



Onderzoek:

Binden en boeien van personeel bij familiebedrijven

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

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

mr. drs. Mark Buitenhuis en mr. Hakky Raijmakers (Van Lanschot Kempen)



Samenvatting

Familiebedrijven worstelen nog steeds met de krapte op de arbeidsmarkt. Meer dan 70% van de familiebedrijven maakt zich zorgen over de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte. Uit onderzoek van Nyenrode Business Universiteit, RSM en Van Lanschot Kempen onder 113 grotere familiebedrijven blijkt dat 45% van de familiebedrijven vindt dat de schaarste op de arbeidsmarkt de continuïteit van de productie of dienstverlening in gevaar brengt. Een interessante optie om medewerkers te binden is medewerkersparticipatie. Voorheen bijna ongehoord voor de gesloten familiebedrijven, waarvan de familie de volledige eigendom van het bedrijf wilde aanhouden. Uit dit onderzoek blijkt dat 17% van de grote familiebedrijven al medewerkersparticipatie heeft geïntroduceerd, hoofdzakelijk voor het topmanagement en sleutelfiguren. Gemiddeld bezitten deze medewerkers 13,4% van de eigendom van het bedrijf.

De onderzoeksresultaten resoneren als één grote oproep van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie aan de overige familiebedrijven om medewerkersparticipatie te overwegen. Zij stellen dat medewerkers die mede-eigenaren zijn in hun familiebedrijf langer bij het bedrijf aanblijven (89% versus 55%), veel meer

gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van het bedrijf (95% versus 57%) en meer voor het bedrijf doen dan normaal van hen wordt verwacht (89% versus 53%).

Een mythe rond het familiebedrijven is dat zij de eigendom volledig in eigen hand willen houden. Toch blijkt uit het onderzoek dat bij 17% van de grotere familiebedrijven medewerkersparticipatie is geïntroduceerd. Hoofdzakelijk alleen voor het topmanagement en overige sleutelfiguren (89%), soms ook voor alle medewerkers (11%). Nog eens 24% van de familiebedrijven die momenteel nog geen medewerkersparticipatie heeft, overweegt dit in de toekomst mogelijk te maken.

Belangrijkste reden om voor medewerkersparticipatie te kiezen, is dat het een alternatief beloningselement is zonder dat het ten koste gaat van de liquiditeitspositie (47%). Ook het niet willen achterblijven bij de concurrentie (16%) en de actieve vraag van het personeel hiernaar spelen een rol (11%). Belangrijkste redenen voor de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie om geen medewerkersparticipatie te hebben zijn: de wensen van de huidige eigenaren om geen eigendom te vervreemden (69%), medewerkersparticipatie kent veel fiscale, juridische en administratieve complicaties (53%), het bemoeilijkt de uitdienst-

treding van personeel (49%), het vertraagt de besluitvorming (44%) en het terugkopen van de participatie kan flink drukken op de liquiditeit van het bedrijf (35%).

Betreffende de arbeidsmarktkrapte blijkt uit het onderzoek dat het vooral de middelgrote familiebedrijven zijn, met tussen 51 en 100 medewerkers, die de schaarste op de arbeidsmarkt als een bedreiging zien (73%), vergeleken met 34% van de kleinere bedrijven en 38% van de bedrijven met meer dan 100 werknemers. Voor alle familiebedrijven is vooral het vinden van mbo-opgeleid personeel lastig (56%), vergeleken met lager opgeleid personeel (43%) en met hbo-/universitair opgeleid personeel (24%).

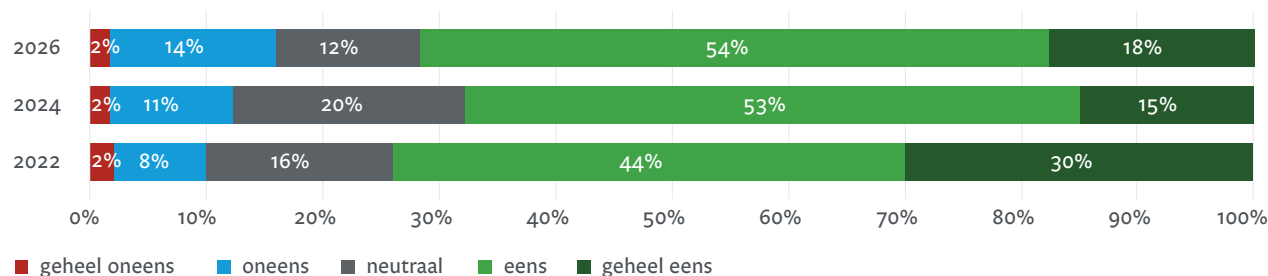
Gezien de positieve ervaringen van familiebedrijven die medewerkersparticipatie hebben ingevoerd kan het voor de overige familiebedrijven het overwegen waard zijn. Medewerkersparticipatie helpt om geschikt personeel langdurig te binden en te boeien. Het personeel van familiebedrijven met medewerkersparticipatie blijft namelijk langer aan, is meer betrokken, is meer gemotiveerd en doet meer voor het bedrijf dan normaal van hen wordt verwacht.

De krapte op de arbeidsmarkt en het behouden van het personeel

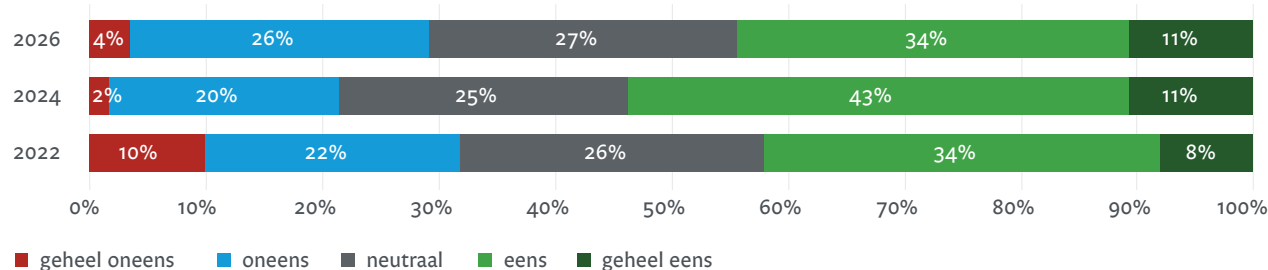
Al jaren is de krappe arbeidsmarkt een belangrijk thema voor ondernemers in Nederland. Ook familiebedrijven hebben ermee te maken. Zoals figuur 1 laat zien, maakt meer dan 70% van de familiebedrijven zich in 2026 zorgen over de gevolgen van de arbeidsmarktschaarste. Wij hebben er al eerder aandacht aan besteed in onze onderzoeken in 2022 en 2024 (Flören et al., 2022a; Flören et al., 2022b; Berent-Braun et al., 2024) en kunnen dus terugkijken op ontwikkelingen door de jaren heen. Figuur 1 laat ook de data over 2022 en 2024 zien. Wat opvalt, is dat de zorgen over de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt door de jaren heen niet veel veranderd zijn en dat het percentage bezorgde familiebedrijven stabiel blijft rond 70%.

Net als in onze eerdere onderzoeken hebben we ook nu specifiek gevraagd naar de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van familiebedrijven. Ook wat betreft dit aspect zijn de percentages redelijk stabiel en hoog. Net als in 2022 is ruim 40% van de familiebedrijven het eens met de stelling dat de schaarste op de arbeidsmarkt de continuïteit van de productie of dienstverlening in gevaar brengt. Dit percentage was met 54% in 2024 iets hoger dan in 2022 en 2026, toen het 42% en respectievelijk 45% was.

Figuur 1. Stelling: Ik maak mij zorgen over de gevolgen van arbeidsmarktkrapte voor mijn bedrijf
(vergelijking tussen 2022, 2024 en 2026)



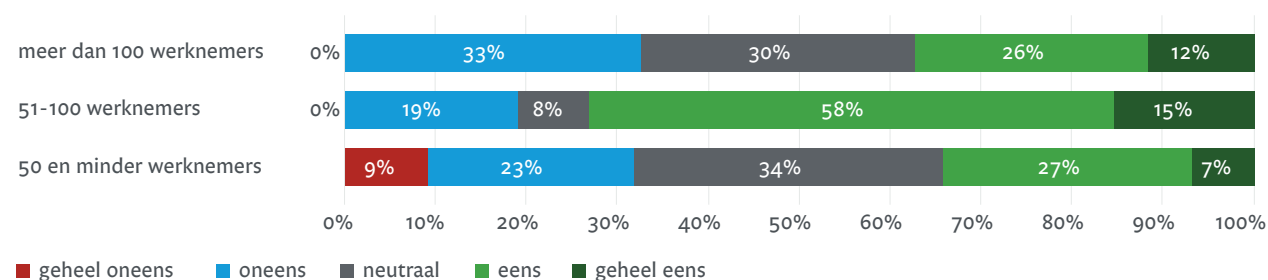
Figuur 2. Stelling: Schaarste op de arbeidsmarkt brengt de continuïteit van de productie/dienstverlening van ons bedrijf in gevaar (vergelijking tussen 2022, 2024 en 2026)



Het is interessant te constateren dat er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven in de verschillende grootteklassen en hun ervaring met de gevolgen van arbeidsmarktkrapte voor hun bedrijfsvoering. Zoals figuur 3 laat zien, ervaren vooral middelgrote familiebedrijven, met 51 tot 100

medewerkers, de schaarste op de arbeidsmarkt als een bedreiging. Ruim 70% van deze familiebedrijven is het eens met deze stelling, in vergelijking met een aanzienlijk lager percentage van de kleinere bedrijven (34%) en van de allergrootste bedrijven met 100 of meer werknemers (38%).

