

Actielijn Familiebedrijven

Provincie Overijssel

Familiebedrijven vormen binnen het mkb een grote groep (circa 70% in Overijssel). Door hun focus op continuïteit, in plaats van op winst op korte termijn, vormen zij een stabiele basis. Familiebedrijven ervaren echter vaak problemen met de bedrijfsopvolging en/of missen veelal een goede bestuursstructuur. Als onderdeel van het programma ‘Versterken MKB en Ondernemerschap’ werkt de provincie Overijssel aan specifieke ondersteuning van familiebedrijven.



Achtergrond en doel

Het hoofddoel van dit programma is het behouden en waar mogelijk uitbreiden van de werkgelegenheid in de provincie Overijssel. De provincie richt zich op het versterken van het ondernemerschap en daarmee de concurrentiekracht. Het uitvoeringsprogramma als geheel bestaat uit zes actielijnen: (1) Startersondersteuning, (2) Organisatiekracht van het MKB, (3) Financiering, (4) Organisatorische Innovatie, (5) Familiebedrijven en (6) Snelle groeiers.

Bij het stimuleren van de regionale economie, ondernemerschap en werkgelegenheid gaat vaak veel aandacht uit naar startups of snel groeiende bedrijven, terwijl het gevestigde mkb juist ook van groot belang is. In het bijzonder zijn familiebedrijven van grote economische en maatschappelijke waarde.

Enkele veel voorkomende kenmerken van familiebedrijven zijn:

- Financieel succesvol, eigen kapitaal (beheer);
- Betrokkenheid van het personeel (tevredenheid personeel hoger dan bij niet familiebedrijven);
- Langdurige arbeidsovereenkomsten en dienstverbanden;
- Langdurige contracten met leveranciers en afnemers;
- Continuïteit en langetermijndoelstellingen;
- Sterk regionaal geworteld, maatschappelijk betrokken;
- Maken veelal deel uit van het regionale leefklimaat;
- Betrokkenheid van aandeelhouders bij het familiebedrijf;
- Familiebedrijven bestaan langer dan niet familiebedrijven.

Vanuit een intentieverklaring “Samen in beweging voor familiebedrijven” zijn de provincie Overijssel, de hogescholen Windesheim en Saxion en werkgeversorganisaties VNO-NCW Midden en MKB Midden samen aan de slag gegaan voor Overijsselse familiebedrijven. Na input van deze partners is de actielijn vormgegeven, waarbij de onderwijs- en onderzoeksinstellingen Saxion en Windesheim specifieke (leer)programma’s opstelden, VNO-NCW en MKB Midden Nederland hun netwerk hebben ingezet om familiebedrijven te bereiken en de provincie Overijssel faciliteert door middel van subsidieregelingen om familiebedrijven gezond en toekomstbestendig te houden. Drie tot vier keer per jaar vindt overleg plaats tussen de betrokken partijen waarin de voortgang van de acties en maatregelen wordt besproken.



