelijkertijd is het goed om zicht te hebben op de te verwachten ontwikkeling. In hoeverre groeit de familie, wat is de interesse bij de volgende generatie en hoe kunnen de continuïteit en het weerstandsvermogen van de onderneming worden versterkt? Vragen die van belang zijn om te stellen.

#### **Aanbeveling 1**

Het is raadzaam om de ontstaansgeschiedenis van het familiebedrijf in kaart te brengen en te delen met alle familieleden. Het maken van een familiestamboom kan inzichten geven. Dat geldt ook voor verhalen en anekdotes; door ze vast te leggen, maar vooral door ze te vertellen. Ook het helder krijgen van de familiewaarden – de gezamenlijke missie en visie van de familie met het bedrijf – maakt hier onderdeel van uit. In de loop der tijd zijn vaak principes en spelregels ontstaan, soms vastgelegd in een familiestatuut. Het inventariseren en helder krijgen van de principes en regels maakt het makkelijker voor de familie en vooral voor de volgende generatie om te bekijken wat bruikbaar blijft en wat aanpassing behoeft.

#### **Aanbeveling 2**

Het is te overwegen om vast te stellen wat voor familie en wat voor familiebedrijf zijn wij: een DGA-familiebedrijf, een familiegeleide onderneming, een familiegecontroleerde onderneming, een ondernemende familie, of een investeerdersfamilie. Vervolgens is het te overwegen om met familieleden een aantal scenario's te bedenken hoe het er in de toekomst, bijvoorbeeld over tien of twintig jaar, uit zal zien. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling en de te verwachten kernvragen die een familie met elkaar moet bespreken en beantwoorden in een regelmatig familieoverleg.

De transitie van een DGA-familiebedrijf naar een familiegecontroleerde onderneming betekent bijvoorbeeld meer leren samenwerken als familie en het ontwikkelen van een bewustzijn van de diverse rollen: aandeelhouder, bestuurder en ondernemer.

## **De lerende familie**

Ambitieuze families en ondernemers hebben vaak gezorgd voor een goed en professioneel ontwikkelde onderneming. Zij hebben als het ware geleerd om betere mensen aan zich te binden die waarde toevoegen aan het ondernemerschap van de familie. Dat daagt de familieleden zelf ook uit om zich te blijven ontwikkelen. Een volgende generatie krijgt door wat zij van huis uit heeft meegekregen inzicht in welke vaardigheden goed ontwikkeld zijn en welke niet. Dat geeft richting aan wat zij kunnen verbeteren, bijvoorbeeld de vaardigheid om tot consensus te komen of wat nodig is om betrokkenheid te creëren en behouden. Het ontwikkelen en faciliteren van een lerende cultuur binnen de familie helpt in die continue ontwikkeling. Net zoals dat in veel bedrijven gebeurt waar continu leren en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers steeds meer in zwang raakt. De lerende cultuur kan geïntegreerd worden in reeds bestaande structuren, bijvoorbeeld door voorafgaand aan de aandeelhoudersvergadering een korte workshop over inzicht in de financiën van het familiebedrijf te houden. Of door tijdens een familiebijeenkomst tijd in te ruimen voor een vaardigheidstraining.

### **Aanbeveling 3**

Het is aan te bevelen om als familie een lerende cultuur te ontwikkelen. Dat geldt op collectief niveau: hoe kunnen wij als familie beter functioneren, van waarde blijven voor het familiebedrijf en een goede band behouden? Het geldt ook op individueel niveau: wat zijn de ontwikkelbehoeften van de familieleden en hoe kunnen deze het beste gerealiseerd worden? Ook is het goed aandacht te hebben voor diverse leerstijlen en welke het beste passen bij familieleden. Het bewust stimuleren en faciliteren van educatie door tijd en budget vrij te maken draagt bij aan een lerende cultuur.

### **Aanbeveling 4**

De nieuwe generaties, met name de millennials of generatie Z, hebben een andere houding ten opzichte van werk, verantwoordelijkheid nemen, etcetera. Het is niet langer vanzelfsprekend om vanuit plichtsbesef het familiebedrijf voort te zetten of te accepteren wat de oudere generatie voor hen heeft bedacht. Het is daarom aan te bevelen om de volgende generatie actief te betrekken bij de voorbereiding en de ontwikkeling van een lerende cultuur. Dat maakt het aantrekkelijker voor de toekomstige generatie om betrokken te zijn bij het familiebedrijf, maar zorgt ook voor een betere borging van een goed functionerende familie, zeker in een fase waarin een generatiewisseling aanstaande is.

## **Conflicthantering**

Het familiebedrijf creëert vaak een sterke band en saamhorigheid binnen de familie. Het bedrijf verbindt. De gezamenlijke historie en gedeelde waarden zijn belangrijke fundamenten voor een functionele ondernemende familie. Toch ontkomen weinig families aan situaties waarin conflicten ontstaan tussen familieleden, tussen familie en directie of tussen familie en commissarissen. Uiteenlopende belangen, persoonlijke interesses die veranderen, ingrijpende voorvallen, maar ook basisemoties als rivaliteit en jaloezie kunnen saamhorigheid en eensgezindheid heel snel ernstig onder druk zetten en tot hevige conflicten leiden.

### **Aanbeveling 5**

Het is raadzaam om potentiële conflictbronnen in de relatie tussen familie en bedrijf of binnen de familie vooraf in kaart te brengen. Het treffen van voorzieningen die zorgdragen voor het bespreken en oplossen van conflicten maakt het mogelijk om snel te handelen als dat nodig is. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over de wijze van behandeling van een conflict en hoe tot besluitvorming wordt gekomen en deze vast te leggen in een familiestatuuut, een aandeelhoudersovereenkomst of overige statuten.

### **Aanbeveling 6**

Conflicten tussen familieleden verdienen aandacht voordat deze een negatief effect op de bedrijfsvoering krijgen of de verhoudingen in de familie ernstig onder druk zetten. Het openlijk benoemen van een conflict biedt ruimte om aan een oplossing te werken. Het is raadzaam om iemand die gezag en vertrouwen heeft in te schakelen en te laten helpen. Bijvoorbeeld een gezaghebbend familielid, een externe commissaris of een lid van de raad van advies. Zo nodig kan een beroep worden gedaan op een professionele mediator.