Figuur 3. Stelling: Schaarste op de arbeidsmarkt brengt de continuïteit van de productie/dienstverlening van ons bedrijf in gevaar (per bedrijfsgrootte)

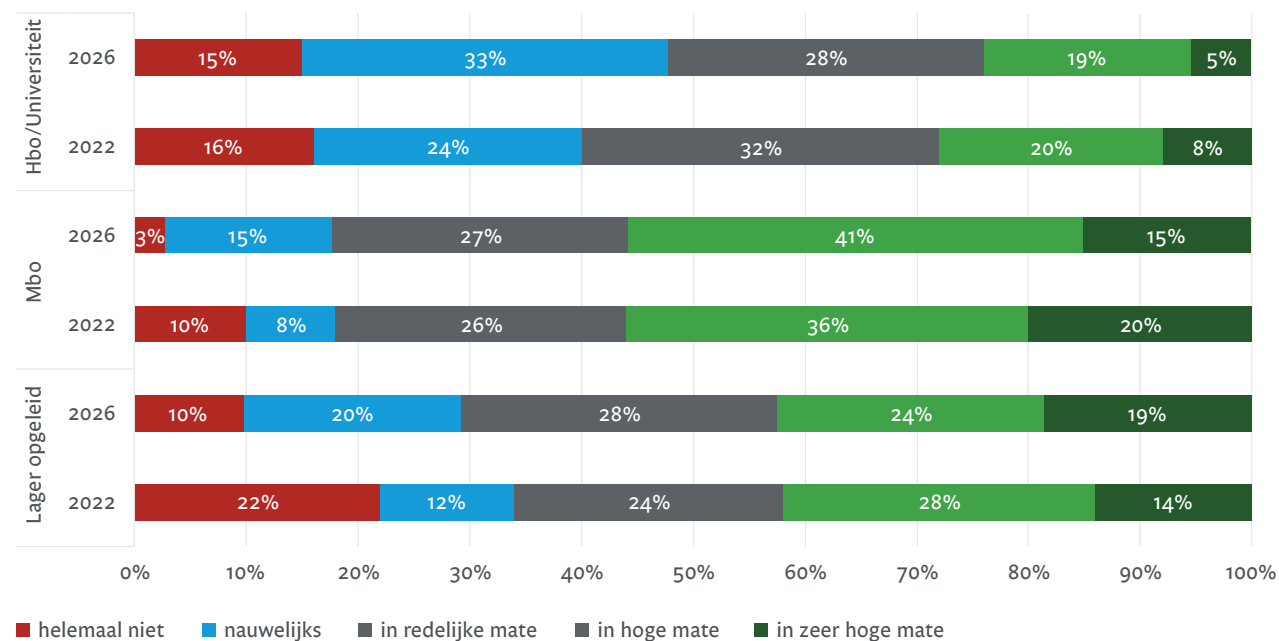


In de afgelopen jaren is er in de Nederlandse samenleving en politiek een uitvoerige discussie gaande over de waardering van verschillende opleidingsniveaus en de aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven. Ook op dit gebied Nyenrode voortdurend onderzoek. Figuur 4 toont de krapte op de arbeidsmarkt die familiebedrijven ervaren op verschillende opleidingsniveaus van het personeel. Voor de leesbaarheid presenteert de figuur de

percentages voor 2022 en 2026 en laat het jaar 2024 buiten beschouwing. Wat opvalt in figuur 4 is dat de familiebedrijven de meeste moeite hebben met het vinden van mbo-opgeleid personeel. In 2026 heeft precies 56% van de familiebedrijven er in hoge of zeer hoge mate moeite mee. Zeer opvallend is dat dit percentage hetzelfde bleef ten opzichte van 2022. Zo'n afwezigheid van een verandering is ook te zien wat betreft de ervaren krapte op de arbeidsmarkt

voor lager opgeleid personeel: er is nauwelijks verschil tussen deze vier jaar en het percentage familiebedrijven dat moeite had met het vinden van dit type werknemers bleef ruim 40%. De krapte op de arbeidsmarkt voor hbo-/universitair personeel is wat minder nijpend geworden: in 2026 zegt 48% van de familiebedrijven helemaal niet of nauwelijks moeite te hebben met het aantrekken van hbo-/ universitair opgeleid personeel, een stijging van 8% in vergelijking met 2022. Dit is ook het opleidingsniveau waar de familiebedrijven het minst moeite hebben om personeel te vinden.

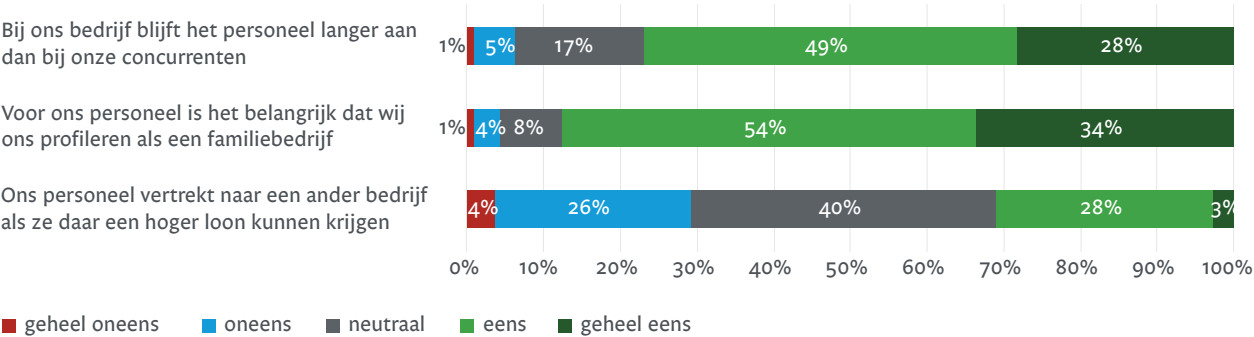
Figuur 4. Hoe ervaren familiebedrijven de krapte op de arbeidsmarkt voor de verschillende opleidingsniveaus van het personeel (een vergelijking tussen 2022 en 2026)



Familiebedrijven staan bekend om hun goed werkgeverschap. Ze worden geprezen om hun baanzekerheid, sterke sociale relaties en sterke cultuur en identiteit. Dat wordt beloond met personeel dat langer aanblijft, zoals te zien is in figuur 5. Ruim driekwart van de familiebedrijven (77%) geeft aan het eens te zijn met de stelling dat het personeel bij hen langer blijft dan bij concurrenten. Nog een hoger percentage familiebedrijven (88%) vindt dat het profileren als familiebedrijf belangrijk is voor hun personeel. Aan de andere kant lijken familiebedrijven kwetsbaar als het gaat om de salarissen die ze bieden aan het personeel. Bijna één op de drie familiebedrijven (31%) is het eens met de stelling dat personeel naar een ander bedrijf zal vertrekken als het daar een hoger salaris kan krijgen. Net wat minder familiebedrijven (30%) zijn het met deze stelling oneens.

Wij hebben ook specifieke aspecten onderzocht waarop familiebedrijven zich kunnen profileren om hun personeel te binden en te boeien. Wij hebben ons gericht op drie categorieën van deze aspecten, met name waardering en zeggenschap, doorgroeimogelijkheden en een positieve bedrijfscultuur. Deze factoren worden vaak in de literatuur beschouwd als manieren om werknemers te motiveren en te behouden (bijv. Allen et al. 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Thomas & Letchmiah, 2017). Voor elk van deze aspecten

Figuur 5: Stellingen over het aanblijven van het personeel



Tabel 1. Behouden van het personeel door familiebedrijven

	Ons personeel blijft bij ons bedrijf omdat wij:	(Geheel) oneens	Neutraal	(Geheel) eens
Positieve bedrijfscultuur	...zorgen voor een prettige werksfeer	0%	3%	97%
	...open communiceren met de medewerkers	0%	10%	90%
	...een goede werk-privébalans nastreven	3%	17%	80%
Doorgroeimogelijkheden	...veel investeren in training en opleidingen	9%	33%	58%
	...de mogelijkheid aan personeel bieden om zich te ontplooien	1%	11%	88%
	...goede doorgroeimogelijkheden bieden	7%	28%	65%
Waardering en zeggenschap	...een concurrerend salaris bieden	7%	18%	75%
	...goede secundaire arbeidsvoorwaarden bieden	6%	22%	72%
	...de mogelijkheid tot participatie in het eigendom van het bedrijf bieden	80%	12%	8%

hebben we gevraagd naar drie specifieke redenen waarom medewerkers bij het familiebedrijf blijven werken. Tabel 1 presenteert de resultaten.

Een positieve bedrijfscultuur blijkt het belangrijkste aspect te zijn voor het behouden en betrekken van medewerkers. Dit aspect omvat het zorgen voor

een prettige werksfeer, open communicatie en het streven naar een goede balans tussen werk en privé. Om al deze redenen geeft minstens 80% van de familiebedrijven aan het (geheel) eens te zijn met de stelling dat medewerkers dankzij deze maatregel langer bij het bedrijf blijven.

Ook *doorgroeimogelijkheden*, zoals trainingen en opleidingen, de mogelijkheid om zich te ontplooien en goede mogelijkheden om door te groeien zijn belangrijk voor de binding van het personeel. Vooral zelfontplooiing lijkt belangrijk: 88% van de familiebedrijven is het (geheel) eens dat dit de reden is waarom hun personeel bij hen blijft, gevolgd door goede doorgroeimogelijkheden (65%) en het investeren in training en opleidingen (58%).

Het beeld met betrekking tot het aspect *waardering en zeggenschap* is het minst duidelijk. Hoewel ongeveer driekwart van de familiebedrijven het er (geheel) mee eens is dat een concurrerend salaris (75%) en goede secundaire arbeidsvoorwaarden (72%) redenen zijn waarom hun werknemers bij het bedrijf blijven, is het beeld heel anders als het gaat om de mogelijkheid om werknemers te laten participeren in de eigendom. Slechts 8% van de familiebedrijven is van mening dat dit de reden is waarom hun personeel blijft, terwijl 80% het daar (geheel) mee oneens is. Voor meer onderzoeksresultaten over medewerkersparticipatie verwijzen wij naar de volgende paragraaf.

Om meer inzicht te krijgen in de redenen waarom medewerkers bij familiebedrijven blijven werken hebben we onderzocht of er verschillen zijn in deze redenen op basis van de kenmerken van deze bedrijven. Daarbij hebben we gekeken naar:

- de omvang van het familiebedrijf, en
- de bedrijfsactiviteit.