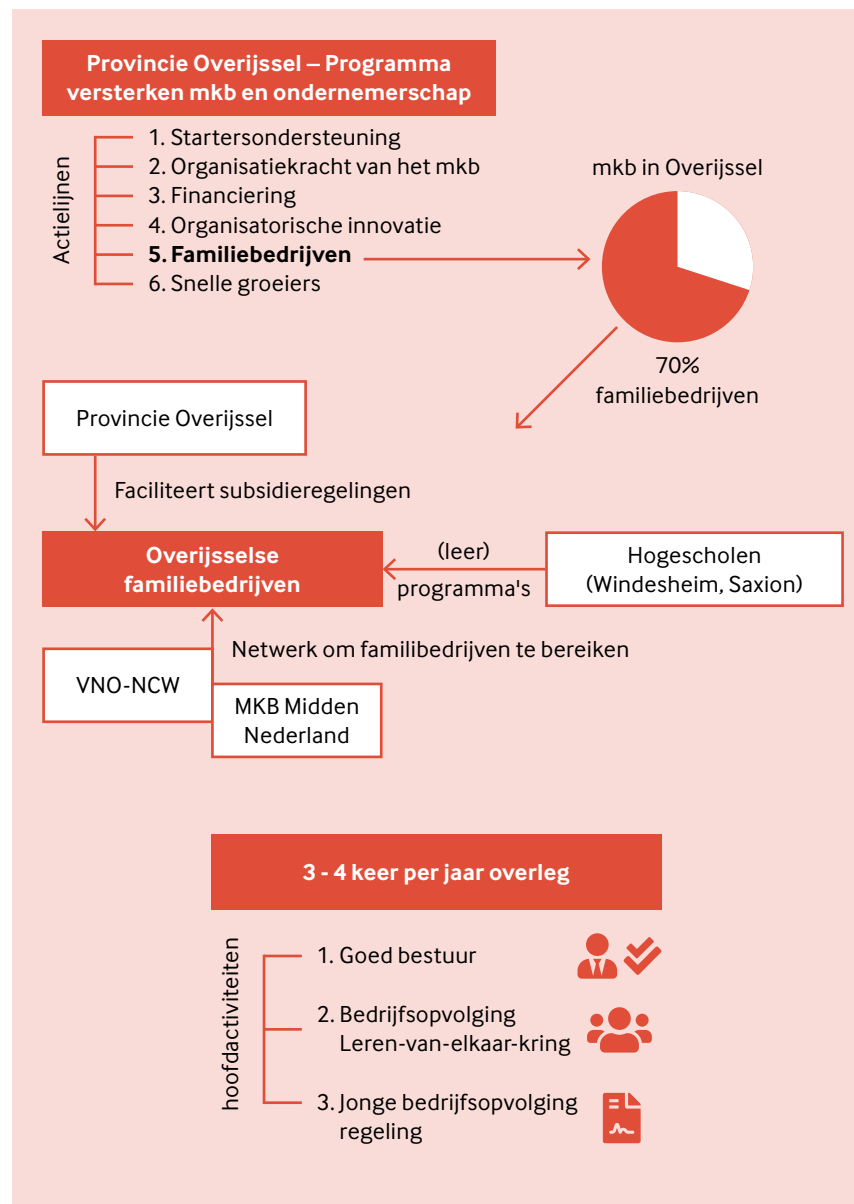
Aanpak

De actielijn Familiebedrijven bestaat uit de hoofdactiviteiten Goed Bestuur, Bedrijfsopvolging, Leren van Elkaar-kring voor familiebedrijven en de Jonge bedrijfsopvolgersregeling.

Goed Bestuur

Circa dertig familiebedrijven worden ondersteund bij het (her)inrichten van de bestuursstructuur op basis van de opgedane ervaringen van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim. Zo verzorgt Windesheim begeleiding bij het toelaten van externen in het familiebestuur, het instellen van een Raad van Advies, het opstellen van een Familiestatuuut of andere instrumenten van 'goed bestuur'. Een ander voorbeeld is het spelen van een waardenspel als gespreksopener aan de keukentafel van families met een gezamenlijk bedrijf. De idee was om te starten met groepen van bedrijven, maar in de praktijk bleek het lastig om voldoende bedrijven te vinden die op hetzelfde punt staan. Daardoor worden er ook individuele trajecten uitgevoerd met maatwerk per bedrijf.

In de praktijk is gebleken dat de werving van deelnemers aan de programma's veel tijd vraagt. In de (financiële) opzet van het programma was de werving via de reguliere communicatiekanalen van de partners voorzien. Het is gebleken dat extra inzet van menskracht en middelen nodig is om dit programma onder de aandacht te brengen, deelnemers te werven en de kloof tussen ondernemers en onderwijs te overbruggen. Tussenpersonen als adviseurs en accountants zijn daarbij belangrijk. Naast daadwerkelijke ondersteuning en begeleiding van familiebedrijven verschoof de aandacht gaandeweg steeds meer naar bewustwording over goed bestuur bij familiebedrijven, bijvoorbeeld via accountants en brancheverenigingen. Inmiddels zijn er vanuit deze activiteit tien bedrijven ondersteund.



Heerlijkehuisjes.nl

Heerlijkehuisjes.nl is een snelgroeiend familiebedrijf in de online verhuur van vakantiehuisen en groepsaccommodaties. Arjen Dekker, directeur van heerlijkehuisjes.nl, deed mee aan het traject Goed Bestuur van Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. En aan het traject Leren van Elkaar-kring voor Familiebedrijven.