### **Regelmatig familieoverleg**

Het is heel gemakkelijk om tussendoor, aan de keukentafel of op verjaardagen, even wat te bespreken over het bedrijf of over persoonlijke voorkeuren. Dat maakt het mogelijk om snel te schakelen. Daarin schuilt ook een gevaar, omdat de percepties en mate van geïnformeerd zijn behoorlijk uiteen kunnen lopen binnen de familie. Daarom is het verstandig om naast het informele en 'tussendoor contact' ook een meer formeel familieoverleg of familieberaad in te stellen. Dat biedt de ondernemer of andere leidende familieleden de gelegenheid om gestructureerd informatie over het bedrijf of over het aandeelhouderschap te geven. Het is ook een goede manier om elkaars verwachtingen en interesses te leren kennen. Tenslotte biedt regelmatig overleg ook een platform om als familie gezamenlijke besluiten te kunnen nemen, indien nodig.

### **Aanbeveling 7**

Het is raadzaam om als familie een regelmatig en gestructureerd overleg in te stellen over het familiebedrijf en de betrokkenheid van de familie. Dit biedt een platform om te informeren over het familiebedrijf en om met elkaar relevante vragen te bespreken en zo een goed inzicht te krijgen in interesses en verwachtingen van familieleden. Het draagt bij aan draagvlak en consensus voor belangrijke keuzes aangaande het familiebedrijf. Tenslotte biedt het de gelegenheid om met elkaar te leren samenwerken.

### **Voorbereiden en betrekken van de volgende generatie**

De intentie om het familiebedrijf over te dragen op de volgende generatie betekent dat de functionele ondernemende familie tijdig begint met de voorbereidingen, vanuit de gedachte dat het niet vanzelfsprekend is dat geschikte en geïnteresseerde opvolgers zich aandienen. Dat geldt in het bijzonder voor het DGA-familiebedrijf waar nog geen opvolgingservaring is in de familie en waar het betrekken van andere familieleden geen vanzelfsprekendheid is.

Tegenwoordig realiseren de meeste families zich dat kinderen de vrijheid moeten hebben om hun eigen loopbaan- en levenskeuzes te maken. Dat betekent ook dat kinderen inzicht moeten hebben in het familiebedrijf en wat het betekent om daarin actief te worden. Het kennismaken met ondernemerschap, het voorbereiden op toekomstig aandeelhouderschap en het leren samenwerken als familieleden zijn dan belangrijke ingrediënten in de voorbereidingen. Op jongere leeftijd zal dat op een informele en speelse manier gaan, bijvoorbeeld door een bedrijfsbezoek of vakantiewerk. Op enig moment kunnen kinderen betrokken worden bij projecten en activiteiten en gevraagd worden naar hun ideeën en opvattingen, bijvoorbeeld door een casus met elkaar te bespreken of door hen mede te laten bepalen welke goede doelen te ondersteunen als familie.

Als kinderen voor studie- en beroepskeuzes staan is het goed om binnen het gezin of de familie stil te staan bij interesses en ambities en te bekijken in hoeverre deze aansluiten bij de mogelijkheden en behoeften van het familiebedrijf. Het betrekken van een buitenstaander als moderator of coach kan goed werken, bijvoorbeeld als de DGA een dominante persoonlijkheid is en daardoor soms onbewust te weinig ruimte laat aan kinderen om hun gedachten echt op tafel te leggen.

Het bespreken en vastleggen van de criteria op basis waarvan kinderen in het familiebedrijf kunnen werken, of bijvoorbeeld lid kunnen worden van het bestuur van de STAK, creëert helderheid omtrent mogelijkheden en verwachtingen. Gewenst opleidingsniveau, gevraagde externe werkervaring, potentieelonderzoek, beloningsbeleid en wie dat bepaalt zijn elementen om mee te nemen en vooraf helder te maken in de familiekring.

#### **Aanbeveling 8**

De volgende generatie voorbereiden op en betrekken bij het familiebedrijf vraagt tijd, zodat interesses en capaciteiten zich kunnen ontwikkelen. Het tijdig en op informele wijze beginnen met de kennismaking met het familiebedrijf helpt individuele familieleden om hun eigen studie- en loopbaankeuzes te maken zonder dat het hun vrijheid hoeft in te perken. Zo ontstaat een klimaat waarin de volgende generatie de gelegenheid krijgt om zich een gefundeerd beeld te vormen of het aandeelhouderschap en een loopbaan binnen het familiebedrijf aantrekkelijke en passende opties zijn.

#### **Aanbeveling 9**

Het is raadzaam om familieleden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te faciliteren door gebruik te maken van professioneel extern advies of coaching bij studie- en beroepskeuze en door de ontwikkeling van bestuurlijke en managementcapaciteiten.

#### **Aanbeveling 10**

Het opdoen van meerdere jaren werkervaring in andere organisaties alvorens toe te treden tot het familiebedrijf is aan te bevelen. Dit geldt in het bijzonder als een familielid een leidinggevende rol of een rol in de directie ambieert.

#### **Aanbeveling 11**

Het is raadzaam om goede afspraken vast te leggen over de criteria om in het familiebedrijf te kunnen werken. Dat bevordert een gelijke behandeling als meerdere familieleden betrokken zijn, of als er meerdere kandidaten zijn in de volgende generatie. Ook is het raadzaam om inzichtelijk te maken hoe de besluitvorming verloopt en wie beslist over de toetreding. Gaat het om managementposities of (toekomstige) directieposities, dan is het nuttig om externe commissarissen of leden van de raad van advies een invloedrijke rol toe te kennen.

## 3.2 Aanbevelingen voor de professioneel bestuurd familieonderneming

De kern van goed bestuur van een onderneming ligt in het opzetten van de juiste structuren en processen om besluiten te kunnen nemen in het belang van de onderneming, waarbij oog is voor en rekening wordt gehouden met de belangen van andere stakeholders. In familiebedrijven ontstaat in dit kader eerder een spanningsveld tussen de gewenste professionaliteit van de bedrijfsvoering en de wensen, waarden en ambities van de familie of zelfs individuele familieleden.

De professioneel bestuurd familieonderneming kenmerkt zich door:

- Een goed ingericht samenspel tussen de verschillende bestuursorganen, gedragen door een eigentijdse bedrijfsvoering.
- Het vermogen om aanwezige familietalenten aan te vullen met talentvolle niet-familieleden, effectief met hen samen te werken en hen te beoordelen op basis van capaciteiten en prestaties.
- De gewoonte om de werking van het ondernemingsbestuur en de wisselwerking tussen familie en bedrijf regelmatig te evalueren en indien nodig aan te passen.
- Een helder onderscheid tussen familieaangelegenheden en -privileges en dat wat noodzakelijk is voor een duurzame en transparante bedrijfsvoering.