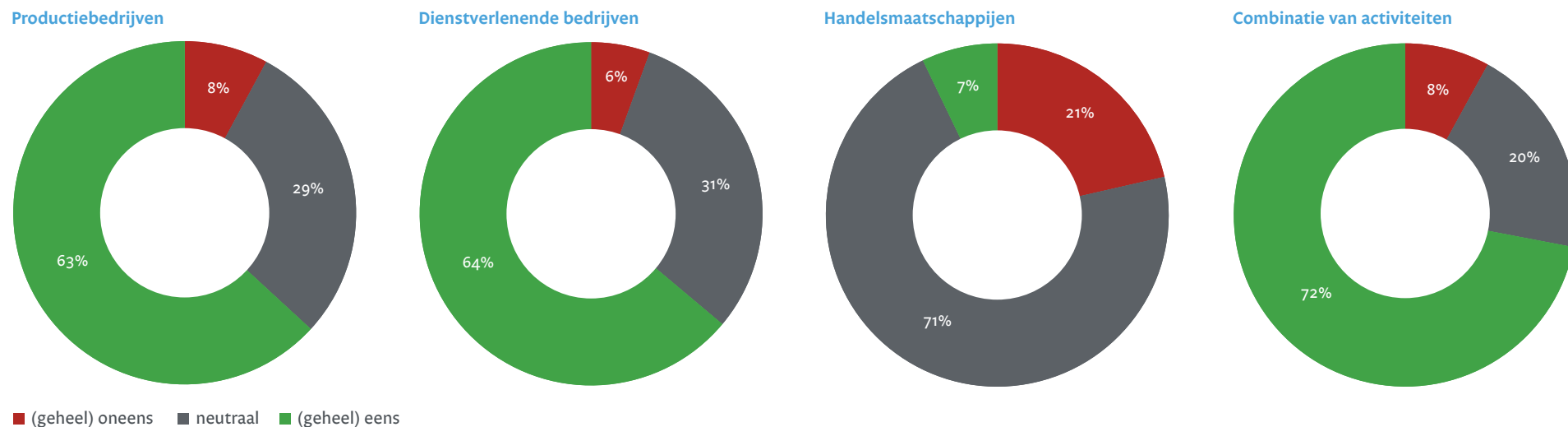


Er zijn geen verschillen op basis van de omvang (aantal medewerkers) van het bedrijf, terwijl er wel verschillen zijn bij de bedrijfsactiviteiten van de familiebedrijven. Deze worden nader uitgelicht in figuur 6. De vier categorieën van bedrijfsactiviteiten zijn: productie, dienstverlening, handel en bedrijven die meerdere van deze activiteiten combineren. Er zijn verschillen tussen familiebedrijven in deze activiteiten wat betreft investeren in training en opleidingen als reden voor het personeel om bij het

familiebedrijf te blijven. Familiebedrijven met een combinatie van activiteiten zijn het het vaakst eens met de stelling dat medewerkers bij hen blijven omdat ze in training en opleidingen investeren. Deze mening wordt gedeeld door bijna driekwart van deze familiebedrijven (72%). Een iets lager percentage familiebedrijven in de productie (63%) en de dienstverlening (64%) is het ook eens met deze stelling. Bij handelsmaatschappijen is dit totaal anders. Daar is slechts 7% van de familiebedrijven

het eens met deze stelling, terwijl 21% het hiermee oneens is en de overige 71% neutraal reageert. Concluderend kan worden gesteld dat investeren in training en opleidingen, vooral door familiebedrijven in de productie, dienstverlening en gecombineerde activiteiten, als een bindende factor wordt beschouwd, terwijl dit door familiebedrijven in de handel niet zo wordt ervaren.

Figuur 6. Stelling: Ons personeel blijft bij ons bedrijf omdat wij veel investeren in training en opleidingen (per bedrijfsactiviteit)



We hebben de directeuren en eigenaren ook gevraagd om advies te geven aan andere familiebedrijven over het behouden en betrekken van personeel. We ontvingen veel reacties, zoals te zien is in kader 1. Deze aanbevelingen hebben betrekking op verschillende gebieden, waaronder persoonlijke aandacht, communicatie, werksfeer en waardering. Ook de betrokkenheid van de familie en het management, het zijn van een aantrekkelijke werkgever en het geven van persoonlijke verantwoordelijkheid worden genoemd. Dit laat zien dat het een complexe kwestie is die op meerdere fronten inspanning vereist. Zoals onze respondenten het zelf verwoordden: *‘personeel blijven binden aan je organisatie is een moeilijk vraagstuk’* en *‘er is niet één aandachtspunt. Het geheel moet kloppen’*.

Daarnaast stellen ze dat *‘concurrerende arbeidsvoorwaarden voorwaardelijk zijn’* en dat het bedrijf iets meer moet bieden. Persoonlijke aandacht, een positieve werksfeer en betrokken management en familie worden genoemd. Dit wordt geïllustreerd door een van de respondenten: *‘We spreken en zien ons personeel vaker dan wij onze vrienden of familie zien. Zo nauw werken we met elkaar samen’*.

Uit de adviezen blijkt ook dat het betrekken en behouden van personeel geen eenmalige gebeurtenis is, maar een continu proces. De directeur-eigenaar moet daarbij niet alleen kijken naar wat er binnen het eigen bedrijf gebeurt, maar ook daarbuiten.

Een respondent zegt hierover: *‘Zorg ervoor dat je niet achterblijft, maar het beter probeert te doen ten opzichte van je concurrenten, op alle fronten’*.

Hoewel de respondenten erkennen dat het betrekken en behouden van personeel een uitdagende taak kan zijn, benadrukken ze dat dit cruciaal is voor het succes van het familiebedrijf. *‘Medewerkers die zich gehoord en betrokken voelen, blijven gemotiveerd en bouwen graag mee aan de toekomst van het bedrijf’*.



Kader 1. Adviezen van familiebedrijven met betrekking tot het binden en boeien van personeel

Persoonlijke aandacht

- 'A' van aandacht. Heb interesse in de mens achter de medewerker.
- Zet niet de klant maar je medewerker op plek 1.
- Eigentijds, open, eerlijke relatie nastreven.
- Goed naar je personeel luisteren.
- Bied medewerkers maatwerkafspraken.

Waarden

- Zorg voor sterke (familie) waarden die door alle lagen van de organisatie gedragen worden.
- Een zuiver moreel kompas is voor iedereen zichtbaar.
- Wees eerlijk, oprecht, integer en transparant in alles wat je doet.
- Eigen identiteit behouden en niet 'gek' laten maken door allerlei hypes.
- Positiviteit en langetermijn focus.

Werksfeer en communicatie

- Zorg voor en investeer in een goede, prettige werksfeer. Creëer familiegevoel.
- Zorg voor werkplezier en voor fysieke, mentale en emotionele veiligheid binnen je bedrijf.
- Hanteer een platte organisatiestructuur, waarin open communicatie, gelijkwaardigheid en een informele omgang centraal staan. Laagdrempelig met elkaar in de omgang.
- Doe iets leuks en bijzonders samen. Onderschat de kracht van dit soort incentives niet. Werkt altijd.
- Communiceer open, duidelijk en eerlijk naar het personeel over (on)mogelijkheden

Ontwikkeling

- Blijf scholing en trainingen aanbieden aan mensen die daarom vragen.
- Geef voldoende ruimte om te ontwikkelen en innoveren, waarbij af en toe falen géén taboe is.
- Bied stage- en afstudeerplaatsen aan. Daarmee krijg je een goed inzicht in potentiële medewerkers.
- Heb oog voor jonge en oudere mensen. Twee goede doelgroepen met motivatie.

Waardering & zeggenschap

Niet financiële waardering

- Iedereen is benaderbaar en ideeën worden gewaardeerd, ongeacht functie of positie.
- Menselijke en respectvolle benadering. Neem je mensen serieus.
- Behandel je mensen als gelijkwaardig, maar niet als gelijke in functie.

Financiële waardering

- Bied redelijke/goede arbeidsvoorwaarden, inclusief een marktconform salaris.
- Bied een marktconform salaris.
- Geef een beloning in de vorm van een bonus of een aandeel in de onderneming.

Zeggenschap

- Laat de werknemer zien en voelen dat hij of zij er werkelijk toe doet en doe dat zodanig dat er een gevoel van eigenaarschap ontstaat.
- Mensen de ruimte geven om te doen waar ze goed in zijn. Geef voldoende verantwoordelijkheid.
- Verantwoordelijkheid geven, meenemen in de processen.

Aantrekkelijke werkgever

- mooie producten maken waar je mensen trots op kunnen zijn.
- Heldere visie en strategie neerzetten en mensen hierin meenemen.
- Zorg voor een dynamisch, groeiend en innovatief bedrijf.
- Zorg voor uitdagend en aansprekend werk. Bied medewerkers veel mogelijkheden.

Betrokkenheid familie

- Betrek familie en laat hun betrokkenheid uitstralen.
- Persoonlijke aandacht. Juist vanuit de familie.
- Leef als eigenaar/directie de normen en waarden van je familiebedrijf zelf goed na en draag deze uit.

Medewerkersparticipatie

Familiebedrijven staan bekend om hun geconcentreerde aandeelhouderschap. Dat is ook een van de belangrijkste krachten van het familiebedrijf. Een kleine groep eigenaren kan slagvaardig besluiten nemen. Eén van de mythes rondom familiebedrijven is, dat de familie-eigenaren 100 procent van de eigendom en controle in eigen handen willen houden. Maar de krapte op de arbeidsmarkt noopt bedrijven om anders naar het binden en boeien van personeel te kijken. Een mogelijkheid hiertoe is medewerkersparticipatie, waarbij werknemers via een regeling financieel delen in het succes of de groei van de onderneming. Zij verkrijgen dan aandelen of certificaten van aandelen in het familiebedrijf met het idee dat zij niet alleen kunnen meedelen in de waardegroei van het bedrijf, ook zij zijn dan bereid om langer aan te blijven bij het bedrijf en nog gemotiveerder zijn om zich extra in te spannen voor het familiebedrijf. Nationaal en internationaal is er nog weinig onderzoek gedaan naar medewerkersparticipatie bij familiebedrijven. Opvallend is dat de onderzoeken die wel zijn uitgevoerd naar medewerkersparticipatie en familiebedrijven zich richten op beursgenoteerde bedrijven en alleen op directieniveau. Zo onderzoeken Mullins (2018) en Catuogno et al. (2018) waarom familiebedrijven aandelenoptieplannen al dan niet gebruiken. Tiscini en Raoli (2013) geven inzicht in het gebruik van aandelenoptieplannen in familiebedrijven

op basis van de persoonlijke voordelen die dergelijke maatregelen opleveren. Recentelijk heeft Mullins (2023) de gevolgen van werknemersparticipatie in niet-familiebedrijven onderzocht. Dit gebrek aan onderzoek naar medewerkersparticipatie in familiebedrijven is voor Nyenrode Business Universiteit, RSM en Van Lanschot Kempen een belangrijke reden om in dit onderzoek naar het binden en boeien van personeel van familiebedrijven wel dieper in te gaan op medewerkersparticipatie in familiebedrijven.



Fiscale aspecten van aandelenparticipaties

Door: mr. Maxim Boschman en mr. Laura Bles-Temme (Senior Manager en Managing Partner RSM)

“Waarom?”

Een vraag die weinig ondernemers verwachten van een fiscalist die benaderd is om een management- of medewerkersparticipatieplan op te stellen. In al z'n eenvoud is het toch een essentiële vraag; het antwoord bepaalt welke participatievorm uiteindelijk het beste aansluit bij de doelen en wensen van de ondernemer. Medewerkersparticipaties zijn maatwerk en komen in vele soorten en maten, met elk hun eigen kenmerken en fiscale consequenties. Specifiek ten aanzien van de aandelenparticipatie brengen wij in dit artikel enkele fiscale aspecten onder de aandacht waar rekening mee gehouden moet worden bij de toekenning door de werkgever.

