



Onderzoek:

# Arbeidsmarktkrapte zet familiebedrijven aan tot actie

Procesverbeteringen en loonsverhogingen noodzakelijk om schaarste op de arbeidsmarkt te verhelpen

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 drs. Yanka Ditewig RB (Van Lanschot Kempen).



## Samenvatting

**70% van de familiebedrijven worstelt met de krapte op de arbeidsmarkt. Het blijft voor familiebedrijven moeilijk om personeel tot maximaal MBO-niveau te werven. Wel is de krapte op de arbeidsmarkt minder nijpend geworden in vergelijking met 2022.**

Op dit moment brengt de schaarste op de arbeidsmarkt de continuïteit van productie en dienstverlening van 54% van de familiebedrijven in gevaar. Daarentegen zijn de familiebedrijven voorzichtig positiever over de negatieve gevolgen van arbeidsmarktkrapte voor de levertijden van producten. Dat geldt ook voor de relatie met de klanten.

Familiebedrijven nemen maatregelen om de schaarste op de arbeidsmarkt te verhelpen. Ze investeren in automatisering en robotisering (65%) en voeren tussentijdse loonsverhogingen door (54%). Verder zoekt 40% van de familiebedrijven naar nieuwe medewerkers buiten de landsgrenzen. Daarnaast kunnen familiebedrijven profiteren van de eigen aantrekkingskracht. Werknemers werken graag bij familiebedrijven. 74% van de directeurs zegt dan ook dat nieuwe medewerkers bij hen komen werken omdat ze een familiebedrijf zijn.

67% van de familiebedrijven maakt gebruik van zzp'ers. 69% hiervan geeft aan dat zij minder zzp'ers zou inhuren als er geen of minder sprake was van schaarste op de arbeidsmarkt. De gevolgen van de aangekondigde handhaving van de Wet DBA zijn nog niet goed te overzien. Waarschijnlijk gaan familiebedrijven minder zzp'ers inhuren (41%). Of ze de huidige zzp'ers in dienst gaan nemen (27%) is nog niet te zeggen.

Om de arbeidsmarktkrapte het hoofd te bieden, zetten bijna alle familiebedrijven (92%) in op procesverbeteringen. Bovendien legt 81% van de familiebedrijven ook de nadruk op investeringen in personeel. Technologische innovatie (73%) en productinnovatie (61%) scoren hoog op de lijst van investeringen. Gemiddeld zullen de Nederlandse familiebedrijven 16% meer investeren dan de afgelopen 12 maanden. Meer dan een kwart van de familiebedrijven (28%) zal op jaarbasis minimaal 20% meer gaan investeren.

Echter, de directeurs van familiebedrijven stellen in overgrote meerderheid dat zij onvoldoende vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid van de overheid bij het nemen van deze investeringsbeslissingen. Sterker nog, zij vinden dat de huidige

wet- en regelgeving de investeringen van hun bedrijf belemmert en dat de overheid onvoldoende aandacht besteedt aan de belangen van de familiebedrijven. Als de resultaten van dit onderzoek onder het kabinet Schoof worden vergeleken met die van 2022, toen het kabinet Rutte IV aan de macht was, komt het huidige kabinet er relatief beter vanaf.

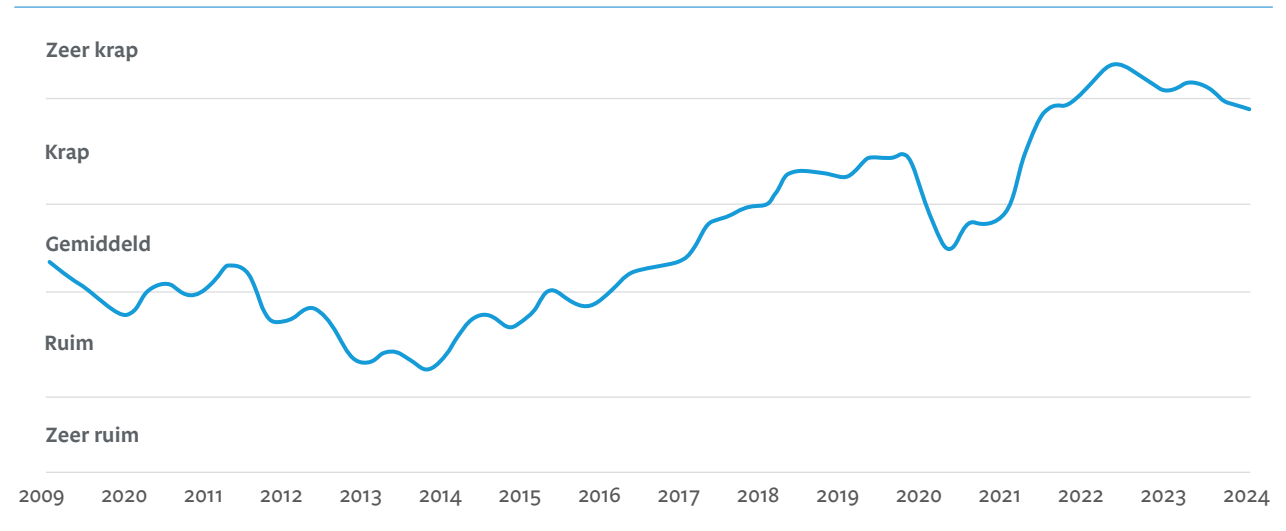


# 1. Schaarste op de arbeidsmarkt

Al een paar jaar hebben Nederlandse familiebedrijven te maken met schaarste op de arbeidsmarkt. In het tweede kwartaal van 2022, op de top van de schaarste op de arbeidsmarkt, waren er 143 vacatures op 100 werklozen (CBS, 2022). De combinatie van verschillende factoren, zoals vergrijzing, flexibel werken, werken in deeltijd en de gevolgen van de coronacrisis veroorzaakt deze schaarste. Figuur 1 presenteert de spanning op de arbeidsmarkt in de periode tussen 2009 en 2024. Al sinds 2018, met uitzondering van de coronaperiode, heeft de Nederlandse economie te maken met een krappe of zeer krappe arbeidsmarkt. De laatste twee jaar kan de arbeidsmarkt als zeer krap worden beschouwd. Ondanks de recentelijke daling van de krapte op de arbeidsmarkt, zijn de personeelstekorten nog steeds hoog. Zoals het UWV op dit moment becijfert, is de arbeidsmarkt van 95% van de beroepsgroepen nog steeds te beschouwen als ‘krap’ of ‘zeer krap’ (UWV, 2024).

Ondernemers maken zich zorgen over de moeite om goed personeel te vinden. Zo kan de continuïteit van de productie of dienstverlening in gevaar komen. Ook kunnen de levertijden aan klanten en afnemers onzeker worden. Als het product of de dienst niet of niet op tijd geleverd kan worden, dan komen de relaties met de klanten

Figuur 1. Spanningsindicator arbeidsmarkt tussen 2009 en 2024.



Bron: UWV (2024).

ook onder druk te staan. Deze gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt hebben wij in 2022 onder de deelnemers van het panel familiebedrijven onderzocht. De resultaten lieten toen zien dat de schaarste op de arbeidsmarkt veel zorgen bracht voor familiebedrijven (Flören et al., 2022).

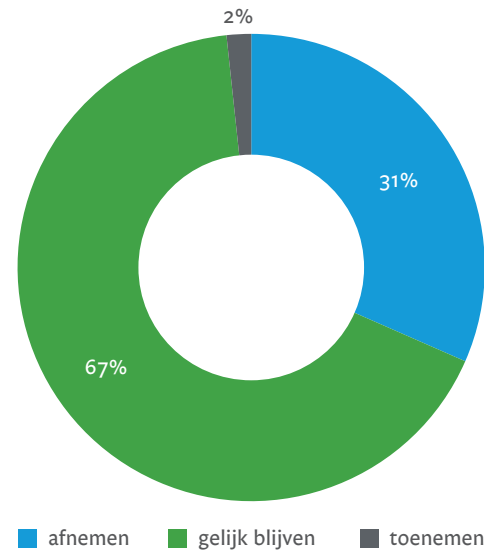
De arbeidskrapte is in 2024 nog steeds nijpend. Wij zijn benieuwd hoe de familiebedrijven nu de arbeidskrapte ervaren. In de volgende paragrafen beschrijven wij hoe uitdagend de schaarste op de arbeidsmarkt is voor familiebedrijven en hoe ze ermee omgaan. Hierbij vergelijken wij de cijfers van het onderzoek in 2022 met de huidige situatie.