### Ambitie en visie

Ondernemerschap is kansen zien en deze proberen te realiseren. Maar ook de bakens durven te verzetten en afscheid durven nemen van onrendabele activiteiten als dat nodig is. Dat vereist een gezonde ambitie om te blijven vernieuwen en zo de continuïteit en het weerstandsvermogen van het familiebedrijf te versterken; niet alleen van de directie maar ook van de familie als eigenaar. Dat maakt familiebedrijven blijvend duurzaam. Het ontwikkelen van een missie (waar staan we voor en wie zijn we) en een visie (waar gaan we voor) op de toekomst van het familiebedrijf geeft richting aan de keuzes die zowel de leiding van de onderneming als de familie maken. Het helder hebben van de purpose (wat is de reden van ons bestaan) van het familiebedrijf is – zeker in de huidige tijd - van belang voor het aantrekken en behouden van talent. Bovendien zorgt het ervoor dat bedrijf en familie elkaar kunnen blijven versterken.

### Aanbeveling 12

De formulering van de visie, missie en strategie ligt primair bij de directie van het familiebedrijf. De purpose van het familiebedrijf is meer een zaak van de aandeelhouders. De directie neemt het voortouw, in samenwerking met een eventuele raad van commissarissen of raad van advies. Het is van belang dat de directie ruim voldoende tijd besteedt aan het verkrijgen en zekerstellen van draagvlak binnen de familie en aan het verkrijgen van de goedkeuring van de aandeelhouders. Het is aan te bevelen om een en ander vast te leggen in een ondernemingsplan, waarin ook de beoogde ontwikkeling van het familiebedrijf aan de orde komt. Het biedt een gezamenlijk referentiekader voor de bestuursorganen van de onderneming en voor de betrokken familie. Na een periode van drie tot vijf jaar is het nuttig het ondernemingsplan te herzien.

### De inrichting van de ondernemingsleiding

Naarmate de onderneming groeit of verandert van een DGA-familiebedrijf in een familiegeleide of familiegecontroleerde onderneming wordt het belangrijker om meer structuur aan te brengen in de aansturing van de onderneming. Ook het breder verankeren van het ondernemerschap en het delegeren van verantwoordelijkheid dieper in de organisatie vraagt om meer structuur. Het goed kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de markt, bij concurrenten of in het overheidsbeleid vraagt om actuele en accurate managementinformatie die snel toegankelijk is.

Als het directieteam bestaat uit familieleden en niet-familieleden dan is extra aandacht nodig voor de verdeling van verantwoordelijkheden en de wijze waarop de besluitvorming plaatsvindt. Familieleden zijn ook aandeelhouder en hebben daardoor de uiteindelijke zeggenschap. Maar in hun rol van directeur zijn



ze niet anders dan andere directieleden. Het is dus zaak ervoor te waken dat niet-familieleden in de directie ten volle meetellen in de besluitvorming binnen de directie.

Binnen een directieteam dat bestaat uit meerdere familieleden is het verleidelijk om de verantwoordelijkheid samen te delen en geen onderscheid te maken. Maar als het echt spannend wordt of conflicten dreigen te ontstaan dan is het goed dat er een eindverantwoordelijke voorzitter is die over de benodigde verbindende kwaliteiten beschikt. De mate waarin die voorzittersrol wordt aangezet, binnen het directieteam en naar buiten, behoeft zorgvuldige afweging en kan zich ontwikkelen in de tijd.

Het aanstellen van een niet-familielid lid als CEO of voorzitter van de directie is inmiddels een geaccepteerd model. Het wordt niet meer gezien als een voorbode van een zich terugtrekkende familie maar veel meer als een krachtige keuze om de juiste mensen te benoemen, familie of niet. Soms is dit tijdelijk, totdat er in de volgende generatie een geschikte opvolger klaar is, soms kiezen families bewust voor langere tijd voor een dergelijk model. Het vereist dat de familie zich meer opstelt als aandeelhouder dan als directeur-aandeelhouder.

### **Aanbeveling 13**

Bij de samenstelling van een directie in de familieonderneming is het raadzaam naast bestuurlijke overwegingen ook te kijken naar stijl- en machtsfactoren die aanwezig zijn in de dynamiek tussen familie en bedrijf. Ook is het goed om te kijken naar de ontwikkelingsfase van de onderneming en het directieteam hier eventueel op aan te passen.

### **Aanbeveling 14**

Een DGA-familiebedrijf is kwetsbaar omdat er meestal maar één statutair bestuurder is. Daarom is het raadzaam veel aandacht te besteden aan het opbouwen van een sterk managementteam dat daadwerkelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft overgenomen van de DGA. In noodsituaties kan het managementteam de onderneming dan beter draaiende houden.

### **Aanbeveling 15**

In directieteams waar meerdere familieleden zitting hebben of waar sprake is van een mix van familie- en niet-familieleden is het raadzaam bijzondere aandacht te besteden aan de taakverdeling, de wijze van besluitvorming en het uitstralen van eenheid naar de organisatie. Een jaarlijkse (zelf)evaluatie is aan te bevelen om het functioneren verder te verbeteren. Het periodiek inschakelen van een extern deskundige kan de kwaliteit van de evaluatie verhogen en maakt het makkelijker gevoeligheden te bespreken.

## **Goed werkgeverschap**

Familiebedrijven worden vaak gezien als goede werkgevers. Dat heeft veelal te maken met een hoge mate van loyaliteit over en weer.

Aandachtspunten die specifiek voor het familiebedrijf gelden zijn de benoeming, beloning en beoordeling van familieleden. Hoe verhouden die zich tot niet-familieleden? Voorrang geven aan familieleden heeft een prijs: talentvolle niet-familieleden zullen vroeg of laat elders gaan kijken als zij het gevoel hebben dat het functioneren of de positie van familieleden hen in de weg staat.

Een ander aandachtspunt betreft de aandacht voor opleiding en ontwikkeling van talentvolle medewerkers. Recent onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft aangetoond dat niet-familiebedrijven dat beter hebben opgepakt. De vanzelfsprekendheid om je te blijven ontwikkelen en bewust tijd vrij te maken voor opleidingen of coaching is met name bij DGA's en hecht functionerende familieleden meestal minder sterk aanwezig. Dat kan effect hebben op de opleidingscultuur in de onderneming, waardoor talent verdwijnt of zich niet ten volle ontwikkelt.

### Aanbeveling 16

Het is aan te bevelen om bij de benoeming, beloning en beoordeling van familieleden in sleutelfuncties volledige gelijkwaardigheid te betrachten tussen familieleden en niet-familieleden. Het is raadzaam om niet-familieleden in bepaalde sleutelposities te informeren over het beleid in deze. Ook is het raadzaam om aan te geven welke thema's en besluiten zijn voorbehouden aan de familie als aandeelhouder of de expliciete instemming behoeven van eindverantwoordelijke familieleden in de onderneming.