Fiscale kwalificatie van de verkrijging

Of, hoe en wanneer een aandelenparticipatie belast is, hangt allereerst af van de verhouding tussen de verkrijger en vervreemder. Als er in fiscale zin sprake is van een werknemer en werkgever, is op basis van de Wet Loonbelasting 1964 in principe elk genoten voordeel uit die dienstbetrekking loon, onderworpen aan loonbelasting. Dit is een van de basisprincipes van de loonbelasting. Een ander basisprincipe is dat, uitzonderingen daargelaten, de werknemer belastingplichtig is en de werkgever inhoudingsplichtig. Dit betekent dat de werkgever het juiste bedrag aan loonheffingen moet inhouden en afdragen aan de belastingdienst. Dit gaat gebruikelijk via de payroll.

Als de werknemer de aandelen verkrijgt en houdt via een persoonlijke holding of via uitgegeven certificaten door een STAK (stichting administratiekantoor), ontloopt dit de loonbelasting- en inhoudingsplicht niet omdat ook dan de oorsprong van het eventuele voordeel wordt geacht voldoende verband te houden met de dienstbetrekking. Hetzelfde geldt voor het verkrijgen van

aandelen in een andere (groeps)entiteit dan de formele werkgever: als de toekenning in het kader van de dienstbetrekking is, wordt het eventuele voordeel gezien als loon.

Waardering

In relatie tot de medewerkersparticipatie hebben de twee basisprincipes tot gevolg dat er bekeken moet worden of er sprake is van een voordeel, en zo ja, hoe dat voordeel gekwantificeerd moet worden. De waardering van de aandelen speelt hier een cruciale rol. Ten aanzien van de aandelen zal namelijk bepaald moeten worden wat de waarde in het economische verkeer, ofwel de reële marktwaarde van de aandelen is die een onafhankelijke derde in vergelijkbare omstandigheden bereid is om te betalen.

De waarderingsmethode die de voorkeur van de belastingdienst heeft, is de zogeheten DCF (Discounted Cash Flow)-methode. Deze methode gaat uit van de verwachte toekomstige kasstromen van de onderneming en verdisconteert die in de huidige aandelenwaarde. Alhoewel deze methode de voorkeur van de Belastingdienst geniet en zij deze in de meeste gevallen zelf hanteert bij het innemen van een standpunt over de aandelenwaardering, schrijft de wet geen specifieke waarderingsmethodiek voor. De ondernemer c.q. werkgever is dus in principe vrij om de waarde in het economische verkeer van de aandelen vast te stellen op basis van de DCF- of een andere waarderingsmethode. Om latente fiscale risico's en toekomstige discussies te voorkomen, verdient het in alle gevallen aanbeveling om de aandelen te laten waarderen door een externe gespecialiseerde partij, bijvoorbeeld een Register Valuator. Een professioneel en op basis van relevante factoren opgesteld waarderingsrapport wordt over het algemeen geaccepteerd als basis voor de waarde in het economische verkeer.

De koopprijs kan en mag afwijken van de marktwaarde. Als een werknemer een andere (of zelfs geen) koopprijs betaalt dan de vastgestelde reële marktprijs, wordt het verschil gezien als voordeel uit dienstbetrekking, dus als belast loon

(in natura, in de vorm van aandelen of korting daarop). De werkgever is als inhoudingsplichtige gehouden om het juiste bedrag aan loonheffingen op dit voordeel in te houden en af te dragen via de salarisadministratie. Omdat de werknemer in principe belastingplichtig is, het vaak om hoge bedragen gaat, en het loon in natura betreft terwijl de loonbelasting in geld betaald moet worden, zal de werknemer hierdoor een negatieve loonstrook ontvangen en een flink bedrag aan de werkgever moeten betalen. Als dit ongewenst is, kan de werknemer daarvoor worden gecompenseerd, bijvoorbeeld via een brutering of bonus. Let op: deze compensatie zal op zichzelf staand ook weer als belast loon kwalificeren.

Financiering

Leent de werknemer het aankoopbedrag geheel of gedeeltelijk bij de werkgever of bij een aan de werkgever gelieerde partij? Dan zullen de voorwaarden van die lening zakelijk moeten zijn om te voorkomen dat er een werknemersvoordeel ontstaat dat als belast loon zal kwalificeren. Denk hierbij aan het vastleggen van een zakelijke looptijd, terugbetalingsverplichting, aflossingsschema, voldoende zekerheden en bovendien een zakelijke rente conform het risicoprofiel. Met de verhouding van het geleende bedrag ten opzichte van de waarde van het aandelenbelang (het loan-to-value ratio) dient ook rekening gehouden te worden. Dit is namelijk van invloed op het risicoprofiel en daarmee op het rentepercentage. De Belastingdienst heeft een standpunt gepubliceerd over hoe zij bepaalde ratio's beoordeelt op zakelijkheid en met welke (externe) financieringsvoorwaarden zij deze vergelijkt.

Voorwaarden van de participatie

Het participatieplan bevat, naast de afspraken over de grootte van het belang en de koopprijs, ook tal van andere voorwaarden die van toepassing zijn op de aandelenparticipatie. Men kan het zien als de spelregels ter voorkoming van onduidelijkheid of toekomstige discussie. De bekendste zijn clausules die voorschrijven wat er moet gebeuren als het dienstverband van de werknemer eindigt.

Mag het aandelenbelang worden gehouden of moet het (terug)verkocht worden? Welke verkoopprijs ontvangt de werknemer, en is de reden van vertrek daarop van invloed? Ook rust er op werknemers aandelen vaak een bepaalde verkooprestrictie zodat de aandelen niet op elk moment of aan iedereen verhandelbaar zijn, of juist verplicht (mee)verkocht moeten worden als de meerderheidsaandeelhouder besluit te verkopen aan een derde partij. Werkgever en werknemer kunnen deze zogenaamde leaver, lock-up, drag-along en andere voorwaarden praktisch volledig naar wens invullen, uiteraard binnen de grenzen van de wet. Of een werkgever een korte termijn beloning of een lange termijn binding voor ogen heeft komt onder andere tot uitdrukking in deze voorwaarden. Fiscale gevolgen van de voorwaarden kunnen daarom uiteenlopen. Met de eerdergenoemde basisprincipes in het achterhoofd zal er in sommige situaties sprake kunnen zijn van een belast voordeel, terwijl soms juist een nadeel kan volgen uit de gemaakte afspraken. In dat laatste geval kan er sprake zijn van negatief loon, wat de werknemer in zijn aangifte inkomstenbelasting kan rapporteren met een verrekenbaar verlies in box 1 tot gevolg.

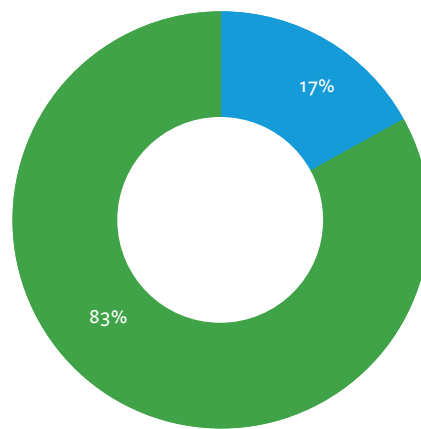
Slot

Een aandelenparticipatie is een bewezen effectief middel om werknemers te binden en te laten delen in het succes van de onderneming. Fiscale gevolgen daarvan worden echter niet alleen bepaald door de omvang van het belang of de koopprijs, maar ook door de waardering, financiering en voorwaarden van de participatie. Een zorgvuldige inrichting vooraf is daarom essentieel. Uiteindelijk begint een succesvolle participatie met het beantwoorden van de vraag waarom de participatie wordt ingevoerd, pas daarna kan worden bepaald welke vorm fiscaal en commercieel het beste aansluit bij de gewenste doelstellingen.

Uit figuur 7 blijkt dat 17% van de familiebedrijven het personeel heeft laten participeren in de eigendom. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de aan het onderzoekspanel deelnemende familiebedrijven gemiddeld groter zijn qua aantal medewerkers dan het geval is in de totale populatie van familiebedrijven in Nederland (zie ook figuur 20). Overigens vinden wij het feit dat één op de zes deelnemende familiebedrijven het personeel laat participeren in de eigendom van het familiebedrijf zelf ook verrassend hoog. Hiermee wordt direct de mythe doorbroken dat familiebedrijven het volledige eigendom in de familie willen behouden.

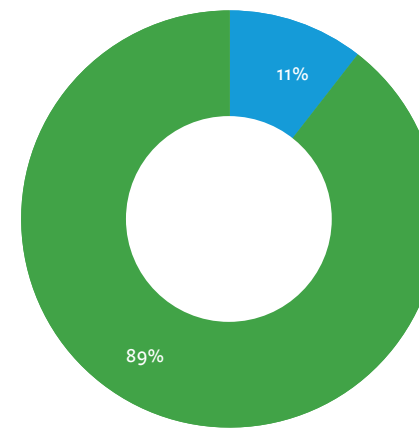
Aan de familiebedrijven die medewerkersparticipatie hebben ingevoerd, zijn nog extra vragen gesteld. Allereerst is het interessant om te weten voor wie de mogelijkheid tot participatie is opengesteld. Uit figuur 8 blijkt dat bij die familiebedrijven die medewerkersparticipatie hebben, dit bij 11% van de bedrijven voor alle medewerkers open is gesteld, terwijl de overgrote meerderheid van deze familiebedrijven alleen het topmanagement en overige sleutelfiguren die mogelijkheid biedt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat medewerkersparticipatie bij familiebedrijven hoofdzakelijk wordt ingezet voor het topmanagement en in mindere mate voor al het personeel.

Figuur 7. Heeft het familiebedrijf het personeel laten participeren in de eigendom van het bedrijf?