## 2. Zorgen over de schaarste op de arbeidsmarkt

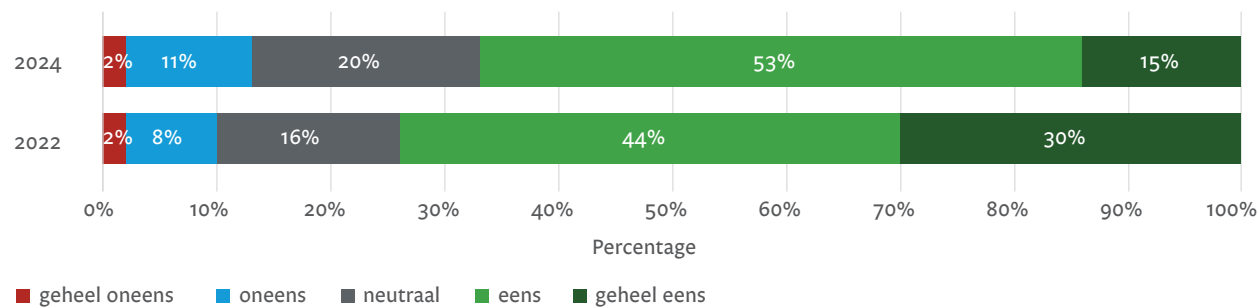
Allereerst is aan directeuren van familiebedrijven gevraagd of ze zich zorgen maken over de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt voor hun bedrijven. 68% van hen maakt zich inderdaad zorgen over de arbeidsmarktkrapte. Dit is een wat lager percentage dan in 2022 (zie Figuur 2). Toen was de schaarste op de arbeidsmarkt een zorg voor bijna drie kwart (74%) van de directeuren van familiebedrijven.

De schaarste op de arbeidsmarkt heeft een ernstige en langdurige invloed op de winstmarges van familiebedrijven. In 2022 verwachtte 36% van de directeuren dat door de arbeidsmarktkrapte de winstmarges van het bedrijf de komende 12 maanden zouden krimpen, vergeleken met de afgelopen 12 maanden. In 2024 verwacht nog steeds bijna een derde van de directeuren (31%) krimp van de winstmarges door de krappe arbeidsmarkt (zie Figuur 3).

Figuur 3. Door de schaarste op de arbeidsmarkt zullen de winstmarges van het bedrijf de komende 12 maanden:



Figuur 2. Stelling: Ik maak mij zorgen over de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt voor mijn bedrijf.

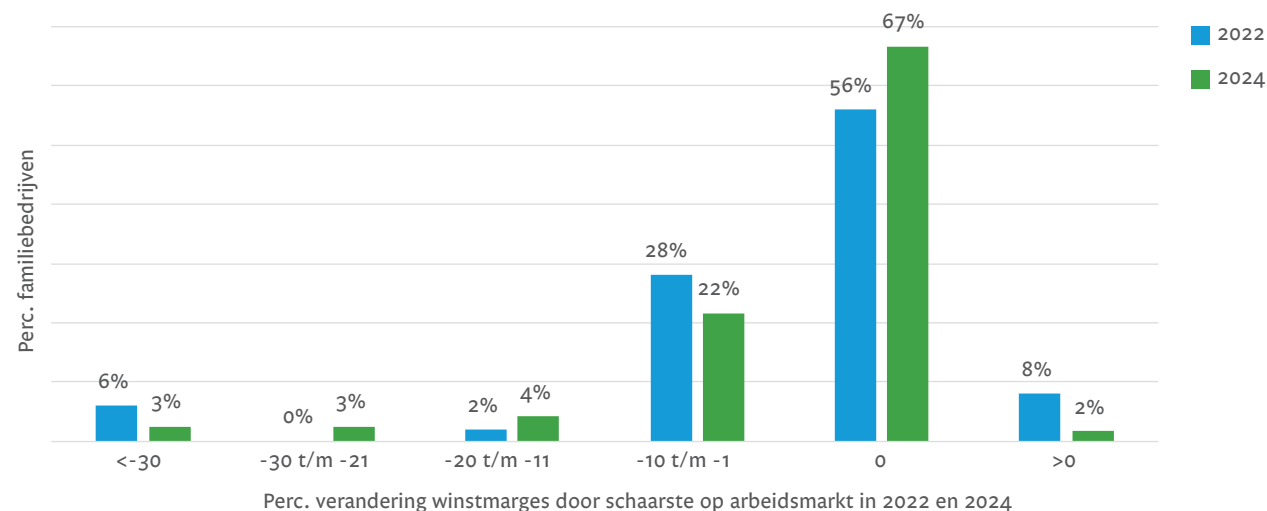


Het is niet alleen interessant om te weten of de winstmarges gaan krimpen of groeien; ook hoe groot de verwachte verandering van de winstmarges is. Figuur 4 presenteert de vergelijking tussen 2022 en 2024 als het gaat over de procentuele verandering in de winstmarges door arbeidsmarktkrapte. Het percentage familiebedrijven dat geen verandering in de winstmarges verwacht is toegenomen. In 2022 verwachtte 56% van de familiebedrijven geen effect van de arbeidsmarktkrapte op hun winstmarges, in 2024 is dat percentage gestegen tot bijna 70%.

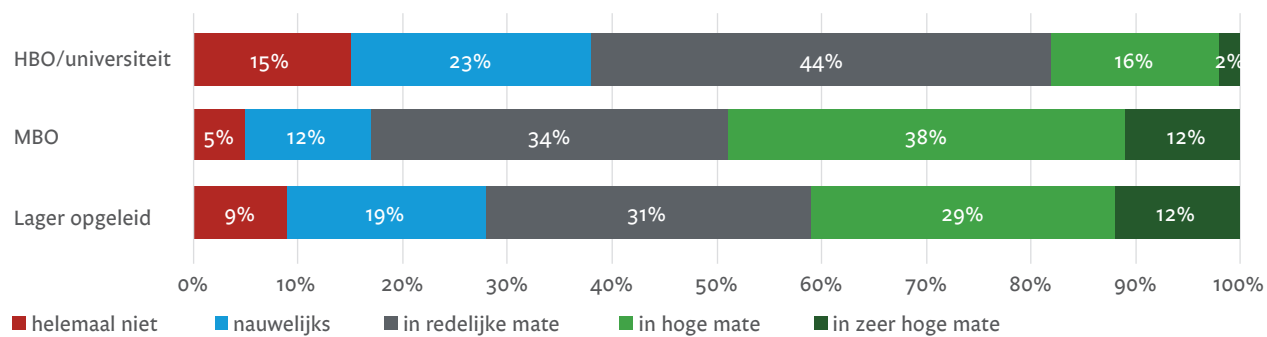
De familiebedrijven die nu een daling van de winstmarges voor de komende 12 maanden verwachten, denken dat die afname gemiddeld 13% zal zijn. Deze gemiddelde afname is hetzelfde als twee jaar geleden. Opvallend is dat in 2022 8% van de familiebedrijven nog een toename van de winstmarges verwachtte en dat dit percentage is gedaald tot 2% in 2024.

Aan de directeurs van familiebedrijven is verder gevraagd hoe zij de arbeidsmarktkrapte ervaren op de verschillende opleidingsniveaus van het personeel (zie Figuur 5). Familiebedrijven hebben de meeste moeite om het personeel op MBO-niveau te vinden. De helft van de directeurs ervaart de arbeidsmarktkrapte op dit niveau in hoge en zeer hoge mate. De krapte wordt ook ervaren op het lagere opleidingsniveau. Ruim 40% van de directeurs geeft aan dat hun bedrijf daar in hoge

**Figuur 4. Procentuele verandering winstmarges van familiebedrijven in de komende 12 maanden ten opzichte van de afgelopen 12 maanden door arbeidsmarktkrapte.**



**Figuur 5. Krapte op de arbeidsmarkt die directeurs van familiebedrijven ervaren per opleidingsniveau van het personeel.**

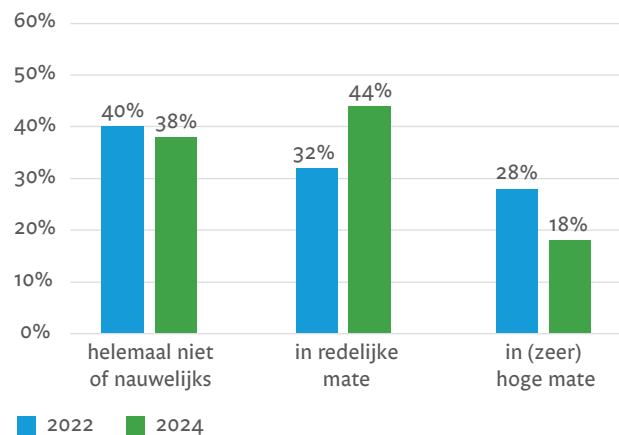


mate mee te maken heeft. De minste krapte wordt ervaren op HBO- en universitair niveau. Bijna 40%

van de directeurs ervaart nauwelijks of geen krapte op de arbeidsmarkt van hoogopgeleid personeel.