Het is raadzaam om in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid voor talentvolle medewerkers geen onderscheid te maken tussen familieleden en niet-familieleden. Het benadrukt dat de onderneming gericht is op de ontwikkeling en benoeming van de beste mensen.

### Organiseren van klankbord en toezicht

De behoefte om met enkele vertrouwde raadgevers te kunnen klankborden is bij de meeste familiebedrijven wel aanwezig. Tegelijkertijd hebben families niet altijd de behoefte om anderen toezicht te laten houden op het familiebedrijf als de familie zowel leiding en eigendom in handen heeft.

Het opzetten van een gestructureerd klankbord kan de effectiviteit van het bedrijf verhogen en een aantal onafhankelijke ondernemers of bestuurders vast aan de onderneming verbinden. Het kan voor een DGA of familie verstandig zijn om eerst een raad van advies in te stellen. Dit is geen formeel bestuursorgaan in de zin van de wet, maar vervult wel dezelfde rol als een raad van commissarissen: klankbord en desgewenst toezicht op het functioneren van de ondernemingsleiding. Als de onderneming verder groeit en een zekere omvang bereikt kan de stap naar een formele raad van commissarissen gezet worden.

De positie en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen zijn bij de wet geregeld omdat dit is een formeel bestuursorgaan is. Zowel de raad van advies als de raad van commissarissen hebben in beginsel een beperkte omvang. Vaak bestaan deze uit drie tot maximaal vijf leden. Het aan boord hebben van bewaarde, goed ingevoerde en ervaren leden van de raad is ook van buitengewoon belang wanneer er behoefte bestaat aan een doorslaggevende inbreng van objectieve en gezaghebbende buitenstaanders. Dat geldt onder meer bij cruciale benoemingen, bij impasses in de besluitvorming en bij conflicten.

Als het familiebedrijf meerdere aandeelhouders kent die niet werkzaam zijn in de onderneming of als de directie (deels) bestaat uit niet-familieleden, dan is de toezichtrol van de raad belangrijker. Het geeft vertrouwen als deskundige en ervaren bestuurders of ondernemers vanuit de raad meekijken en mede beoordelen hoe de ondernemingsleiding en de onderneming presteren.

Het ondernemingsrecht ziet de raad van commissarissen en de directie (soms ook raad van bestuur genoemd) als twee aparte bestuursorganen. De directie is verantwoordelijk voor de leiding van het bedrijf. De raad van commissarissen is het klankbord, de toezichthouder en formeel de werkgever van de directie. Sinds enkele jaren is het ook mogelijk om de raad van commissarissen en de directie samen te voegen in één bestuursorgaan zoals dat in de Angelsaksische landen gebruikelijk is. Het ondernemingsbestuur bestaat dan uit niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders. Slechts een enkel familiebedrijf maakt gebruik van deze vorm en dit *one tier model* blijft in dit rapport verder buiten beschouwing.

### Aanbeveling 17

Het is aan te bevelen om een gestructureerd klankbord te organiseren rondom de ondernemingsleiding door het instellen van een raad van advies of raad van commissarissen. Een raad verhoogt de professionaliteit van de bedrijfsvoering en het helpt bij het ontwikkelen en monitoren van een krachtig ondernemingsplan. Een dergelijk klankbord kan ook behulpzaam zijn bij het in goede banen leiden van opvolgingsprocessen en generatiewisselingen.

Voor familiebedrijven die geen ervaring hebben met een dergelijk orgaan is het te overwegen om te starten met een raad van advies en zo ervaring op te doen met het op structurele basis betrekken van externen op strategisch niveau.

### **Aanbeveling 18**

De samenstelling van een raad is gebaat bij een mix van familieleden en externen. Voor externen geldt dat hun kennis en ervaring echt waarde moeten toevoegen aan de besluitvorming. Hun instelling en wijze van optreden moeten passen bij de cultuur van de familieonderneming en vertrouwen geven aan de familie. Dit geldt in het bijzonder voor de voorzitter. In DGA-familiebedrijven of familiegeleide ondernemingen is het te overwegen om de raad volledig uit externen te laten bestaan, omdat de familie als directie al nadrukkelijk aan de bestuurstafel zit.

### **Aanbeveling 19**

Het is raadzaam om onderling goede afspraken te maken over de werkwijze en samenwerking tussen de directie en de raad. Afspraken over informatievoorziening, besluitvorming, evaluatie, zittingstermijnen en beloning zijn belangrijke elementen. Het is goed om ook bij de familie na te gaan wat hun verwachtingen zijn ten aanzien van de raad.

Het is aan te bevelen de afspraken vast te leggen in bijvoorbeeld een bestuursreglement.

### **Aanbeveling 20**

Familieleden die een directiefunctie hebben gehad kunnen vanwege hun kennis van het bedrijf uitstekend een rol vervullen in een raad. Het is raadzaam om niet gelijk de overstap van directie naar raad te maken, maar te wachten tot minstens een jaar na het terugtreden uit de directie. Dat biedt de mogelijkheid om afstand te nemen van de operatie en de opvolger de gelegenheid te geven zijn of haar rol te pakken. Het voorkomt ook dat besluiten die nog zijn genomen als directielid korte tijd later als lid van de raad beoordeeld of heroverwogen moeten worden.

### **De ondernemingsraad als onderdeel van het ondernemingsbestuur**

De lijnen tussen de ondernemer en medewerkers zijn vaak kort in een familiebedrijf, zeker in een DGA-familiebedrijf. De instelling van een ondernemingsraad kan dan als verstoring worden ervaren. Maar bij een bepaalde bedrijfsomvang is een gestructureerde vorm van inspraak verplicht. Afhankelijk van de omvang gebeurt dit in de vorm van personeelsvergaderingen, een personeelsvertegenwoordiging en bij meer dan vijftig medewerkers in de vorm van een ondernemingsraad. Afhankelijk van het onderwerp heeft de ondernemingsraad een informatie-, advies- of instemmingsrecht en maakt daarmee deel uit van het ondernemingsbestuur.

### **Aanbeveling 21**

Het actief meewerken aan de totstandkoming van een passende vorm van medezeggenschap is raadzaam voor een familieonderneming. Dit biedt structuur en helpt bij het verkrijgen van draagvlak. Juist in lastige tijden kan het medezeggenschapsorgaan een bondgenoot zijn.