“Door onze snelle groei en de focus op online zijn we vaak bezig met de waan van de dag. We wilden een Raad van Advies als kritisch klankbord om regelmatig verder te kijken dan de dagelijkse dreun. Het programma Goed Bestuur hielp ons met kennis over het governance-instrument, de formaliteiten hieromheen en persoonlijke begeleiding tijdens de opstart. Elk kwartaal houden we een RvA-vergadering waarin we stilstaan bij de behaalde resultaten, het ontwikkelen van de toekomstvisie en andere vraagstukken. Dat zorgt voor continuïteit in het werken aan de toekomst van ons bedrijf. De ruime kennis en ervaring van de adviseurs maakt dat zij scherpe vragen stellen, veel ideeën inbrengen, ons wijzen op valkuilen en kritisch zijn op ons functioneren. Tot slot brengen zij ook nog eens een enorm netwerk mee. Ik ben heel blij dat we met hulp van Goed Bestuur tot zo’n waardevolle Raad van Advies zijn gekomen. Ik kan het elk bedrijf aanraden!”

Een Raad van Advies heeft geen formele juridische status en de leden zijn niet in dienst maar ontvangen wel een vergoeding en worden voor een aantal jaar aangesteld. Dekker: “Deze vorm past goed bij familiebedrijven, zeker de kleinere.” Hij is zeer positief over de hulp van Windesheim: “Ze hebben mij geholpen om helder in beeld te krijgen welke stappen ik met mijn bedrijf kan nemen. Tijdens de bijeenkomsten van de Leren van Elkaar-kring heb ik in een groepje met andere onderne-

mers met vergelijkbare vragen op een laagdrempelige wijze kunnen sparren over het strategisch management van mijn bedrijf. Het was echt een leertraject met kennisoverdracht en coaching door Windesheim. De bijeenkomsten vormden een goede stok achter de deur om vervolgstappen te zetten.”

Bedrijfsopvolging: Leren van Elkaar-kring voor familiebedrijven

Familiebedrijven kunnen gebruik maken van de regeling Leren van Elkaar-kring. In deze kringen delen ondernemers, die al actief met bedrijfsopvolging bezig zijn en meestal al een goede positie in het familiebedrijf hebben (meestal dertigers) onder professionele begeleiding, kennis met elkaar over onderwerpen als bedrijfsopvolging, familiestatuten, strategisch ondernemerschap of een ander gezamenlijk thema. Saxion en Windesheim begeleiden deze kringen, veelal in samenwerking met commerciële partijen.

In de praktijk blijkt het lastig om deelnemers voor dergelijke Leren van Elkaar-kringen te werven, omdat bij familiebedrijven het delen van informatie vaak gevoelig ligt en er soms familieperikelen spelen. Doordat familiebedrijven allemaal hun eigen unieke situatie en werkwijze hebben, is het lastig om ondernemers in een Leren van Elkaar-kring samen te brengen. Daardoor is er meer één-op-één maatwerk geleverd. Niettemin hebben er inmiddels twee kringen gedraaid met zeven deelnemers onder begeleiding van Hogeschool Saxion. Windesheim begeleidt twee kringen met in totaal dertien deelnemers. En zijn er zes kringen in voorbereiding met telkens minimaal vijf deelnemende ondernemers. Ondernemers ervaren het als prettig en leerzaam om met gelijkgestemden over vergelijkbare situaties te sparren en van elkaar te leren en kennis en ervaringen uit te wisselen.

Minor Bedrijfsopvolging bij Familiebedrijven – Hogeschool Saxion

In het kader van regulier bekostigd onderwijs biedt Hogeschool Saxion studenten die overwegen om het bedrijf van hun ouders over te nemen een minor Bedrijfsopvolging bij Familiebedrijven aan. De meeste deelnemers aan de minor werken reeds in het bedrijf van hun familie (vaak ondersteunend, soms ook al strategisch). Met de minor wil Saxion deze doelgroep laten beseffen wat er allemaal komt kijken indien zij het bedrijf van hun ouders willen overnemen. Zo kunnen zij een betere beslissing nemen of ze die overname daadwerkelijk willen doorzetten (meestal begin twintigers). Bij een succesvol opvolgingsproces wordt de bedrijfscontinuïteit gegarandeerd en blijven familiebanden intact. In de minor komen onderwerpen aan bod als ondernemerskwaliteiten van de opvolger, het vormgeven van het opvolgingsproces en de specifieke vraagstukken die daar bij familiebedrijven bij komen kijken. Ook is er aandacht voor de analyse van het bedrijf en de branche en gaan deelnemers aan de slag met het ontwikkelen van een strategie voor de toekomst van het bedrijf. Aan de minor namen sinds 2011 circa 150 studenten deel (15 tot 20 studenten per jaar).