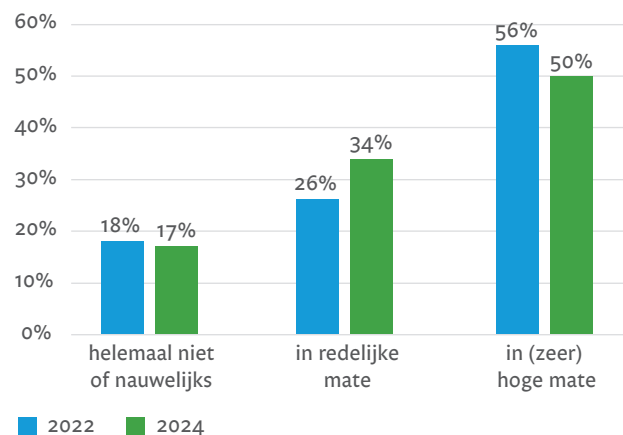
Figuren 6a tot en met c presenteren de vergelijking tussen 2022 en 2024 van de ervaren arbeidsmarkt-krapte op de drie verschillende opleidingsniveaus. Het valt op dat in 2024 de arbeidskrapte voor het hoogopgeleide personeel als minder nijpend beschouwd kan worden dan in 2022. Figuur 6a laat de vergelijking zien voor personeel op HBO- en universitair niveau. Ervoer bijna 30% van de directeurs in 2022 de krapte op dit opleidingsniveau in hoge mate, twee jaar later is dit 10% minder. Het percentage familiebedrijven dat de krapte van het hoogopgeleide personeel in redelijke mate ervaart, groeide tegelijkertijd van 32% naar 44%. Het percentage bedrijven dat geen of nauwelijks krapte ervaart bleef vrijwel hetzelfde.

**Figuur 6a. Krapte op de arbeidsmarkt die familiebedrijven ervaren op HBO- en universitair niveau.**



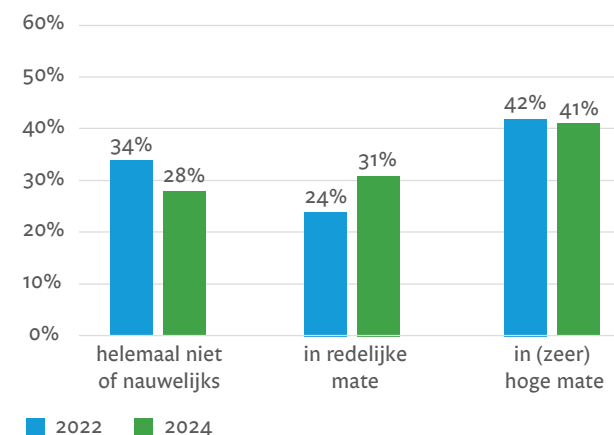
Dezelfde ontwikkeling, maar in een kleinere mate, geldt voor MBO-opgeleid personeel. Figuur 6b laat de vergelijking tussen 2022 en 2024 zien. Het percentage familiebedrijven dat de krapte op dit opleidingsniveau in hoge mate ervaart, is afgenomen met 6%, van 56% in 2022 naar 50% in 2024. Tegelijkertijd is het percentage familiebedrijven dat de krapte van MBO-opgeleid personeel in redelijke mate ervaart, gegroeid van 26% naar 34%. Het percentage bedrijven dat geen of nauwelijks krapte ervaart, blijft voor MBO-opgeleid personeel bijna onveranderd.

**Figuur 6b. Krapte op de arbeidsmarkt die familiebedrijven ervaren op het MBO-niveau.**



Een tegenovergestelde ontwikkeling is te zien in de arbeidsmarkt-krapte voor laagopgeleid personeel (zie Figuur 6c). Hier is het percentage bedrijven dat geen of nauwelijks krapte ervaart juist gedaald van 34% in 2022 naar 28% in 2024, terwijl het percentage familiebedrijven dat de krapte van laagopgeleid personeel in de redelijke mate ervaart, is gegroeid van 24% naar 31%. Het percentage familiebedrijven dat de krapte op dit opleidingsniveau in hoge mate ervaart, blijft nagenoeg onveranderd.

**Figuur 6c. Krapte op de arbeidsmarkt die familiebedrijven ervaren op lager opgeleid-niveau.**





Concluderend kan worden gezegd dat de krapte op de arbeidsmarkt voor familiebedrijven wat minder urgent is geworden in 2024 in vergelijking met 2022. In 2024 verwachten 5% minder familiebedrijven een afname van de winstmarges door krapte op de arbeidsmarkt. Het is nog steeds een uitdaging voor familiebedrijven om aan personeel te komen. De schaarste aan vooral hoopgeleid personeel wordt in mindere mate ervaren. Al met al maken de directeurs van familiebedrijven zich wat minder zorgen over de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt voor hun bedrijf dan twee jaar geleden. Dit neemt niet weg dat bijna 70% van hen vindt dat de schaarste op de arbeidsmarkt nog steeds zorgelijk is.

### 3. Gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt

Het mag duidelijk zijn: de krapte op de arbeidsmarkt vormt nog steeds een bedreiging voor Nederlandse familiebedrijven. In 2022 hebben wij onderzocht wat de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt voor de continuïteit van de productie en/of dienstverlening van de bedrijven zijn, de levertijd van producten en diensten en de invloed op de relatie met de klanten. Wij hebben dezelfde vragen in 2024 aan ons panel gesteld en zo kunnen wij onderzoeken of de gevolgen van de schaarste in die periode zijn veranderd.

Figuur 7 laat zien dat in 2022 42% van de directeuren van mening was dat de schaarste op de arbeidsmarkt de continuïteit van de productie/dienstverlening van hun bedrijf in gevaar brengt. Dit percentage is twee jaar later alleen maar hoger geworden. In 2024 is de schaarste op de arbeidsmarkt een dreiging voor continuïteit van de productie en dienstverlening bij meer dan de helft (54%) van de familiebedrijven.

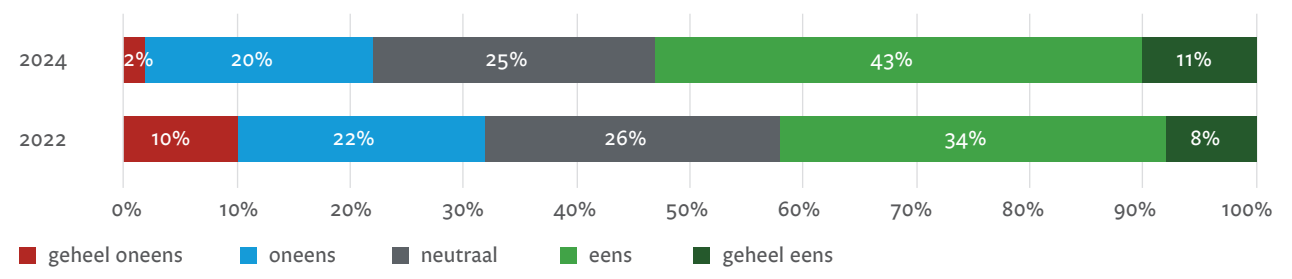
De negatieve gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt voor levertijden en relatie met de klanten/afnemers zijn de afgelopen twee jaar juist minder geworden (zie Tabel 1). Dat de levertijd van producten onzeker wordt door schaarste op de arbeidsmarkt, wordt in 2024 onderschreven door minder directeuren: in 2022 was nog bijna 40% van

de directeuren het met deze stelling eens, in 2024 is het nog net geen 30%. Ook lijkt de relatie met de klanten/afnemers minder onder druk te staan door de schaarste op de arbeidsmarkt. In 2024 zijn minder directeuren het eens met deze stelling dan in 2022 (gedaald van 34% naar 31%), meer directeuren zijn het met de stelling oneens, namelijk 40% in 2022 tegenover 47% in 2024.