### **Diversiteit**

De samenstelling van teams is gebaat bij diversiteit, of het nu gaat om een managementteam, een directie of een raad van commissarissen. Dit verhoogt de kwaliteit van discussies en draagt bij aan een betere besluitvorming. Daarover bestaat eensgezindheid. Diversiteit omvat in de huidige tijd niet alleen sekse; het gaat ook om generatie en (etnische en culturele) achtergrond.

Een actief diversiteitsbeleid in een familiebedrijf biedt kansen, maar kent ook beperkingen vanwege de samenstelling van de familie.

Een familiegeleide onderneming met twee broers in de directie kan de diversiteit in de directie niet verhogen, tenzij er iemand terugtreedt of de directie wordt uitgebreid.

Het eerder betrekken van familieleden uit de volgende generatie biedt juist kansen, bijvoorbeeld door een jonger familielid toe te laten treden tot de raad van commissarissen of het STAK-bestuur.

### **Aanbeveling 22**

Een diversiteitsbeleid voor de verschillende bestuursorganen, directie, managementteam, raad van advies, raad van commissarissen en STAK-bestuur omvat idealiter ook de familieleden die (nog) niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Het kan juist nuttig zijn ook familieleden met een andere achtergrond of opleiding te betrekken.

### **Opvolging**

Een cruciaal onderdeel voor de professioneel bestuurde onderneming is het continu bezig zijn met opvolging in de bestuursorganen. Het meest in het oog springend is de ondernemer of algemeen directeur wanneer deze een familielid is. Maar net zo belangrijk is de opvolging in andere bestuursorganen zoals de raad van commissarissen of het STAK-bestuur.

### **Aanbeveling 23**

Het is raadzaam om directie- en managementopvolging tot een vast jaarlijks onderdeel te maken van de bestuursagenda. Op het moment dat er een actuele opvolging speelt, staat het vaker op de agenda. Een gedegen en bewuste opvolgingsplanning is essentieel. Voor directiefuncties is het aan te bevelen de regie in handen te leggen van de raad van commissarissen of raad van advies. Voor managementfuncties ligt de regie in principe bij de directie, al kan het verstandig zijn om de raad aangehaakt te houden, zeker als er familieleden bij betrokken zijn. Voor opvolgingsvraagstukken in de raad of het STAK-bestuur is het aan te bevelen onderling te overleggen en regieafspraken te maken.

### 3.3 Aanbevelingen voor een stabiel en betrokken aandeelhouderschap

De aandeelhouders hebben naast het economisch eigendom van de onderneming ook zeggenschapsrechten. Zij stellen hun vermogen risicodragend als kapitaal ter beschikking aan de onderneming, waarvan de leiding en toezicht zijn opgedragen aan de directie en raad van commissarissen. Als er geen raad van commissarissen is dan zijn de aandeelhouders ook verantwoordelijk voor het toezicht. Aandeelhouders bepalen in grote mate de kaders waarbinnen de directie opereert. In familiebedrijven zijn zij vaak nauw betrokken en hebben vanwege de geschiedenis ook veel ervaringskennis. Aandeelhouders geven richting aan thema's als groei, rendement en risico, ambitie, karakter van het ondernemingsbestuur, bedrijfscultuur en zelfstandigheid. Tegelijkertijd is het van belang dat aandeelhouders ook voldoende ruimte geven aan de directie en raad van commissarissen of raad van advies om hun rol te vervullen.

Een stabiel en betrokken aandeelhouderschap kenmerkt zich door:

- De bereidheid om een – zakelijk verantwoord – langdurig en ondernemend commitment aan te gaan.
- Het vermogen om zich op te stellen vanuit een consistente maar ambitieuze eigendomsvisie op de onderneming.
- De bereidheid om leiding en toezicht over te laten aan de gekwalificeerde bestuursorganen met capabele en goed opgeleide bestuurders.
- Een lerende houding en de behoefte om actief geïnformeerd en geraadpleegd te worden.

#### Bevorderen van betrokkenheid

Aandeelhouders voelen zich betrokken bij de onderneming als zij weten wat er in het bedrijf speelt en als zij zich kunnen herkennen in de visie op de ontwikkeling van het familiebedrijf. Ook is het belangrijk dat zij invloed kunnen uitoefenen op cruciale beslissingen en voldoende materiële en immateriële baten ontleen aan hun aandeelhouderschap. Dit is van nog meer belang naarmate er meer familieleden zijn die niet in het familiebedrijf werken. Dat vereist van de directie en de raad extra alertheid en inspanningen.

#### Aanbeveling 24

Betrokken aandeelhouders zijn geïnformeerd en voelen zich verbonden met het wel en wee van het familiebedrijf. Daarmee vormen zij een stabiele factor die het familiebedrijf kan steunen in goede en slechte tijden. Het is aan te bevelen om aandeelhouders tenminste tweemaal per jaar uit te nodigen voor overleg met directie en raad van commissarissen/advies. Daarnaast is het aan te bevelen om vormen te ontwikkelen om aandeelhouders gedurende het jaar te voorzien van informatie, afgestemd op hun mate van betrokkenheid. Het is tenslotte raadzaam om ook te bespreken of en hoe een aandeelhouder kan overgaan tot verkoop van zijn of haar aandelen als er geen betrokkenheid meer gevoeld wordt. Sommige families zetten bijvoorbeeld een interne markt op waar familieleden onderling aandelen of certificaten kunnen verhandelen.

#### Eigendomsvisie

Vanwege de zeggenschap die aandeelhouders hebben, is het van belang dat zij mede richting geven aan de ontwikkeling van het familiebedrijf. Naast het hebben van een bedrijfsstrategie, waarvan het initiatief en de uitwerking primair ligt bij de directie, is het daarom nuttig dat de aandeelhouders een eigendomsvisie ontwikkelen. Een eigendomsvisie geeft koers aan de bedrijfsstrategie, helpt mede bij de ontwikkeling en instandhouding van de familiebedrijfscultuur en biedt de mogelijkheid voor de familie om te toetsen hoe het familiebedrijf zich ontwikkelt door de tijd heen.

#### Aanbeveling 25

In familiebedrijven van grotere families, waar minder of geen familieleden actief zijn in de dagelijkse leiding, is het aan te bevelen om een aparte eigendomsvisie te ontwikkelen en daarvoor draagvlak te verkrijgen. Het geeft richting aan de bedrijfsstrategie en het is makkelijker om als aandeelhouder belangrijke besluiten of investeringen te toetsen.