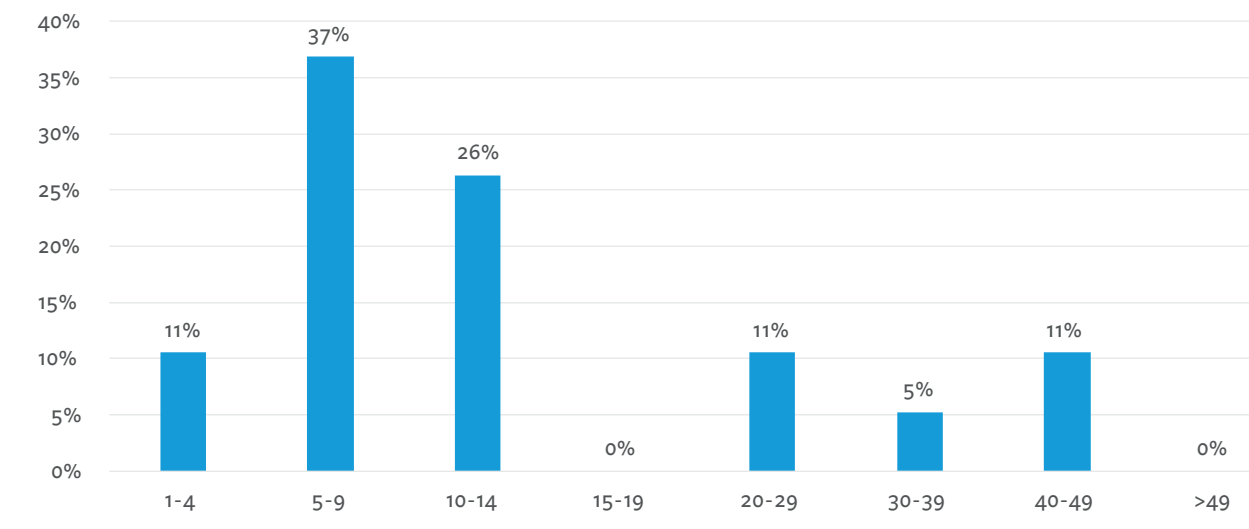
■ ja ■ nee

Figuur 8. Welke medewerkers krijgen de mogelijkheid om te participeren in de eigendom van het bedrijf?



■ alle medewerkers ■ alleen top-management en sleutelfiguren

Figuur 9. Percentage van de eigendom in handen van de medewerkers



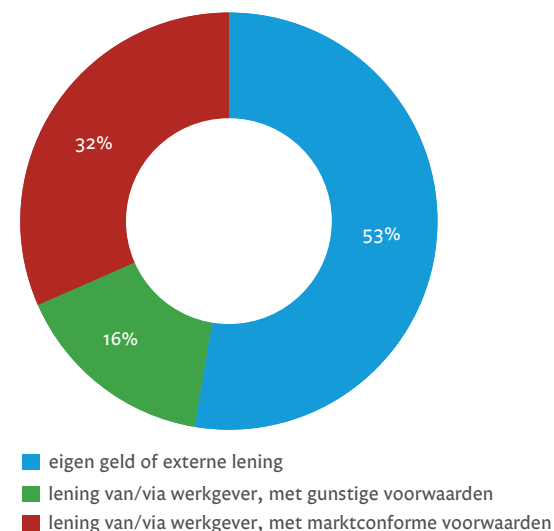
Het percentage van de eigendom in handen van de medewerkers varieert sterk bij de familiebedrijven met medewerkersparticipatie (zie figuur 9). Waar bij slechts 11% van de familiebedrijven de medewerkers minder dan 5% van de eigendom in handen heeft, is bij meer dan een kwart van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie minimaal 20% van de eigendom in handen van de medewerkers. Gemiddeld bezitten de medewerkers 13,4% van de eigendom van het bedrijf. Bij veruit de meeste familiebedrijven met medewerkersparticipatie (63%) bezit het personeel tussen de 5% en 14% van de eigendom. Bij geen van de familiebedrijven heeft het personeel een meerderheid van de eigendom, hetgeen logisch is gezien de definitie van familiebedrijven waarbij de eigenaars-familie minimaal 50% van de eigendom in handen heeft.

De financiering van medewerkersparticipatie bij grotere familiebedrijven kan best uitdagend zijn. Deze familiebedrijven vertegenwoordigen veelal een aanzienlijke waarde en ook een gering percentage van de eigendom kan best veel waard zijn. Het financieren van de aankoop van dergelijke participaties kan dan ook best lastig zijn. Uit figuur 10 blijkt dat 53% van de medewerkers haar medewerkersparticipatie financiert uit eigen geld of met een externe lening. Bij de overige 47% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie worden de medewerkers gefaciliteerd bij de financiering met een lening van of via de werkgever. Waarbij een derde van deze

leningen van of via de werkgever met gunstige voorwaarden wordt verschaft en twee derde met marktconforme voorwaarden. Hierbij moet worden opgemerkt dat in het onderzoek niet gevraagd is naar hetgeen onder “gunstige voorwaarden” wordt verstaan. Onder omstandigheden kan namelijk bij niet zakelijk handelen een fiscaal gevolg hieraan verbonden worden.

De familiebedrijven met medewerkersparticipatie gaan verschillend om met hun verantwoordelijkheid voor de kosten, belastingen en risico's van de medewerker, in samenhang met de participatie. Tabel 2 geeft hier een overzicht van. Bij 21% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie voelt het familiebedrijf zich zeer verantwoordelijk voor de kosten, belastingen en risico's van de medewerkers. Deze familiebedrijven willen de medewerker zo veel mogelijk beschermen en compenseren voor alle mogelijke economische, fiscale en juridische gevolgen. De meerderheid van de familiebedrijven (53%) voelt zich deels hiervoor verantwoordelijk. Deze familiebedrijven faciliteren de medewerkers en stellen bijvoorbeeld adviseurs beschikbaar, maar nemen geen verantwoordelijkheid voor persoonlijke kosten, belastingen of risico's die samenhangen met de participatie. De overige 26% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie voelt zich niet verantwoordelijk voor de kosten, belastingen en risico's van de medewerker die samenhangen met de participatie.

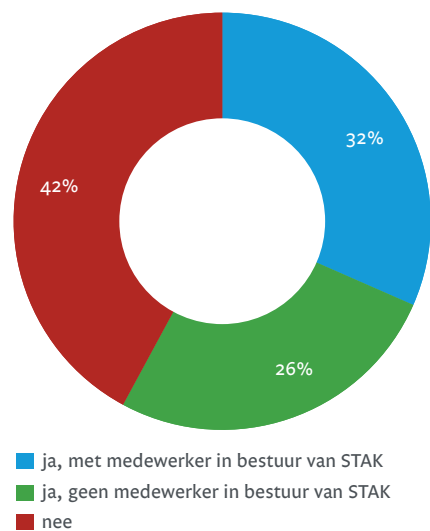
Figuur 10. Hoe financieren de medewerkers hun medewerkersparticipatie?



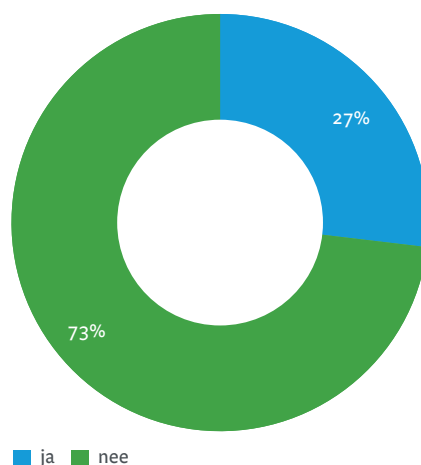
Tabel 2. Mate waarin het familiebedrijf zich verantwoordelijk voelt voor de kosten, belastingen en risico's van de medewerker, samenhangend met de participatie

Mate van verantwoordelijkheid	%
Zeer: we willen de medewerker zo veel mogelijk beschermen en compenseren voor alle mogelijke economische, fiscale of juridische gevolgen.	21%
Deels: we doen ons best om de medewerker zo goed en compleet mogelijk te informeren over alle eventuele gevolgen, en faciliteren dit ook actief (stellen bijvoorbeeld adviseurs beschikbaar) maar nemen geen verantwoordelijkheid voor persoonlijke kosten, belastingen of risico's die samenhangen met de participatie.	53%
Niet: we bieden de participatiemogelijkheid, maar vinden dat de betreffende medewerker zelf verantwoordelijk is om zich voldoende te laten adviseren over alle gevolgen, en die bovenal zelf ook moet dragen.	26%

Figuur 11. Maakt het familiebedrijf voor de medewerkersparticipatie gebruik van een Stichting Administratiekantoor?



Figuur 12. Heeft het familiebedrijf zonder medewerkersparticipatie ooit overwogen om medewerkersparticipatie te introduceren?



Van de familiebedrijven die medewerkersparticipatie hebben, maakt de meerderheid (58%) gebruik van een STAK. Uit figuur 11 blijkt dat 58% van de familiebedrijven een STAK heeft voor de medewerkersparticipatie. Door de aandelen te certificeren is het mogelijk om het recht op dividend voor participerende medewerkers te splitsen van het stemrecht. Waardoor bijvoorbeeld de eigenaars/familie het stemrecht in handen kan houden, terwijl zij de participerende medewerkers wel kan laten meedelen in de waardegroei en dividendstromen van het bedrijf. Het stemrecht komt in dit geval toe aan het bestuur van de STAK. Uit figuur 11 kan worden afgeleid dat er bij 55% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie én een STAK, minimaal één medewerker in het bestuur van de STAK zit.

Familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie

Zoals uit figuur 7 bleek, heeft 83% van de aan het onderzoek deelnemende familiebedrijven geen vorm van medewerkersparticipatie. Dit betekent niet dat deze familiebedrijven nooit hebben overwogen om medewerkersparticipatie te introduceren of dat zij het niet binnenkort van plan zijn om in te voeren. Sterker nog, 27% van de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie heeft ooit overwogen om medewerkersparticipatie te introduceren (zie figuur 12). Dit betekent dat de overige 73% van de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie dit nog nooit heeft overwogen.

Aan de familiebedrijven die ooit medewerkers-participatie overwogen, maar er uiteindelijk van afzagen, is gevraagd naar de redenen voor deze beslissing. De resultaten staan in kader 2.

Kader 2. Redenen van familiebedrijven om af te zien van medewerkersparticipatie.

Andere manieren om personeel te boeien en te binden

- Andere zaken staan centraal, zoals ontwikkeling en groei, in plaats van medewerkersparticipatie.
- Andere opties zijn aangeboden, zoals winstdelingsprogramma's, bonussen, goed salaris voor goede werknemers.

Personeel is er niet aan toe

- Eigen inbreng is vaak erg lastig.
- Onze medewerkers zijn niet voldoende ondernemend.
- Medewerkers nemen geen geld mee.
- Er is geen interesse onder de medewerkers.

Complexiteit

- Te complex, veel rompslomp.
- Wie mag wel participeren in de eigendom en wie niet, is een lastig vraagstuk.
- De consequenties voor de toekomst zijn niet te voorzien.

Zeggenschap en identiteit

- Kwijtraken van autonomie in besluitvorming; dit kan de continuïteit in de toekomst lastiger maken.
- Eigenaren willen de volledige eigendom in de familie houden.
- Het kan de identiteit als familiebedrijf aantasten.