Ondanks dat de directeuren van familiebedrijven voorzichtig positiever lijken te zijn - over de negatieve

gevolgen van de arbeidsmarktkrapte voor de levertijden en relaties met de klanten -, zijn ze juist negatiever geworden over de continuïteit van de productie en dienstverlening. Het kan betekenen dat klanten en afnemers meer gewend raakten aan onzekerheden rondom levertijd. Hierdoor werden ze misschien begripvoller en maakten ze zich minder druk als het product of de dienst niet op tijd geleverd werd. Dat neemt niet weg dat de directeuren zich nog steeds grote zorgen maken over de continuïteit van de productie op de lange termijn.

**Figuur 7. Stelling: Schaarste op de arbeidsmarkt brengt de continuïteit van de productie/dienstverlening van ons bedrijf in gevaar.**



**Tabel 1. Stellingen over de schaarste op de arbeidsmarkt en de levertijd aan en de relatie met klanten en afnemers.**

	2022		2024	
	(geheel) oneens	(geheel) eens	(geheel) oneens	(geheel) eens
Door schaarste op de arbeidsmarkt is de levertijd aan onze klanten/afnemers onzeker geworden.	44%	38%	47%	27%
Door schaarste op de arbeidsmarkt staat de relatie met onze klanten/afnemers onder druk.	40%	34%	47%	31%



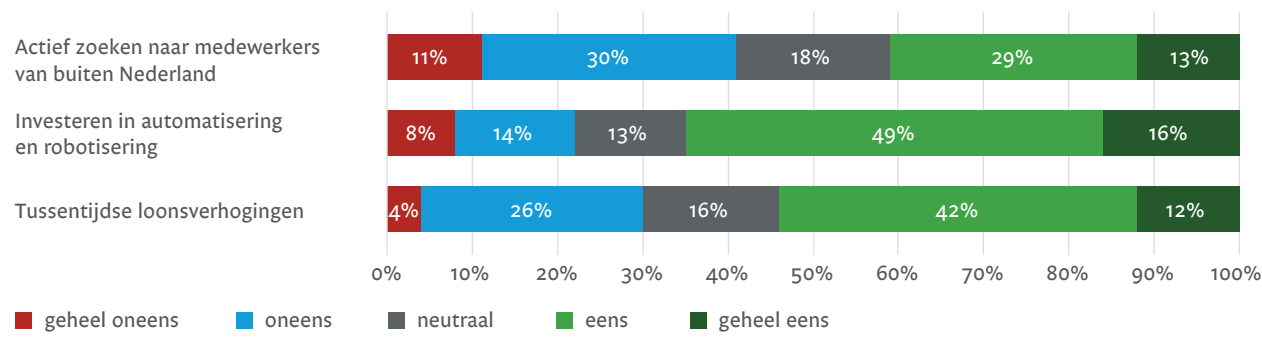
## 4. Maatregelen tegen de schaarste op de arbeidsmarkt

Dat de schaarste op de arbeidsmarkt gevolgen heeft voor familiebedrijven is duidelijk. Familiebedrijven kunnen en moeten daarom hiernaar handelen. Zo kunnen bedrijven bijvoorbeeld nieuwe medewerkers in het buitenland zoeken, investeren in productiemethodes die minder menselijk werk vereisen of een hoger salaris bieden aan moeilijk te krijgen personeel. Ze kunnen ook hun unieke kracht gebruiken om het gewenste personeel aan te trekken: het feit dat ze een familiebedrijf zijn. In deze paragraaf is beschreven hoe familiebedrijven deze acties gebruiken om de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt te verkleinen.

Uit Figuur 8 blijkt dat door schaarste op de arbeidsmarkt veel familiebedrijven investeren in automatisering en robotisering. 65% van de directeurs is

het met deze stelling eens. Voor ruim één op de vijf familiebedrijven (22%) is automatisering en robotisering geen oplossing voor de schaarste op de arbeidsmarkt. Een andere mogelijkheid is actief naar medewerkers in het buitenland zoeken. Er is een verdeeld beeld als het gaat over het op deze manier oplossen van personeelstekorten: 42% van de directeurs is het eens met deze stelling en 41% is het oneens. Wat de familiebedrijven daarnaast doen om de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden, is tussentijdse loonsverhogingen doorvoeren. Dat is het geval voor meer dan de helft van de familiebedrijven (54%). Opmerkelijk is dat bijna een derde van de familiebedrijven (30%) loonsverhogingen juist niet ziet als een oplossing voor personeelstekorten.

Figuur 8. Acties van familiebedrijven om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen.



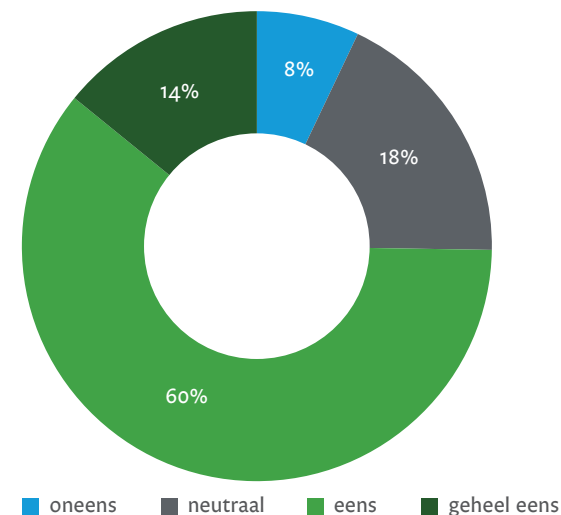
Twee jaar geleden is de vraag over tussentijdse loonsverhogingen ook gesteld aan de panelleden. Figuur 9 presenteert de vergelijking van de antwoorden van toen en nu. Het percentage van de directeuren dat de tussentijdse loonsverhogingen ziet als een manier om met de schaarste op de arbeidsmarkt om te gaan, is vrijwel gelijk gebleven (50% in 2022 en 54% in 2024). We zien een lichte groei van directeuren dat deze loonsverhoging niet ondersteunt. Het percentage van de directeuren dat zich neutraal opstelt, is met 10% gedaald. Deze vergelijking laat zien dat minder directeuren zich neutraal opstellen en een positie innemen als voor- of tegenstanders van hogere salarissen.

Familiebedrijven worden vaak geprezen voor hun goede werkgeverschap. Een eerder onderzoek door Nyenrode laat zien dat familiebedrijven denken dat ze gemiddeld beter zorgen voor de medewerkers, dat in familiebedrijven een goede band bestaat tussen de directie en de rest van het personeel, en dat

het bedrijf een aantrekkelijke werkgever is (Flören et al., 2015). Dat onderzoek toonde bovendien aan dat het personeel langer blijft werken voor familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven. Deze onderscheidende eigenschappen van familiebedrijven kunnen hen helpen om nieuwe medewerkers aan te trekken. In dit onderzoek is aan directeuren van familiebedrijven gevraagd in hoeverre ze het eens of oneens zijn met de stelling dat nieuwe medewerkers bij hen komen werken, juist omdat zij een familiebedrijf zijn. Bijna drie kwart van de familiebedrijven (74%) is het met deze stelling eens (zie Figuur 10).

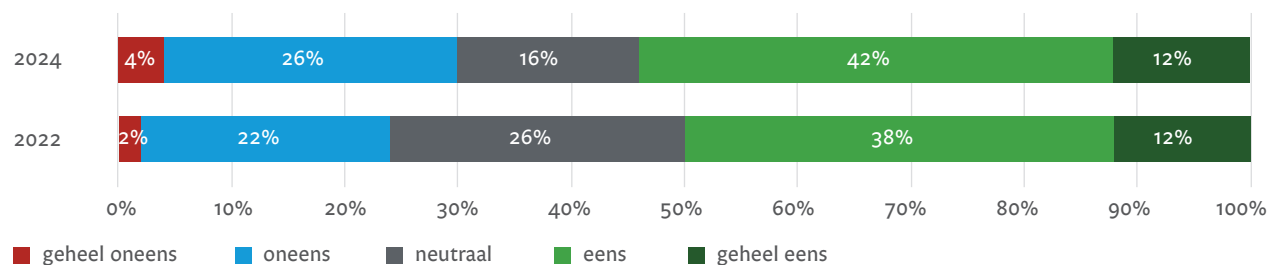
Deze resultaten laten zien dat familiebedrijven acties ondernemen om de schaarste op de arbeidsmarkt aan te pakken. Ze investeren in minder arbeidsintensieve productiemethodes, zoals automatisering en robotisering. Andere familiebedrijven kiezen ervoor om actief nieuwe medewerkers buiten de grenzen te zoeken. Nog steeds ziet meer dan de helft van de familiebedrijven salarisverhoging als een manier om

Figuur 10. Stelling: Nieuwe medewerkers komen bij ons werken omdat wij een familiebedrijf zijn.



de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt te verkleinen. Maar vooral zien ze hun kracht als een familiebedrijf - en dus een goed werkgever - als een belangrijke reden waarom nieuwe medewerkers bij hen in dienst komen.