### **De beste aandeelhouder voor het familiebedrijf**

Een betrokken aandeelhouder met visie en ambitie, die weet wat er verwacht wordt, de rol van aandeelhouders begrijpt en zich inspant om voldoende kennis en expertise op te bouwen, voegt waarde toe aan het familiebedrijf. Net als een directeur, commissaris of STAK-bestuurder kent de aandeelhouder een functieomschrijving en benodigde kwaliteiten. Daarom investeren steeds meer families bewust tijd en geld in het voorbereiden en ontwikkelen van de aandeelhoudersrol die familieleden vervullen. Daarmee wordt de toegevoegde waarde versterkt. Familieleden in de aandeelhoudersrol kunnen in lastige situaties op de juiste manier meesturen en zijn zo een goede of zelfs de beste aandeelhouder voor het familiebedrijf.

#### **Aanbeveling 26**

Een goed aandeelhouder zijn en blijven betekent dat rechten en plichten en de te vervullen rol helder zijn. Maar het betekent ook ruimte geven aan ondernemerschap. Het is aan te bevelen om actief aan aandeelhouderseducatie te doen met als centrale vragen ‘Wat is er nodig om een goed aandeelhouder te zijn?’ en ‘Hoe blijven wij toegevoegde waarde bieden als aandeelhouder van ons familiebedrijf?’

### **Groei en snoeien**

Als families geen bewuste keuzes maken over de huidige en toekomstige kring van aandeelhouders dan groeit deze door vererving en/of schenking. Vanuit familiale overwegingen kan dit wenselijk zijn, bijvoorbeeld omdat men alle kinderen gelijk wil behandelen of om het erfgoed gezamenlijk in stand te houden. Dat heeft voordelen, maar de praktijk leert dat ook andere samenstellingen van de groep van familieaandeelhouders wenselijk kunnen zijn. Soms kiezen familieleden er bewust voor om geen aandeelhouder te zijn. In andere families kan het beter werken om de aandelen over te dragen aan die familieleden die voornemens zijn zich actief in te zetten voor de onderneming als werknemer, directielid, commissaris, lid van de raad van advies of STAK-bestuurder. Een aankomende generatiewisseling is vaak een goed moment om de dialoog over de gewenste samenstelling van de aandeelhoudersgroep te starten.

#### **Aanbeveling 27**

Een generatiewisseling is aanleiding om grondig te kijken naar de visie op het aandeelhouderschap en naar de samenstelling van de aandeelhoudersgroep. Het is aan te bevelen deze dialoog met de overdragende en de overnemende generatie te voeren. Het is van belang de juiste balans te vinden tussen de wensen van de familie en wat goed is voor een gezonde en slagvaardige ontwikkeling van de onderneming.

### **Onderscheid maken tussen eigendom en zeggenschap**

Als de groep aandeelhouders groter en diverser wordt kan er een moment komen dat het effectiever is om de zeggenschap te leggen bij een beperkt aantal capabele aandeelhouders.

In situaties waarin de DGA plotseling wegvalt is het zaak een vangnet te hebben, zodat de zeggenschap en daarmee het bestuur van de onderneming geborgd zijn. Het kan nuttig zijn om toekomstige zeggenschap alvast te regelen.

Het scheiden van eigendom en (toekomstig) zeggenschap gebeurt meestal via het certificeren van aandelen. De certificaathouders hebben dan uitsluitend een economisch recht: dividend en waardeinstijging/-daling. De zeggenschapsrechten zijn overgedragen aan het bestuur van de zogenoemde stichting administratiekantoor (STAK). De omvang, inrichting en bevoegdheden van de bestuurders zijn geregeld in de statuten. Een andere vorm om zeggenschaps- en eigendomsrechten te splitsen is het invoeren van stemgerechtigde en niet-stemgerechtigde aandelen. Uiteindelijk is het van belang dat de bestuurbaarheid van de onderneming gewaarborgd blijft.

### **Aanbeveling 28**

Het is raadzaam om bij een groeiende familie of bij een nog jonge volgende generatie na te denken over het concentreren van de zeggenschap bij capabele mensen. Dat verhoogt de slagvaardigheid zonder dat de revenuen van het aandeelhouderschap verdwijnen. Het certificeren van aandelen of het uitgeven van niet-stemgerechtigde aandelen zijn gebruikelijke vormen om eigendom en zeggenschap te scheiden. Wel is het goed om te bekijken of dit niet leidt tot minder betrokkenheid.

### **Eigendom delen met anderen**

Het binden van waardevolle medewerkers is soms heel belangrijk voor de onderneming. In sommige gevallen vinden families het belangrijk dat ook medewerkers kunnen delen in de resultaten van het familiebedrijf. De keuze om als familie niet de enige aandeelhouder te zijn maar ook medewerkers toe te laten tot de kring van aandeelhouders is dan een weloverwogen keuze. De zeggenschap blijft vrijwel altijd voorbehouden aan de familie.

### **Aanbeveling 29**

Het is te overwegen bijzonder waardevolle medewerkers te binden aan de onderneming door hen te laten delen in de behaalde resultaten middels aandelen. Dat kan als de betreffende personen bereid zijn ten volle de consequenties van het aandeelhouderschap te dragen en als het past binnen de langetermijnvisie van de familie op zelfstandigheid en eigendom van de onderneming. Het aandeelhouderschap is gekoppeld aan het feit dat men binnen de onderneming werkzaam is. Wel blijft de zeggenschap veelal bij de familie.

### 3.4 Aanbevelingen voor een bewust gepositioneerde familieonderneming

Familiebedrijven hebben bij klanten en leveranciers een zekere gunfactor omdat er sprake is van een zichtbare en betrokken aandeelhouder. Dat wekt vertrouwen. Familiebedrijven hebben daarmee een premie die zij alleen kunnen incasseren als zij zich actief positioneren als familiebedrijf.

Een andere ontwikkeling waar familiebedrijven mee te maken hebben is de maatschappelijke druk om transparant te zijn en verantwoording af te leggen. Duurzaamheid is een niet meer weg te denken onderdeel van het bedrijfsleven en vraagt per definitie om transparantie. Familiebedrijven zijn van nature duurzaam omdat zij immers gericht zijn op continuïteit.

Deze ontwikkelingen maken dat familiebedrijven zich veel meer actief moeten opstellen in de samenleving en de beslotenheid en bescheidenheid moeten loslaten.

#### **Incasseren van de familiebedrijfspremie**

Door hun geschiedenis, langetermijngerichtheid, loyaliteit en zorgzaamheid krijgen familiebedrijven makkelijker vertrouwen van klanten en leveranciers. Dat is een voordeel ten opzichte van andere bedrijven en levert een premie op. Het is aan familie en directie om te bepalen of en hoe zij die premie willen incasseren.