Jonge bedrijfsopvolgersregeling

In 2017 is de Jonge Bedrijfsopvolgersregeling opengesteld. Deze regeling is bedoeld voor jonge ondernemers (jonger dan 41 jaar) die minder dan twee jaar geleden het familiebedrijf hebben overgenomen. Deze jonge bedrijfsopvolgers kunnen een premie van maximaal 20.000 euro krijgen om hiermee een toekomstbestendige investering van minimaal 70.000 euro te doen in hun familiebedrijf. Deze investering moet worden gebruikt om beter in te kunnen spelen op marktontwikkelingen en de wensen van de samenleving. Inmiddels hebben zestien bedrijven gebruik gemaakt van deze regeling, een aantal bedrijven heeft een aanvraag in voorbereiding.



Looptijd en kosten

Het budget vanuit provincie Overijssel is 900.000 euro voor de programmaperiode van 2016-2019:

- 200.000 euro voor ontwikkeling en uitvoering van programma's (door Saxion en Windesheim);
- 100.000 euro voor leren van elkaar kringen;
- 600.000 euro voor jonge bedrijfsopvolgersregeling.



Resultaat & impact

De ervaring leert dat weinig familiebedrijven betrokken zijn bij bestaande netwerken van overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. Dergelijke netwerken zijn in veel gevallen georganiseerd rondom actuele thema's als innovatie en startups, scale-ups of snelle groeiers. Door samenwerking met brancheorganisaties, door het benutten van de kennis die gemeenten hebben van het lokale bedrijfsleven en door het identificeren en ondersteunen van potentiële bedrijfsopvolgers onder studenten lukt het via de actielijn Familiebedrijven nu toch om de relatief onbekende groep van familiebedrijven te bereiken.

Het blijkt ingewikkeld om op de zachte kanten in een proces als bedrijfsopvolging beleid te maken en de resultaten van inspanningen uit te drukken in cijfers (vaak draait het om zaken als gevoel van eigenwaarde, waardering en respect). Niettemin geven betrokkenen bij de provincie, de onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemers aan dat de acties en maatregelen uit de actielijn Familiebedrijven een goede bijdrage leveren aan het versterken van het ondernemerschap in Overijssel.



Lessen & inzichten

- De actielijn Familiebedrijven van de provincie Overijssel laat zien dat aandacht voor deze bijzondere categorie bedrijven waardevol is. De formule van Overijssel waarin de provincie samen optrekt met onderwijs- en kennisinstellingen en het bedrijfsleven blijkt succesvol. Als belangrijke succesfactoren worden een drive en passie voor de vraagstukken van familiebedrijven, een goede samenwerking tussen de betrokken partners, draagvlak, een langere termijn inzet en commitment genoemd. Wat in Overijssel goed werkte, is dat de betrokken partijen ruimte hadden ingebouwd om de actielijn flexibel in te richten en vorm te geven: het was niet vooraf dichtgetimmerd. Het benutten van de kennis en ervaringen vanuit het Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim en vanuit Saxion Hogeschool en deze kennis matchen met de vraagstukken die leven bij (individuele) familiebedrijven blijkt goed te werken.
- Bij het steunen van ondernemerschap moet de aandacht niet alleen uitgaan naar zaken als innovatie en nieuwe bedrijven, maar ook naar gevestigde familiebedrijven. Dat vergt aandacht via goede voorbeelden, ambassadeurs en publiciteit.
- Bij de ontwikkeling van beleid en specifieke maatregelen ten behoeve van familiebedrijven zijn inzicht, kennis en interesse van wat er bij (individuele) familiebedrijven speelt noodzakelijk.
- Het bereiken van familiebedrijven kost meer tijd en inspanning dan bij andere bedrijven het geval is. Maak hier tijd en middelen voor vrij. Familiebedrijven lossen problemen zelf op en kloppen niet gauw bij overheden of onderwijsinstellingen aan voor hulp. De ervaring leert dat het via algemene evenementen benaderen van ondernemers beperkt effect sorteert. Beter is het om de inspanningen te richten op de werkwijze van de ondernemer.
- Regio's die aan de slag willen met beleid en de inzet van instrumenten voor familiebedrijven doen er verstandig aan de tools die door onderwijs- en kennisinstellingen zijn ontwikkeld te benutten, te leren van hun kennis en ervaringen en hen te betrekken bij de uitvoering. Ondernemers ervaren

onderwijs- en kennisinstellingen als onafhankelijk en neutraal, waardoor zij zich makkelijker voor hen open stellen (in tegenstelling tot bijvoorbeeld commercieel adviseurs).

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Marjo Koldewey, projectleider familiebedrijven provincie Overijssel, m.koldewey@overijssel.nl.
Zie ook: www.overijssel.nl/thema's/economie/versterk