Figuur 9. Stelling: Vanwege schaarste op de arbeidsmarkt hebben wij tussentijdse loonsverhogingen doorgevoerd.



## 5. Inhuur van zzp'ers in familiebedrijven

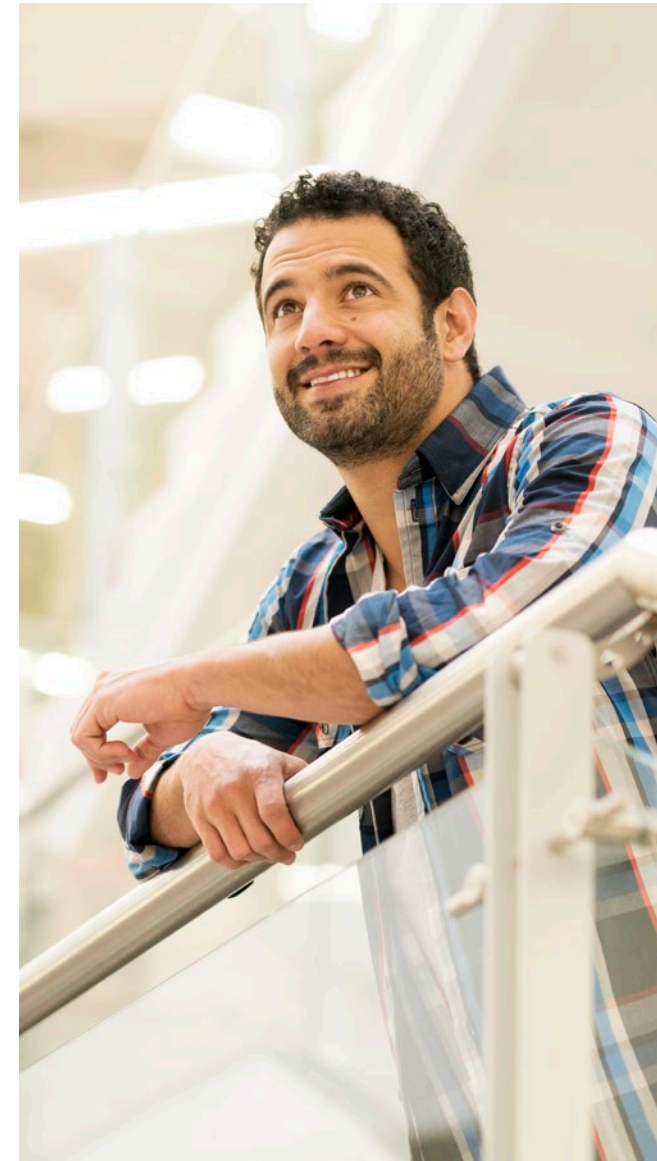
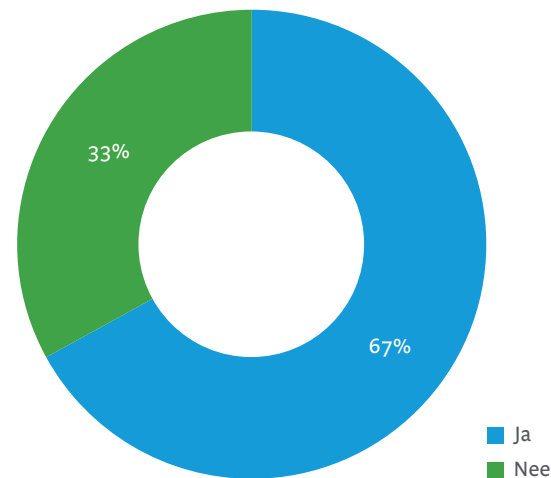
Nederland is een Europees koploper in flexibel werken. In 2023 werkten ruim 1,2 miljoen mensen als zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Dat was volgens het CBS 13% van alle werkenden. Mensen kiezen om verschillende redenen voor zelfstandig werken in plaats van het loondienstverband, zoals vrij zijn in de hoeveelheid werk of werktijden of het vervullen van eigen ondernemersambities. Werken als zzp'er betekent ook dat de opdrachtnemer veel meer risico's neemt, zoals een onzekere inkomstestroom of mogelijke inkomstenderving bij arbeidsongeschiktheid. Dus, in de relatie tussen de zzp'er en de opdrachtgever, geniet de eerste van veel vrijheden en de tweede van minder lasten en meer flexibele inzet van het personeel. Doordat er sprake was van veel schijnovereenkomsten (waarbij een ingezette zzp'er eigenlijk in loondienst had moeten worden ingezet) is in 2016 de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) ingevoerd. Het doel van deze wet is om de verhouding tussen opdrachtgevers en -nemers goed tegen het licht te houden en om schijnovereenkomsten te stoppen. Op basis van deze wet is volgens de FNV de arbeidsrelatie tussen opdrachtgever en zzp'er op drie criteria getoetst:

- gezagsverhouding,
- verplichte persoonlijke arbeid en
- loonbetaling.

Ondanks de invoering van de Wet DBA werd door de overheid niet gehandhaafd. Vanaf 1 januari 2025 gaat dit veranderen. Wat betekent dat voor familiebedrijven? Hebben veel familiebedrijven zzp'ers in dienst? En wat gaan familiebedrijven doen, nu de uitvoering van de wet wordt gecontroleerd? Dat wordt in het vervolg besproken.

Zoals Figuur 11 laat zien, maakt slechts een derde van familiebedrijven geen gebruik van de diensten van de zzp'ers. Dat betekent dat inhuur van zelfstandigen heel populair is onder familiebedrijven.

**Figuur 11. Percentage familiebedrijven dat wel en niet gebruik maakt van zzp'ers.**





Aan de directeuren die hebben aangegeven gebruik te maken van zzp'ers zijn vervolgvragen gesteld over de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt en de aangekondigde handhaving van de Wet DBA. De resultaten staan in Tabel 2. Wat opvalt, is dat bijna 70% van de directeuren het eens is met de stelling dat ze minder zzp'ers zou inhuren als er geen of minder sprake was van schaarste op de arbeidsmarkt. Daaruit kan worden afgeleid dat onder normale omstandigheden op de arbeidsmarkt de directeuren geneigd zouden zijn om mensen in loondienst te nemen in plaats van op basis van een inhuurcontract te werken. De gevolgen van de handhaving van de Wet DBA zijn nog niet helemaal uitgekristalliseerd. Ruim 40% van de directeuren geeft aan dat ze door de handhaving van de Wet DBA minder zzp'ers gaan inhuren. Een op de vier directeuren gaat dit niet doen. Of de

familiebedrijven de zzp'ers in vaste dienst gaan nemen is nog niet zeker. 31% van de directeuren is het met deze stelling oneens, bijna net zo veel (27%) is het er wel mee eens. Dit betekent dat ruim 40% van de directeuren neutraal is als het over deze stelling gaat.

Concluderend kan worden gesteld dat veel familiebedrijven gebruik maken van zzp'ers. De schaarste op de arbeidsmarkt is een van de aanleidingen om zzp'ers in te huren. De gevolgen van de aankondigde handhaving van de Wet DBA zijn nog niet goed te overzien. Waarschijnlijk gaan familiebedrijven minder zzp'ers inhuren. Het is nog niet te zeggen of ze de huidige zzp'ers in dienst gaan nemen.