#### **Aanbeveling 30**

Het is raadzaam om in het bedrijfsprofiel bewust te benoemen dat het bedrijf wordt geleid of bestuurd door een ondernemende familie. Het inzicht geven in waar de familie achter het bedrijf voor staat (purpose, visie, missie en waarden) draagt bij aan het zijn van een betrouwbare leverancier of klant. Dat kan concurrentievoordeel opleveren. En het kan ook een voordeel zijn bij het aantrekken van talent, zeker in een schaarse arbeidsmarkt.

#### **Transparantie en verantwoording**

De grootte van de onderneming bepaalt welke (financiële) informatie in de jaarrekening en het jaarverslag openbaar moet worden gemaakt middels deponering bij de Kamer van Koophandel. Het jaarverslag is bedoeld om stakeholders te informeren en verantwoording af te leggen over de resultaten van de onderneming in het afgelopen jaar. Maar bedrijven gebruiken het jaarverslag ook als een manier om de onderneming te promoten en informatie te verschaffen aan bijvoorbeeld leveranciers, opdrachtgevers en als een vorm van arbeidsmarktcommunicatie. Op het gebied van duurzaamheid is het een voordeel als de onderneming laat zien welke doelen zij nastreeft en hoe zij deze realiseert. In plaats van allerlei deelverslagen te publiceren, zoals de jaarrekening, het sociaal jaarverslag of het duurzaamheidsverslag, komt het steeds vaker voor dat ondernemingen een integraal jaarverslag publiceren.

#### **Aanbeveling 31**

Het is te overwegen om als familiebedrijf een jaarverslag te publiceren en daarmee aan stakeholders te laten zien hoe de onderneming presteert en waar deze voor staat. Het opstellen van een integraal jaarverslag met aandacht voor de resultaten, de strategie, de sociale en de duurzaamheidsaspecten sluit aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en verhoogt de kwaliteit van de professioneel bestuurd onderneming.



## **Duurzaamheid**

Wereldwijd is de aandacht voor duurzaamheid groot. Met name door de klimaatverandering zijn overheden, bedrijven en burgers doordrongen van de noodzaak om in te grijpen omdat de grenzen bereikt zijn. Er ontstaat steeds meer wetgeving en ook bedrijven zijn steeds proactiever in het streven naar een duurzamere bedrijfsvoering. Familiebedrijven zijn van nature duurzaam omdat continuïteit en overdracht aan de volgende generatie inherent zijn aan de bedrijfsvorm. Om actief een duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen waarin zowel het bedrijfsperspectief als het perspectief van de familie als eigenaar zijn opgenomen, is het geen pré, maar een noodzaak om zichtbaar te zijn als onderneming.

### **Aanbeveling 32**

Het is raadzaam om een actief duurzaamheidsbeleid te voeren en daarover te communiceren. Hoe duurzaamheid vorm krijgt binnen de onderneming sluit aan bij de visie van medewerkers, zodat zij dit daadwerkelijk uitdragen naar klanten en leveranciers en het zo voelbaar maken. Naar andere stakeholders kan het ook nuttig zijn om gebruik te maken van een audit of certificering en bijvoorbeeld aan te sluiten bij de SDG's; de Sustainable Development Goals, opgesteld door de Verenigde Naties.

---

## 4 Aanbevelingen voor de ondernemende familie met diverse activiteiten

In eerste instantie neemt bij uitbreiding van activiteiten de directie van het familiebedrijf, veelal de financieel directeur, de taak op zich om de andere deelnemingen te beheren. Naarmate het aantal deelnemingen stijgt wordt dat steeds complexer en tijdrovender, waardoor de aandacht voor het familiebedrijf kan verslappen. Daarom brengen families een onderscheid aan tussen het familiebedrijf en de andere activiteiten middels de oprichting van een familieholding of family office. De rol van de familie verandert dan en er zal meer aandacht zijn voor bestuurlijke en investeringsvraagstukken. Vaak trekken families buitenstaanders aan om het beheer over de activiteiten te voeren en de familie te ondersteunen bij investeringsbeslissingen en de beoordeling van de diverse activiteiten. Maatschappelijke en filantropische initiatieven van de familie worden gefaciliteerd vanuit de familieholding of het family office.

### **Aanbeveling 33**

Het is raadzaam om de activiteiten die niet direct te maken hebben met het oorspronkelijke familiebedrijf (kernbedrijf) onder te brengen in een familieholding of family office. De directie van het kernbedrijf kan zich dan concentreren op de onderneming en het ondernemen. De directie van de familieholding kan zich concentreren op het beheer en de allocatie van het familiekapitaal en zich meer als investeerder opstellen.

### **Aanbeveling 34**

De familie zal op een ander niveau strategisch nadenken over de aanwending van het familiekapitaal. Het gaat niet meer om een bedrijf en een branche die ze goed kennen, maar om het opbouwen van ervaring met investeringen, het anders kijken naar risico's en rendement en het ontwikkelen of inhuren van andere capaciteiten. Het is aan te bevelen om de visie en ambitie van de familie te herijken op deze nieuwe constellatie en daar nadrukkelijk de interesses en ambities van de volgende generatie bij te betrekken. Het bieden van mogelijkheden om zowel individueel als gezamenlijk te investeren is ook te overwegen.

### **Aanbeveling 35**

Er ontstaan nieuwe mogelijkheden voor familieleden om rollen te vervullen die vragen om andere capaciteiten en die meer mogelijkheden bieden om in beperktere tijd een zinvolle bijdrage te leveren. Zij kunnen bijvoorbeeld zitting nemen in de raad van commissarissen van een deelneming of in het bestuur van een goededoelensstichting. Het is raadzaam om interesses en talenten van familieleden in kaart te brengen en vervolgens te bekijken welke mogelijkheden er zijn binnen het brede pallet aan ondernemende en maatschappelijke activiteiten.

---

## 5 Suggesties voor het gebruik

Het familiebedrijf kan diverse wegen inslaan met dit rapport. Afhankelijk van haar ontwikkelingsfase, haar ambitie om bij de verdere ontwikkeling professioneel te werk te gaan en haar bereidheid zich daarover te verantwoorden tegenover betrokkenen en belanghebbenden.

Een ondernemer of DGA kan het rapport gebruiken om een aantal aanbevelingen te selecteren en vervolgens te bespreken binnen gezinsverband. Ook kan de ondernemer het een keer op de agenda zetten van een vergadering van de raad van commissarissen of raad van advies.

Familieleden die een leidende of initiërende rol hebben in een familieoverleg, kunnen het rapport delen met familieleden en hen uitnodigen om de aanbevelingen te selecteren die zij willen bespreken in familieverband. Dit kan vervolgens leiden tot een agenda voor de familie met als doel de betreffende aanbevelingen te bespreken en te bepalen hoe deze te implementeren.