- Doelen van de medewerkers en de familie als eigenaren kunnen verschillen, bijvoorbeeld investeringen, dividenduitkeringen.

Te vroeg

- Familie-eigenaren zijn nog niet zo ver.
- Te weinig kennis over de mogelijkheden en de gevolgen.
- Tijd nog niet rijp.
- Voelt niet goed.

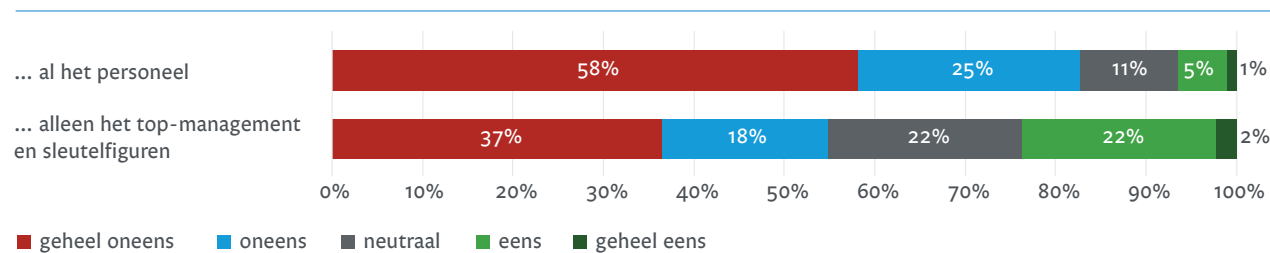
Het lijkt erop dat steeds meer familiebedrijven in de toekomst zullen overgaan tot medewerkersparticipatie. Figuur 13 toont aan dat 24% van de familiebedrijven die momenteel nog geen medewerkersparticipatie hebben, overweegt om in de toekomst medewerkersparticipatie voor het topmanagement of voor overige sleutelfiguren mogelijk te maken. Nog eens 6% van de familiebedrijven overweegt om medewerkersparticipatie mogelijk te maken voor al het personeel.

Redenen om voor medewerkersparticipatie te kiezen

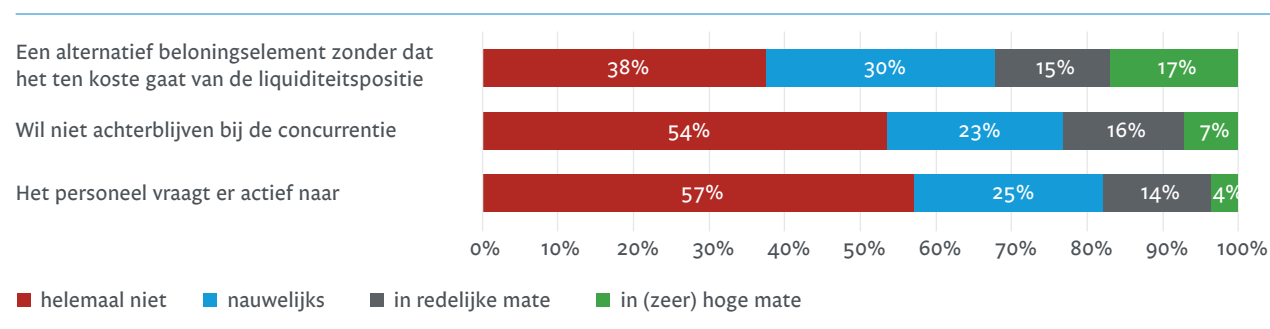
Aan alle familiebedrijven is gevraagd welke belangrijke redenen er kunnen zijn om wel voor medewerkersparticipatie te kiezen. De belangrijkste reden om wel voor medewerkersparticipatie te kiezen, is dat het een alternatief beloningselement is zonder dat het ten koste gaat van de liquiditeitspositie (zie ook figuur 14). Dit geldt voor 17% van alle familiebedrijven. Verder geeft 7% van alle familiebedrijven aan dat zij niet wil achterblijven bij de concurrentie en voor 4% van de familiebedrijven is het feit dat het personeel er actief naar vraagt in hoge mate een reden om voor medewerkersparticipatie te kiezen.

Al deze redenen voor het introduceren van medewerkersparticipatie worden niet vaak gekozen door de familiebedrijven. Maar de resultaten

Figuur 13. Ons bedrijf overweegt in de toekomst medewerkersparticipatie voor ...



Figuur 14. Reden voor familiebedrijven om wel voor medewerkersparticipatie te kiezen



worden in een heel ander perspectief gezet als er een onderscheid wordt gemaakt tussen familiebedrijven die al wel medewerkersparticipatie hebben ingevoerd en familiebedrijven die hiertoe niet zijn overgegaan. Directeuren en eigenaren van familiebedrijven die wel voor medewerkersparticipatie hebben gekozen, geven significant veel vaker aan dat zij één van de bovenstaande redenen van belang vinden om te kiezen voor medewerkersparticipatie (zie tabel 3).

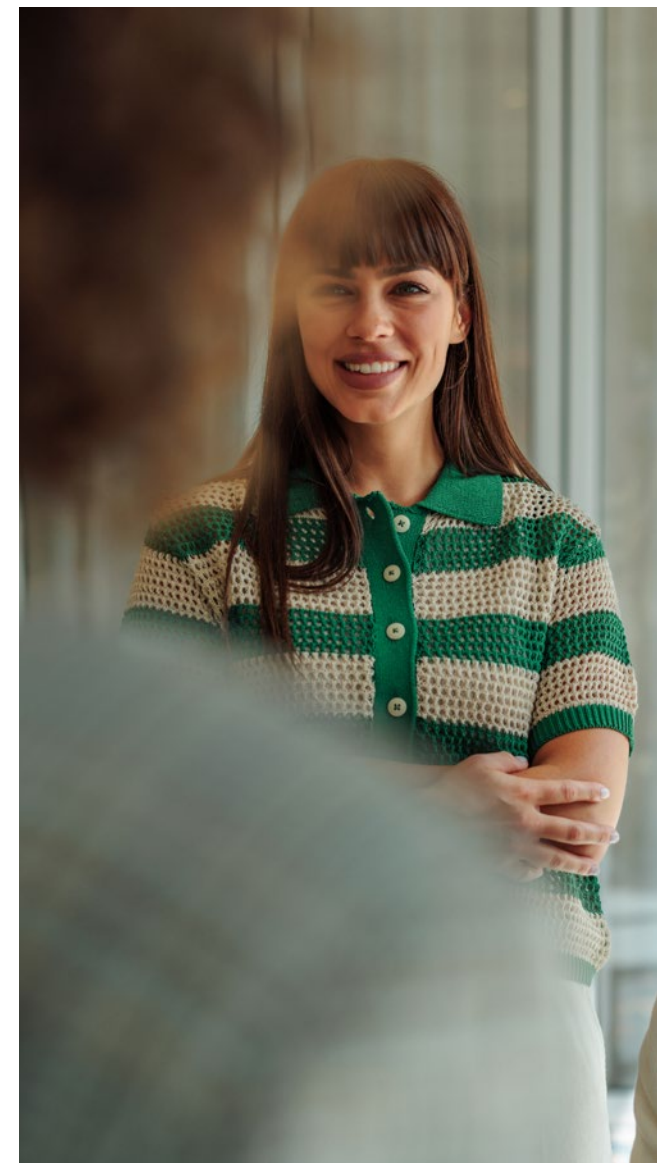
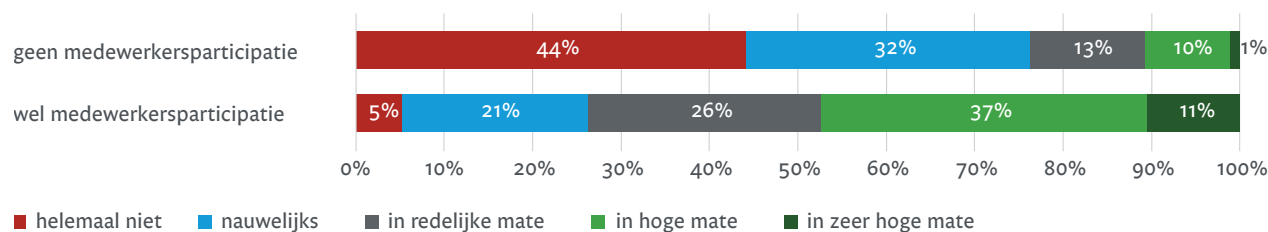
Uit tabel 3 blijkt bijvoorbeeld dat 47% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie aangeeft dat hierom wordt gekozen voor medewerkersparticipatie, omdat het een alternatief beloningselement is zonder dat het ten koste gaat van de liquiditeitspositie. Slechts 11% van de familiebedrijven zonder

medewerkersparticipatie, vindt dit ook (zie ook figuur 15). Zo geeft ook 89% van de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie aan dat het personeel helemaal niet of nauwelijks actief vraagt naar medewerkersparticipatie, terwijl dit slechts voor 47% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie geldt.

Tabel 3. Significante verschillen in redenen om voor medewerkersparticipatie te kiezen tussen familiebedrijven met en familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie

Reden om voor medewerkersparticipatie te kiezen	Medewerkers-participatie	Helemaal niet of nauwelijks	In redelijke mate	In (zeer) hoge mate
Een alternatief beloningselement zonder dat het ten koste gaat van de liquiditeitspositie	Ja	27%	26%	47%
	Nee	76%	13%	11%
Wil niet achterblijven bij de concurrentie	Ja	58%	26%	16%
	Nee	81%	14%	5%
Het personeel vraagt er actief naar	Ja	47%	42%	11%
	Nee	89%	9%	2%

Figuur 15. Familiebedrijven met medewerkersparticipatie zien medewerkersparticipatie als een belangrijker beloningselement zonder dat het ten koste gaat van de liquiditeitspositie dan familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie

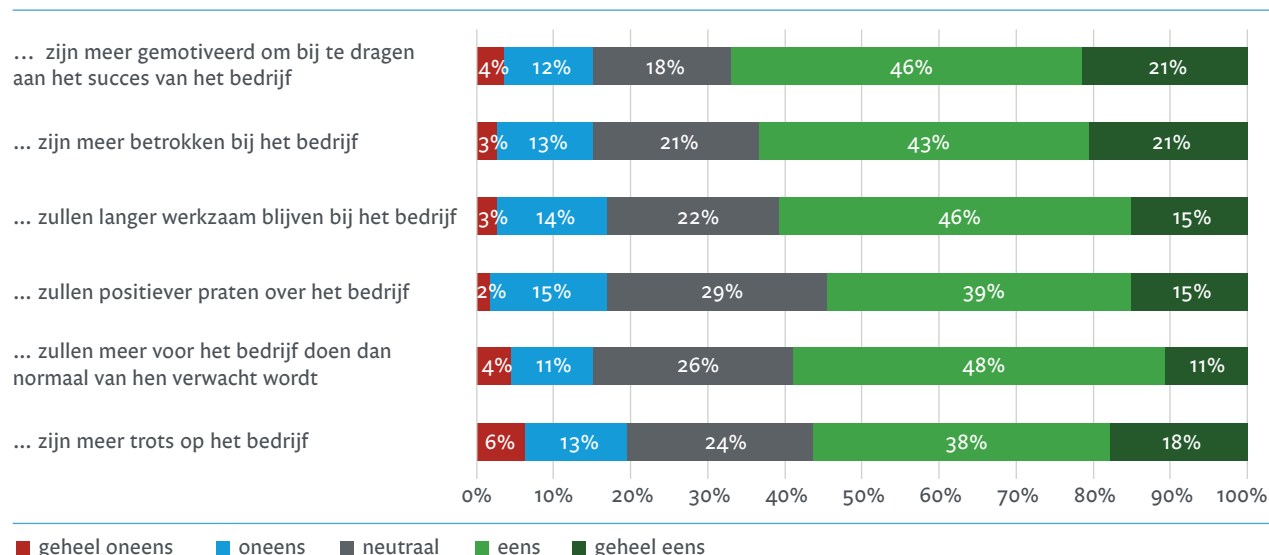


Wat doet medewerkersparticipatie voor de medewerkers?