**Tabel 2: Stellingen over gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt en van de aangekondigde handhaving van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties op de inhuur zzp'ers. (N=81)**

	(geheel) oneens	(geheel) eens
Indien er geen of minder sprake was van de schaarste op de arbeidsmarkt, zou ons bedrijf minder zzp'ers inhuren.	18%	69%
Als gevolg van de aangekondigde handhaving van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties verwacht ik dat ons bedrijf minder zzp'ers gaat inhuren.	25%	41%
Als gevolg van de aangekondigde handhaving van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties, zal ons bedrijf de huidige zzp'ers in vaste dienst nemen.	31%	27%

## 6. Adviezen van familiebedrijven voor omgang met schaarste op de arbeidsmarkt

Wij vroegen de directeuren van de familiebedrijven welke adviezen zij andere familiebedrijven geven om met de schaarste op de arbeidsmarkt om te gaan. Een aantal van deze adviezen aan andere familiebedrijven is weergegeven in Kader 1. Het is een lange lijst geworden. Uit de reacties blijkt dat veel ondernemers zoeken naar werkbare strategieën. Vandaar dat wij ervoor gekozen hebben om een groot aantal suggesties te presenteren.

### Kader 1. Adviezen van en voor familiebedrijven om met schaarste op de arbeidsmarkt om te gaan

---

#### Focus op huidig personeel:

- Bind de mensen die al in dienst zijn door ze te boeien en te investeren. Dat is het allerbelangrijkste.
- Koester en waardeer je huidige mensen.
- Overbetaal zittend personeel dat goed presteert.
- Houd de achterdeur dicht door goed werkgeverschap.
- Zorg dat de huidige werknemers tevreden zijn. Dat werkt goed om via je huidige medewerkers in gesprek te komen met potentiële nieuwe medewerkers.
- Houd vast aan je waarden en normen door trouw te zijn en te blijven aan de mensen die lang bij je werkzaam zijn.
- Luister wat je medewerkers voor ogen hebben, als ze gehoord worden hebben ze een hogere mate van betrokkenheid.
- Zoek naar oplossingen om goede medewerkers met ambitie een groeifunctie aan te bieden, of in ieder geval perspectief.
- Als een erg goede werknemer met ambitie weg wil, bied dan een onderneming aan die je vervolgens binnen de eigen onderneming inhuurt. Zo houd je de mensen ook binnen.

- Zorg dat je vooral investeert in je bestaande groep medewerkers en betrek hen in de wegen die je op gaat. Alleen als medewerkers zich als team met elkaar verbonden voelen zal dat zorgen voor minder verzuim, een goede employer branding en teamwork.

#### Strategie en automatisering:

- Strategie bijstellen en meer focus aanbrengen. Automatiseer hierbij wat mogelijk is.
- Probeer met minder mensen hetzelfde werk te doen. Echt kijken of processen wel nodig zijn of anders ingericht kunnen worden.
- Automatisering en inzet van AI om arbeid te digitaliseren.
- Investeer voor de langere termijn in productietechnologie door AI en robotisering.
- Automatiseer en optimaliseer processen. Snijd niet-toegevoegde waarde weg. Dat geeft blijde medewerkers en een gezonde groei.
- Sta in de eigen kracht en doe geen concessies in waar je voor staat als bedrijf. Dan wast personeel aan wanneer je goed naar buiten treedt met de vacatures.

- Wees de beste werkgever in jouw sector en jouw omgeving. Investeer maximaal in mensen. Zorg voor een goede voedingsbodem voor mensen om zich te ontwikkelen en te ontplooiën.
- Zorg dat je als bedrijf zichtbaar bent in je regio met bijdrage aan verenigingen, deelname aan evenementen, et cetera.

#### Koester het familiebedrijf en haar cultuur:

- Behandel personeel, zoals je je familie ook behandelt en geef ze dus mogelijkheden om zich te ontplooiën.
- Presenteer jezelf als familiebedrijf, dan heb je een streepje voor. Mensen beseffen steeds meer dat familiebedrijven anders met hun medewerkers omgaan.
- Straal het familiegevoel uit, daar zijn de meeste werknemers gevoelig voor. Iedereen moet zich gewaardeerd voelen.
- Binnen ons familiebedrijf lopen we allemaal een stapje harder en helpen we elkaar wanneer iemand dreigt vast te lopen door de werkdruk.
- Investeer in teamsfeer. Onze ervaring is dat onze teams door subtiele zaken (uitgebreide vrijmibo bijvoorbeeld)

een hechte club zijn, daar trots op zijn, en dat extern uitstralen. Zij zorgen voor een aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

- Positioneer je als een echt familiebedrijf met de normen en waarden die hierbij passen.
- Probeer te werken aan de sfeer. “Vertroetel” het personeel met ook niet financiële zaken (fruit, weekafsluiting met drankje en chips, ijsjes, maaltijden).
- Investeer in goed werkgeverschap, waarbij naast salaris vooral aandacht wordt besteed aan een gedragen purpose en een vertaling van de waarden naar de bedrijfscultuur.
- Neem altijd zelf het voortouw. Je hebt zelf een voorbeeldfunctie. Motiveer je werknemers ook om een tandje bij te zetten indien nodig.
- Zorg dat je je kan onderscheiden met je waarden als familiebedrijf om mensen te houden en te werven.
- Zorg voor een goede sfeer onder het personeel. Soms is het beter om langer te wachten en een goed iemand aan te nemen dan dat iemand niet goed in het team past.

#### **Contacten met scholen en opleidingsinstellingen:**

- Verbind je aan een school.
- Bouw contacten op met opleidingsinstellingen (ROC, hogescholen en universiteiten). Leid hun leerlingen op via fatsoenlijk betaalde leertrajecten en stageplaatsen.
- Ga zelf als directeur veel meer naar de scholen toe.
- Wees actief op werving- en selectiedagen op de juiste scholen om je bedrijf te promoten.

#### **HR-beleid:**

- Maak werk uitdagend door bijvoorbeeld job rotation. Laat de mensen leren.
- Investeer actief in (eigen) goede HR-manager/recruiter. Met de specifiekere gemaakte functieprofielen weet onze huidige HR-manager ondanks krapte op de arbeidsmarkt, voldoende medewerkers te vinden.
- Zorg voor een prettig arbeidsklimaat en een passende beloning.
- Zorg dat secundaire arbeidsvoorwaarden op orde zijn - zorg voor een goed (intern) opleidingsplan -binnenhalen is stap 1, behouden is ook een grote uitdaging.
- Stel een HR-beleidsplan op dat inhoud geeft aan het boeien en binden-programma.
- Monitor actief de medewerkerstevredenheid en doe wat met de uitkomsten.
- Ga soepel om met thuiswerken, opdat buiten de regio kan worden gewerkt
- Geef goede onboarding en geef veel aandacht, blijf wel strak begeleiden.
- Goede werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en sfeer beperken de schaarste.
- Speel in op de wensen van de verschillende generaties in wat zij belangrijk vinden.
- Geef een nette beloning en creëer toekomstplannen voor de medewerkers.
- Geld werkt niet langer dan één maand.
- Zorg dat je iets ruimer in het jasje zit. Als er kansen voorbijkomen met personeel, grijp deze aan. Als er verzuim is, kom je niet in de knoop.

- Introduceer programma's als “bring a friend” met een beloning als medewerker een “vriend” binnenhaalt.
- Zoek een manier om medewerkerstevredenheid uit te vragen, zodat je weet waar de behoeften en verwachtingen liggen. Pak dit op en ga er actief mee aan de slag, dan zien en voelen medewerkers dat ze onderdeel zijn van een groter geheel.
- Zorg voor een uitstekend imago van je bedrijf. Geef blijvend aandacht aan arbeidsomstandigheden, werkdruk en ook werksfeer. Zorg dat je medewerkers het naar hun zin hebben.

#### **Werven van nieuwe medewerkers:**

- Maak goede beoordelingen over welke specifieke kenmerken de nieuwe werknemers moeten bezitten. Pas dan kun je een goede keuze maken.
- Ga niet overstag om nieuwe mensen binnen te halen op financiële basis. Het gaat om kwaliteit.
- Wees niet bang voor jong en onervaren personeel. Als je ze goed begeleidt, dan compenseren zij dit met inzet en trots op hetgeen ze doen.
- Medewerkers komen niet meer binnenwandelen, je moet eerst zelf tijd en geld erin stoppen. Wees dus zichtbaar bij scholen en bijeenkomsten.
- Gebruik socials. Laat zien wie in je bedrijf werkt en wat je doet. Deel de USP's wanneer deze passen bij de doelgroep van personeel dat je zoekt.
- Neem tijdig jonge mensen aan en bied hun verdere opleiding aan.
- Besteed veel aandacht aan advertenties voor vacatures.

- Zorg voor een goede sfeer en professionalisme in het bedrijf en maak dit zichtbaar in wervingen.
- Selecteer primair op houding in plaats van op competentie.
- Werk aan employer branding. Alleen dan komen de sollicitanten naar je bedrijf toe.
- Benadruk de zingeving van het werk.