Het kan nuttig zijn om aanwezige documenten, zoals statuten van de diverse ondernemingen, het familiestatuuut en het bestuursreglement, door te nemen en naast de relevante aanbevelingen in het rapport te leggen. Deze analyse kan aanleiding geven om bepaalde onderwerpen opnieuw te agenderen in de diverse bestuursorganen en afspraken te maken over de gewenste en noodzakelijke aanpassingen.

De ervaring leert dat het contact leggen met andere familiebedrijven of het deelnemen aan gespecialiseerde bijeenkomsten, rondetafelgesprekken, webinars en podcasts nuttig kan zijn. Het biedt kansen om meer best practices te verzamelen en zo de inzichten en ervaringen van andere familiebedrijven en deskundigen mee te nemen in de eigen dialoog.

In dit rapport is de lerende familie aan bod gekomen. Het is een grondhouding die hoort bij een gezond en vitaal familiebedrijf, de wil en het vermogen om te leren, te vernieuwen en te veranderen en de bereidheid om zich open te stellen voor de inbreng van derden. Dit rapport kan daarvoor een nuttige inspirator en katalysator zijn.



# Dankwoord

Tussen het eerste rapport met aanbevelingen voor goed bestuur en deze tweede editie ligt meer dan vijftien jaar. In die tijd is FB Ned gegroeid van een kleine vereniging met een beperkt aantal activiteiten per jaar naar een brede vereniging met meer dan tweehonderd aangesloten familiebedrijven en een groot aantal activiteiten.

De verhalen die familieleden, ondernemers, bestuurders en opvolgers vertelden tijdens bijeenkomsten, de cases die families deelden tijdens familiebedrijfsbezoeken, de uitdagingen en ervaringen die deelnemers aan programma's van de FB Ned Academie deelden en de vele vragen die in het kader van de ledenservice gesteld werden, vormden de belangrijkste inspiratie- en informatiebron voor het schrijven van dit rapport. De best practices en de worstelingen die in de verhalen naar voren kwamen hebben richting gegeven aan de vernieuwing van de aanbevelingen voor goed bestuur.

In de afgelopen jaren hebben diverse zusterverenigingen uit andere Europese landen soortgelijke rapporten of codes uitgebracht en is de term *family business governance* gemeengoed geworden. Deze publicaties hebben dit rapport mede gevoed.

Ook vele leden vormden een inspiratiebron. Zij hebben naar aanleiding van het eerste rapport grote stappen gezet in hun ontwikkeling, de professionalisering van hun ondernemingsbestuur en het overleg en de besluitvorming binnen hun familie. Zij hebben laten zien hoe de aanbevelingen aanzetten tot interne dialoog en richting geven aan de drive om een beter familiebedrijf te worden.

Daarom bijzonder veel dank aan al die familieleden en bestuurders die bereid zijn geweest binnen FB Ned hun ervaringen te delen. Veel dank gaat ook uit aan de meelezers van dit rapport die hebben geholpen om de tekst aan te scherpen en de duidelijkheid te vergroten. In het bijzonder wil ik hier Nathalie Bloemers, Mariel van Kempen, Margreet Algra, Eveline Maas en Judith van Helvert-Beugels noemen.

Albert Jan Thomassen  
November 2019

---

# Meer literatuur over goed bestuur in familiebedrijven

## Aanbevelingen en codes

In diverse landen zijn de afgelopen jaren corporate governance codes en aanbevelingen verschenen speciaal gericht op familiebedrijven of private/niet-beursgenoteerde ondernemingen. Ook multinationale instituten zoals de OECD, Wereldbank en Ecodia hebben aanbevelingen gepubliceerd. Een selectie is hieronder opgenomen. Ook is de Nederlandse corporate governance code opgenomen. De publicaties zijn ook te vinden op [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)

België:	Code Buysse III Corporate Governance – Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, 2017
Duitsland:	Governance Kodex für Familienunternehmen, 2015
Engeland:	The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies, 2018
Finland:	Good Corporate Governance in Family Businesses, 2009
Italië:	Corporate governance principles for unlisted family-controlled companies, 2017
Nederland:	De Nederlandse Corporate Governance Code, 2016
OECD:	Governance Challenges for Family Owned Businesses, Practical Guide for Corporate Governance, 2009
Ecodia:	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, 2010

## Onderzoeken

Wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek naar familiebedrijven is het laatste decennium exponentieel toegenomen. Goed bestuur of governance in familiebedrijven is een steeds belangrijker onderzoeksveld. Enkele relevante en voor dit rapport gebruikte onderzoeken zijn hieronder opgenomen. Deze rapporten zijn ook te vinden op [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)

- Corporate Governance in Large UK Family Firms, IFB Research Foundation, 2019
- Winnend werkgeverschap, Rotterdam School of Management, 2019
- Het functioneren van de Raden van Advies in de context van het familiebedrijf, Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven, Hogeschool Windesheim, 2018
- Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven, Nyenrode Business Universiteit, 2013
- Goed bestuur in MKB Familiebedrijven, Hogeschool Windesheim, 2013

## Boeken

Enkele Nederlandstalige publicaties over governance en goed bestuur in familiebedrijven zijn hieronder opgenomen. Een link om de boeken te bestellen is te vinden op [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)

- Het familiestatuu, voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie, Jacqueline van Zwol, Albert Jan Thomassen, 2017
- Betrokken eigenaars, sterke familiebedrijven, Jozef Lievens, 2016
- Gespreid bedje of spijkerbed, Jacqueline van Zwol en Roberto Flören, 2010
- Uitblinken als familiebedrijf – over de inrichting en werking van goed bestuur, Maurits Bruel, Jurgen Geerlings en Joost van Hamel, 2008
- Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf – van generatie op generatie, FBned, 2005
- Governance in het Familiebedrijf, Jozef Lievens, 2004
- Ondernemen als familie – aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf, FBned, 2003
- Succesgids voor families met een bedrijf, Theo Compennolle, 2003



# Colofon

**Dit rapport is een uitgave van FBned | Familiebedrijven Nederland**

Samenstelling: Albert Jan Thomassen

Eindredactie: Margreet Algra

Ontwerp: Reijer van Toor

Opmaak en druk: Drukkerij Badoux, Houten

ISBN 9789080982338

NUR 160

De publicatie is te downloaden via [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)

Gedrukte exemplaren zijn te bestellen bij FBned via [info@fbned.nl](mailto:info@fbned.nl)

De kosten van een gedrukt exemplaar bedragen € 15,- per stuk, inclusief btw en verzendkosten.

Het gebruik van teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, publicaties en presentaties is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