Misschien wel de interessantste en opvallendste onderzoeksresultaten komen naar voren wat betreft het effect van medewerkersparticipatie op de werknemers. Familiebedrijven met medewerkersparticipatie geven aan dat deze een positief effect heeft op de betrokkenheid van de medewerkers bij het familiebedrijf (zie figuur 16). Zo is 67% van de familiebedrijven het eens dat medewerkers die mede-eigenaar zijn in het familiebedrijf meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van het bedrijf, terwijl slechts 16% het hier mee oneens is. Ook geven de familiebedrijven aan dat medewerkers die mede-eigenaar zijn meer betrokken zijn bij het bedrijf (64% eens versus 16% oneens), langer werkzaam zullen blijven bij het bedrijf (61% eens versus 17% oneens) en meer voor het bedrijf zullen doen dan normaal van hen verwacht mag worden (59% eens versus 15% oneens).

De onderzoeksresultaten worden nog opmerkelijker als wij familiebedrijven met medewerkersparticipatie vergelijken met familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie. De resultaten klinken als één grote oproep van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie aan de overige familiebedrijven om medewerkersparticipatie te overwegen. Uit tabel 4 blijkt namelijk dat de directeuren en eigenaren van familiebedrijven met medewerkersparticipatie

Figuur 16. Medewerkers die mede-eigenaar zijn, ...



Tabel 4. Significante verschillen bij stellingen over medewerkers die mede-eigenaren zijn tussen familiebedrijven met en familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie

Medewerkers die mede-eigenaar zijn, ...	Medewerkers-participatie	(Geheel) oneens	Neutraal	(Geheel) eens
... zijn meer gemotiveerd om bij te dragen aan het succes van het bedrijf	Ja	5%	0%	95%
	Nee	17%	22%	61%
... zijn meer betrokken bij het bedrijf	Ja	5%	0%	95%
	Nee	17%	26%	57%
... zullen langer werkzaam blijven bij het bedrijf	Ja	0%	11%	89%
	Nee	20%	25%	55%
... zullen positiever praten over het bedrijf	Ja	11%	11%	78%
	Nee	18%	32%	50%
... zullen meer voor het bedrijf doen dan normaal van hen verwacht wordt	Ja	0%	11%	89%
	Nee	18%	29%	53%
... zijn meer trots op het bedrijf	Ja	5%	11%	84%
	Nee	23%	27%	50%

zeer duidelijk de positieve effecten van medewerkersparticipatie op de medewerkers zien, terwijl familiebedrijven die niet bekend zijn met medewerkersparticipatie de effecten veel minder positief inschatten.

De verschillen tussen de twee categorieën familiebedrijven zijn ook allemaal statistisch significant. Zo is 95% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie het eens dat medewerkers die mede-eigenaar zijn meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van het bedrijf vergeleken met 61% zonder medewerkersparticipatie (zie figuur 17).

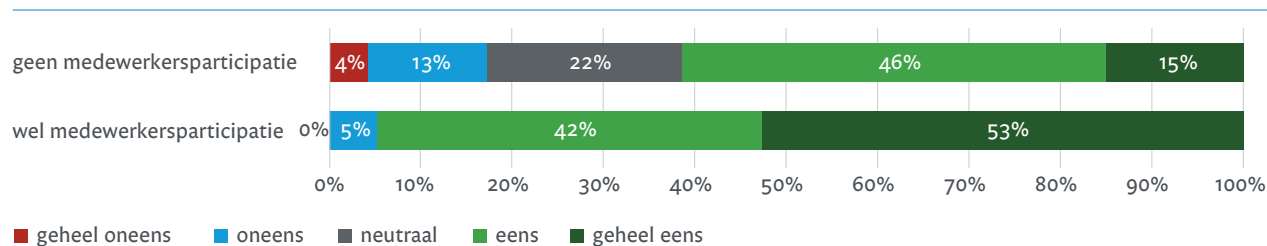
Ook zijn familiebedrijven met medewerkersparticipatie veel positiever over de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf. Maar liefst 95% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie stelt dat medewerkers die mede-eigenaar zijn in het bedrijf meer betrokken zijn bij het bedrijf, terwijl slechts 57% van de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie het hiermee eens is. Eenzelfde verschil is te zien bij de stelling of mede-eigenaren langer bij het bedrijf werkzaam blijven (zie figuur 18). Volgens 89% van de familiebedrijven met medewerkersparticipatie zullen medewerkers die mede-eigenaar zijn langer bij het bedrijf werkzaam blijven, tegenover 55% bij familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie.

Ook alle andere stellingen geven hetzelfde beeld. Familiebedrijven met medewerkersparticipatie stellen veel vaker dat medewerkers die mede-eigenaar zijn positiever over het bedrijf praten (78% versus 50%), meer voor het bedrijf doen dan normaal van hen verwacht wordt (89% versus 53%) en trotser zijn op het bedrijf (84% versus 50%).

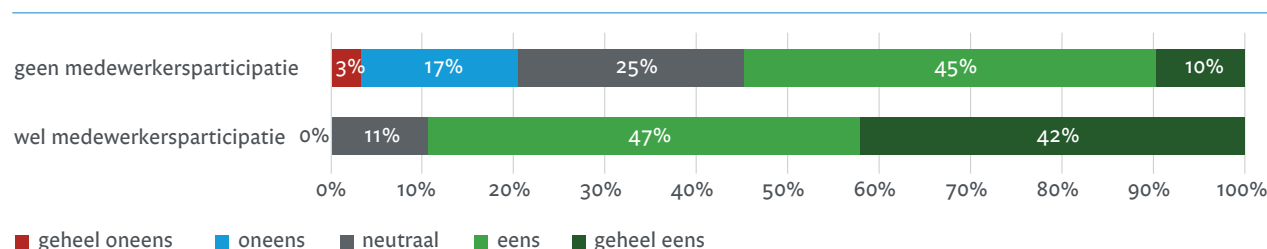
Redenen om niet voor medewerkersparticipatie te kiezen

In de vorige paragraaf werd overduidelijk aangegeven door directeuren en eigenaren van familiebedrijven met medewerkersparticipatie dat de overige familiebedrijven veel voordelen kunnen trekken uit het mede-eigenaar maken van de medewerkers.

Figuur 17. Familiebedrijven met medewerkersparticipatie stellen dat medewerkers die mede-eigenaar zijn veel meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van het bedrijf dan medewerkers die bij familiebedrijven werken zonder medewerkersparticipatie



Figuur 18. Familiebedrijven met medewerkersparticipatie stellen dat medewerkers die mede-eigenaar zijn veel langer werkzaam blijven bij het bedrijf dan medewerkers die bij familiebedrijven werken zonder medewerkersparticipatie