#### **Zij-instromers:**

- Neem omscholers aan.
- Kijk naar ander gekwalificeerd personeel en naar de mogelijkheden van omscholing.
- Zzp'ers zijn een pleister op de wond, geen heling.
- Sta open voor zij-instroom, deeltijdwerk en thuiswerk.
- Geef oudere mensen of mensen met afstand tot de arbeidsmarkt de kans om het te leren. Sommige 50+-collega's die wij de laatste jaren hebben aangenomen, behoren tot de beste personeelsleden.

#### **Buitenlandse werknemers:**

- Medewerkers uit de EU vanuit inleenbedrijven "overnemen" en opleiden in vaardigheid en taal.
- Breid de flexibele schil uit met personeel dat uit buitenland komt.
- Zet buitenlanders en statushouders in.
- Kijk creatief naar de mogelijkheden die er in de hele wereld zijn, beperk je niet alleen tot Nederland.
- Mensen werven buiten Nederland en zelfs buiten Europa.
- Werk op lange termijn, ook met de zzp'ers en Polen die elk jaar terugkomen tijdens seizoenspieken.



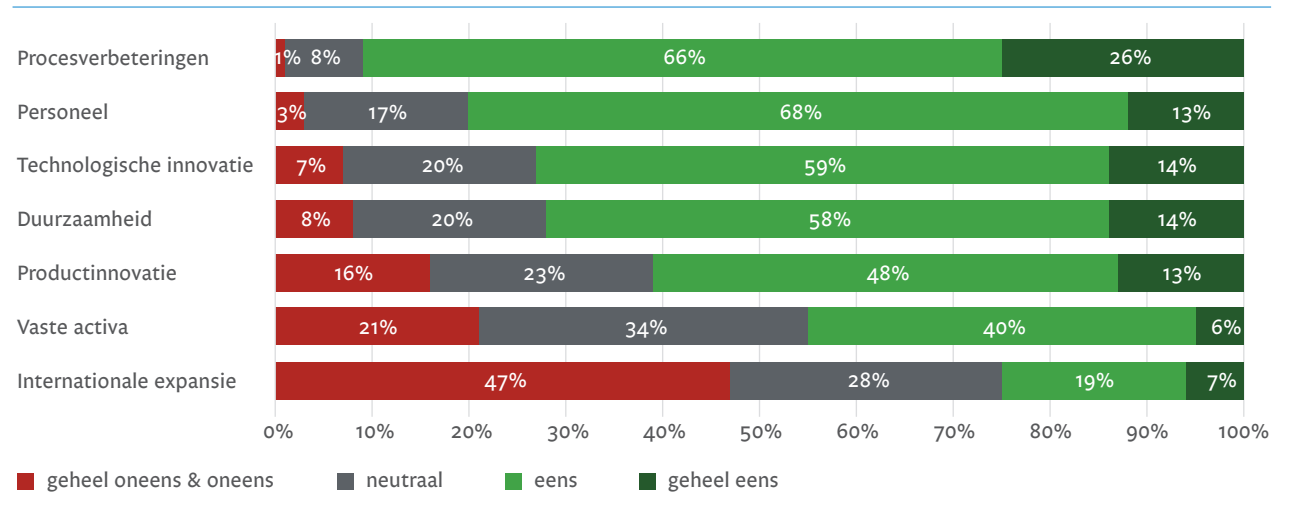
## 7. Investeringsbereidheid

De nadruk van het onderzoek ligt in eerste instantie op de wijze waarop de Nederlandse familiebedrijven omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast willen wij graag meer weten over hoe het overheidsbeleid van invloed is op de investeringsbereidheid van de familiebedrijven.

Eerst is gevraagd waar de nadruk van de investeringen van de familiebedrijven de komende 12 maanden op zal liggen. In Figuur 12 staan de resultaten gepresenteerd. Wat opvalt, is dat bijna alle familiebedrijven (92%) inzetten op procesverbeteringen. Met procesverbeteringen kan de efficiëntie van de organisatie worden verbeterd, wat kan leiden tot lagere kosten, tijdsbesparing en hogere kwaliteit.

Vervolgens legt 81% van de familiebedrijven ook de nadruk op investeringen in personeel. Gezien de eerder geschetste schaarste van arbeid is dat zeer begrijpelijk. Ook technologische innovatie (73%) en productinnovatie (61%) scoren hoog op de lijst van investeringen. Daarnaast legt bijna drie kwart van de familiebedrijven (72%) de nadruk op investeringen in duurzaamheid. Uit eerder onderzoek van Nyenrode blijkt dat familiebedrijven en niet-familiebedrijven hier niet voor elkaar onder doen (Flören & Berent-Braun, 2021). Zonder investeringen in duurzaamheid

Figuur 12. De nadruk van de investeringen van ons bedrijf zal de komende 12 maanden liggen op:



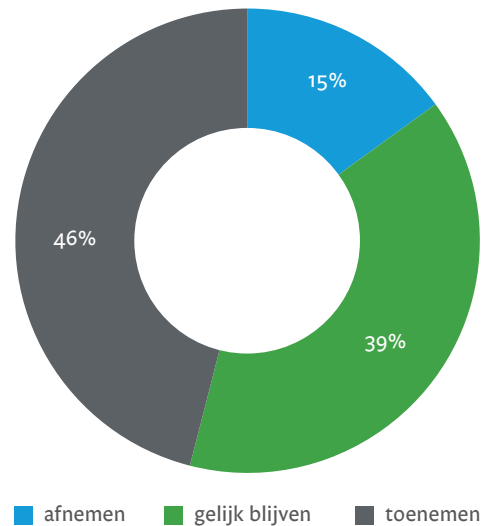
zullen vele ondernemingen namelijk op de middel-lange termijn het bestaansrecht verliezen. Wat minder genoemd en toch zeer interessant, is dat 46% van de familiebedrijven de nadruk zal leggen op investeringen in vaste activa en 26% investeert in internationale expansie.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat familie-bedrijven ambitieus zijn over de investeringen voor de komende maanden. De vraag is dan wel of zij dat met meer middelen gaan doen. Uit Figuur 13 blijkt dat

bijna de helft van de familiebedrijven (46%) aangeeft dat de investeringen de komende 12 maanden zullen stijgen, vergeleken met de 12 maanden ervoor. Bij 39% van de familiebedrijven zullen de investeringen gelijk blijven, terwijl bij 15% de investeringen zullen afnemen vergeleken met de afgelopen periode.