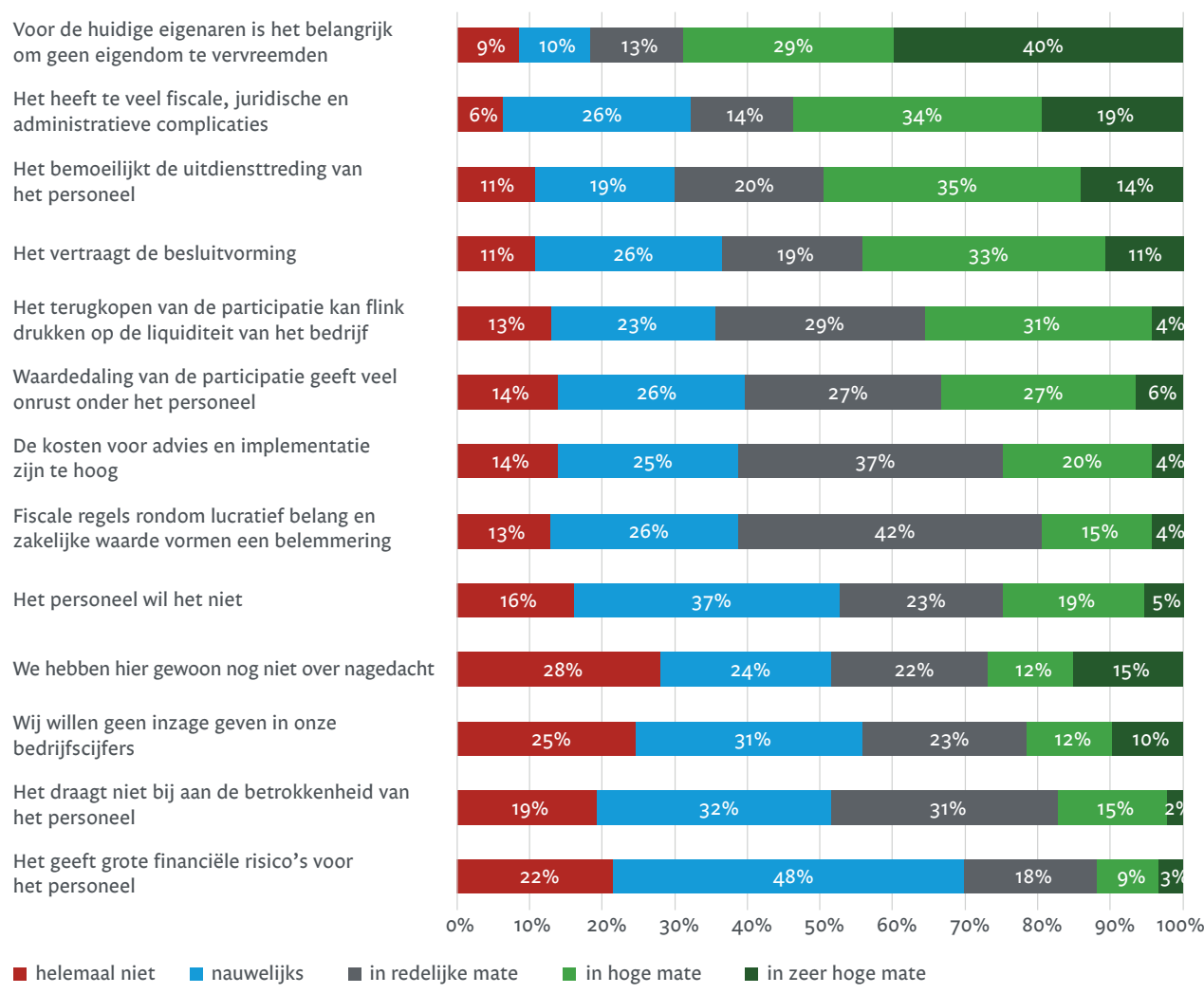


Toch blijkt uit figuur 7 dat 83% van de deelnemende familiebedrijven (nog) geen medewerkersparticipatie heeft. Daarom was het van belang om te onderzoeken wat de belangrijkste overwegingen zijn voor familiebedrijven om toch niet voor medewerkersparticipatie te kiezen. De resultaten zijn weergegeven in figuur 19.

De belangrijkste reden om niet voor medewerkersparticipatie te kiezen is dat het voor de huidige eigenaren belangrijk is om geen eigendom te vervreemden. Voor maar liefst 69% van de familiebedrijven is dit in (zeer) hoge mate een reden om niet voor medewerkersparticipatie te kiezen. Voor veel familiebedrijven blijft dus nog steeds gelden dat de familie-eigenaren graag 100% van de eigendom in handen willen blijven houden. Andere belangrijke redenen om niet voor medewerkersparticipatie te kiezen zijn de vele fiscale, juridische en administratieve complicaties (53%), dat het de uitdiensttreding van personeel bemoeilijkt (49%), dat het de besluitvorming vertraagt (44%) en dat het terugkopen van de participatie flink kan drukken op de liquiditeit van het bedrijf (35%).

Van de van tevoren opgestelde redenen om niet te kiezen voor medewerkersparticipatie is het feit dat het grote financiële risico's met zich meebrengt voor het personeel, met 12% het minst belangrijk.

Figuur 19. Reden voor familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie om niet voor medewerkersparticipatie te kiezen



Verder scoren ook laag het feit dat medewerkersparticipatie niet bijdraagt aan de betrokkenheid van het personeel (17%) en dat het bedrijf geen inzage wil geven in de bedrijfscijfers (22%). Opvallend is verder dat 27% van de familiebedrijven zonder medewerkersparticipatie aangeeft dat zij er gewoon nog niet aan heeft gedacht.

Binden en boeien van personeel met medewerkersparticipatie

De onderzoeksrapportage begon met de krapte die familiebedrijven ervaren op de arbeidsmarkt. Nog steeds maakt meer dan 70% van de familiebedrijven zich zorgen over de gevolgen van de arbeidsmarktkrapte. De resultaten over medewerkersparticipatie in familiebedrijven tonen aan dat familiebedrijven die een vorm van medewerkersparticipatie hebben geïntroduceerd hieraan grote voordelen toekennen. Het personeel blijft langer aan, is meer betrokken, is meer gemotiveerd en doet meer voor het bedrijf dan normaal van hen verwacht wordt.

Er kunnen uiteraard goede redenen zijn om niet over te gaan tot medewerkersparticipatie, zoals de bezwaren die in figuur 19 worden vermeld. Denk hierbij aan de uitdrukkelijke wens van de eigenaren om 100% van de eigendom in handen te houden, de angst voor de vele fiscale, juridische en administratieve rompslomp of de vertraagde besluitvorming. Maar toch is

het in de strijd op de arbeidsmarkt voor veel familiebedrijven in ieder geval het overwegen waard of medewerkersparticipatie een middel kan zijn om geschikt personeel langdurig te binden en te boeien.



Appendix: Onderzoeksmethodologie

Dit onderzoek is gebaseerd op data van familiebedrijven die deelnemen aan de onderzoekspanels van Nyenrode Business Universiteit. Het RSM-Nyenrode onderzoekspanel, is gestart in 2019 en drie jaar later is het Van Lanschot Kempen-Nyenrode onderzoekspanel opgezet. De deelnemers aan de onderzoekspanels zijn wat oudere en grotere Nederlandse familiebedrijven. De respondenten – de directeuren en eigenaren van familiebedrijven – worden een paar keer per jaar benaderd voor het onderzoek. Het doel van de panels is om kennis over familiebedrijven te vergroten. De onderzoekers zijn de deelnemende directeuren en eigenaren zeer dankbaar voor de tijd en moeite die zij besteden aan de deelname aan onze onderzoekspanels.

Zowel directeuren als eigenaren van familiebedrijven nemen deel aan het onderzoek. Velen van hen combineren deze twee rollen. Omwille van de leesbaarheid gebruiken we in dit rapport vaak de term ‘familiebedrijven’ in plaats van ‘directeuren en eigenaren van familiebedrijven’.

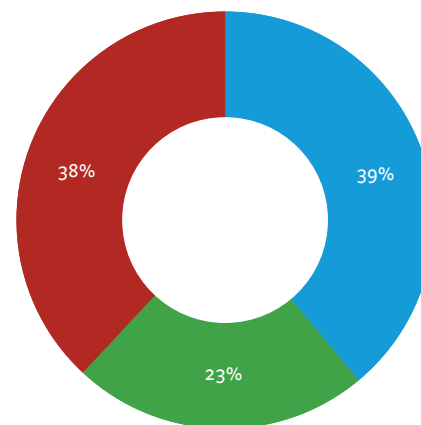
De gegevens voor dit onderzoek zijn in de periode van 1 tot en met 19 juni 2026 verzameld via een online enquête. In totaal hebben 113 van de 300 benaderde familiebedrijven deelgenomen aan dit onderzoek, met een responspercentage van 37,7%. Figuur 20 laat zien dat 39% van de familiebedrijven

50 of minder werknemers heeft. Bijna net zoveel familiebedrijven (38%) zijn grote bedrijven met 100 of meer werknemers. Het grootste familiebedrijf heeft 2.200 werknemers. De steekproef bevat relatief veel grotere familiebedrijven in vergelijking met de totale populatie van Nederlandse familiebedrijven. Dankzij deze oververtegenwoordiging zijn wij in staat uitspraken te doen over deze belangrijke groep familiebedrijven. Dit betekent wel dat de kleine familiebedrijven in dit onderzoek ondervertegenwoordigd zijn en dat een aantal

resultaten minder van toepassing zal zijn op dit type familiebedrijven.

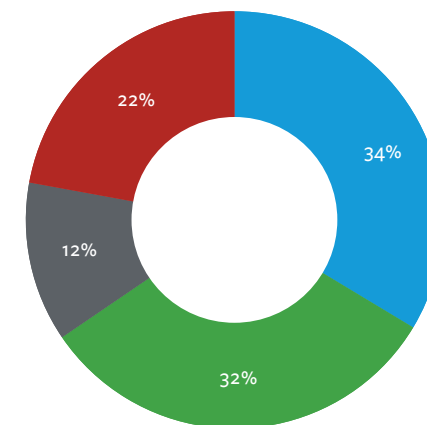
De familiebedrijven in de steekproef vertegenwoordigen diverse bedrijfsactiviteiten (figuur 21). Ruim een derde van de familiebedrijven (34%) is een productiebedrijf, een vergelijkbaar percentage (32%) is actief in de dienstensector, gevolgd door 12% van de familiebedrijven die in de handel actief zijn. Meer dan een op de vijf familiebedrijven (22%) combineren meerdere van deze activiteiten.

Figuur 20. Aantal werknemers van de deelnemende bedrijven



■ 50 en minder
■ 51 - 100
■ meer dan 100 werknemers

Figuur 21. Activiteit van de deelnemende bedrijven



■ productiebedrijf
■ dienstverlenend bedrijf
■ handelsmaatschappij
■ combinatie van meerdere activiteiten

Literatuurverwijzingen

- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Berent-Braun, M.M., Flören, R.H., Bles-Temme, L.D.L., Castricum, & W.J.O., Buitenhuis, M., & Ditewig, Y. (2024). *Onderzoek: Arbeidsmarktkrapte zet familiebedrijven aan tot actie*. White paper, Nyenrode Business Universiteit/RSM/Van Lanschot Kempen.
- Catuogno, S., Arena, C., Cirillo, A., & Pennacchio, L. (2018). Exploring the relation between family ownership and incentive stock options: The contingency of family leadership, board monitoring and financial crisis. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 59–72.
- Flören, R.H., Berent-Braun, M.M., Bles-Temme, L.D.L., Castricum, & W.J.O. (2022a). *Krapte op arbeidsmarkt en schaarste aan materialen zetten familiebedrijven aan tot meer innovatie*. White paper, Nyenrode Business Universiteit/RSM.
- Flören, R.H., Berent-Braun, M.M., Bles-Temme, L.D.L., Castricum, & W.J.O., Buitenhuis, M., & Ditewig, Y. (2022b). *Onderzoek: Het familiebedrijf kraakt en zucht*. White paper, Nyenrode Business Universiteit/RSM/Van Lanschot Kempen.
- Mullins, F. (2023). Beyond the short-term: The effects of broad-based employee ownership on labor productivity in family and nonfamily firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 195–217.
- Mullins, F. (2018). A piece of the pie? The effects of familial control enhancements on the use of broad-based employee ownership programs in family firms. *Human Resource Management*, 57(5), 979–992.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Thomas, A., & Letchmiah, L. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–9.
- Tiscini, R., & Raoli, E. (2013). Stock option plan practices in family firms: The idiosyncratic private benefits approach. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 93–105.

Over Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit is de enige particuliere universiteit van Nederland, opgericht in 1946 door en voor 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. Speciaal voor familiebedrijven heeft Nyenrode een 5-daags Private Wealth Management Programma ontwikkeld.

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 700 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 7e grootste ter wereld is. RSM ondersteunt de groei en ontwikkeling van de veelal 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 helpen we onze klanten 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.

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.