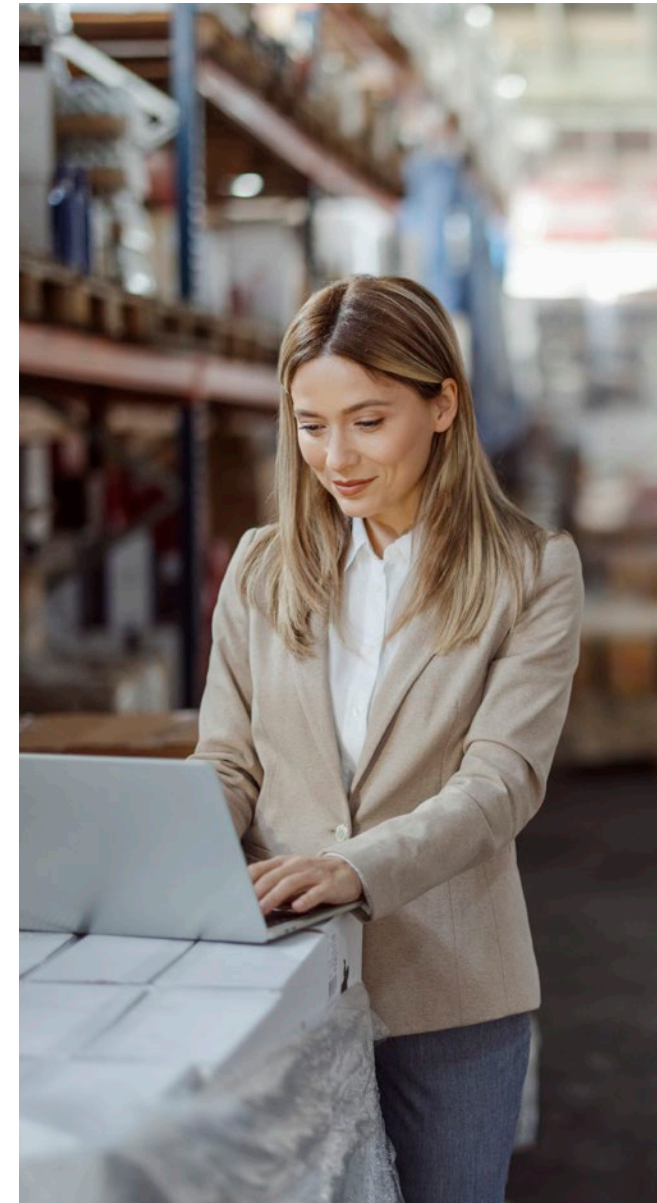
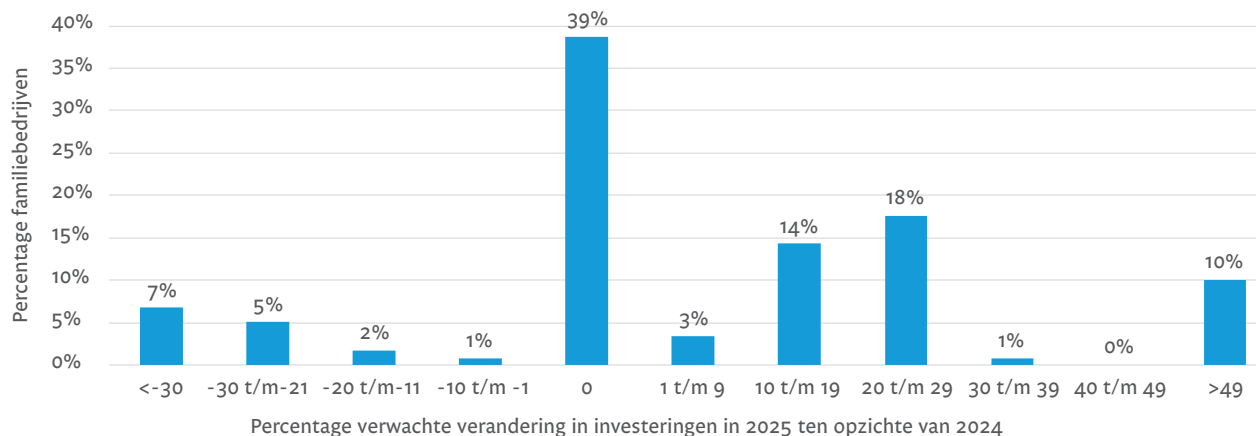


Figuur 13. De investeringen van ons bedrijf zullen de komende 12 maanden:



Figuur 14 geeft een nog duidelijker inzicht in de toename van de investeringen van de Nederlandse familiebedrijven in de komende 12 maanden, vergeleken met de afgelopen 12 maanden. Gemiddeld zullen de Nederlandse familiebedrijven 16% meer investeren dan de afgelopen 12 maanden. Hierbij moet worden opgemerkt dat een substantieel percentage van de familiebedrijven (12%) tenminste 20% minder gaat investeren. Hoopgevend voor de Nederlandse economie is het voornemen van een groot aantal familiebedrijven om de investeringen substantieel te laten toenemen. Meer dan een kwart van de familiebedrijven (28%) zal op jaarbasis minimaal 20% meer gaan investeren; 10% van alle familiebedrijven laat haar investeringen oplopen met minimaal 50%. Al met al zijn dit hoopvolle cijfers voor de Nederlandse economie.

Figuur 14. Procentuele verandering investeringen van familiebedrijven in de komende 12 maanden ten opzichte van de afgelopen 12 maanden.



## 8. Vertrouwen in de overheid en de investeringsbereidheid

Nationaal en internationaal hebben bedrijven te maken met grote onzekerheden, waaronder geopolitieke spanningen, protectionistische dreigingen en cybercriminologie. Een stabiel en voor ondernemers vertrouwenwekkend overheidsbeleid kan investeringsbeslissingen van de bedrijven stimuleren. Daarom hebben wij aan de familiebedrijven van ons panel gevraagd in welke mate zij vertrouwen hebben in de overheid en hoe zij het beleid van de overheid inschatten in relatie tot hun investeringsbeslissingen en hun strategische planning. In Tabel 3 staan de resultaten gepresenteerd.

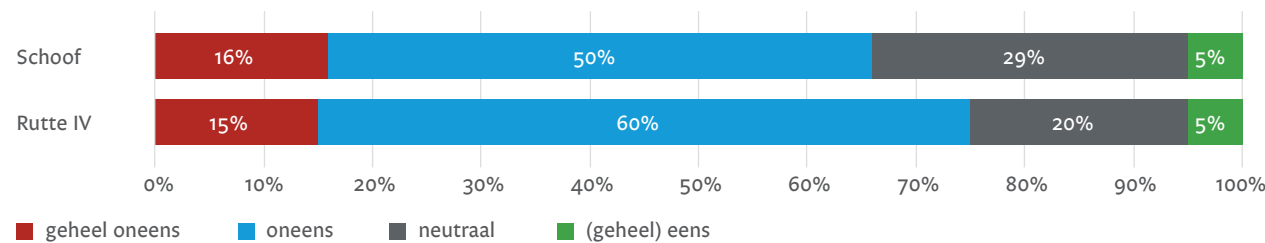
Niet geheel onverwacht hebben ondernemers in familiebedrijven een negatief beeld over de overheid. Dat de resultaten echter dermate negatief zouden zijn, hadden wij van tevoren echter niet zo ingeschat. Slechts 8% van de directeuren van familiebedrijven stelt dat zij er vertrouwen in heeft dat de gepresenteerde maatregelen van het kabinet Schoof positief uitwerken voor hun familiebedrijf. 55% van de familiebedrijven heeft hierin geen vertrouwen. Sterker nog, 66% vindt dat dit kabinet onvoldoende aandacht schenkt aan de belangen van de Nederlandse familiebedrijven. 5% vindt dat het kabinet dit juist wel doet.

Wat ons betreft zeer negatieve resultaten van de familiebedrijven richting een toch overwegend rechts kabinet. Als we huidige resultaten onder het kabinet Schoof vergelijken met die van 2022, toen kabinet Rutte IV aan de macht was, dan steekt het huidige kabinet er minder slecht af. Uit Figuur 15 blijkt dat 75% van de directeuren van familiebedrijven in 2022 vond dat het kabinet Rutte IV onvoldoende aandacht schonk aan het familiebedrijf. Momenteel vindt twee derde van de familiebedrijven hetzelfde van het kabinet Schoof. Waarbij nu nog aangetekend moet worden dat een aanzienlijk deel van de familiebedrijven geen oordeel heeft gevormd over het huidige kabinet. Dat is niet vreemd, gezien de nog betrekkelijk korte zittingsperiode van het kabinet Schoof.

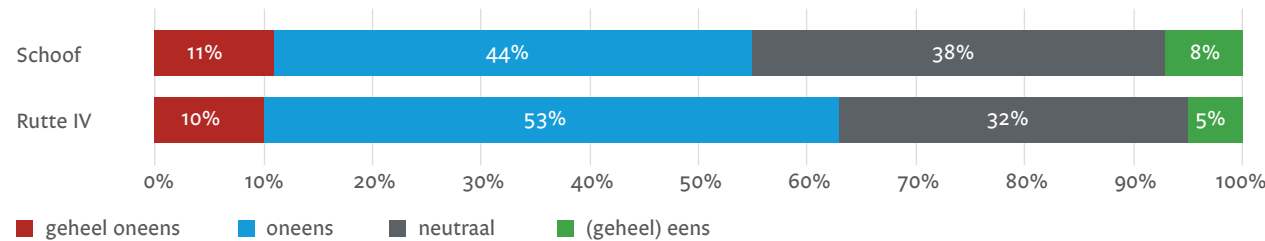
Tabel 3. Stellingen over overheidsbeleid en investeringen in het familiebedrijf.

	(geheel) oneens	(geheel) eens
Het kabinet schenkt voldoende aandacht aan de belangen van de Nederlandse familiebedrijven.	66%	5%
Ik heb er vertrouwen in dat de gepresenteerde maatregelen van het kabinet positief uitwerken voor mijn familiebedrijf.	55%	8%
De huidige wet- en regelgeving belemmert de investeringen van ons bedrijf.	20%	53%
Ik heb voldoende vertrouwen in de betrouwbaarheid van de overheid bij het nemen van investeringsbeslissingen van ons familiebedrijf.	71%	12%
Ik heb voldoende vertrouwen in de betrouwbaarheid van de overheid bij het opstellen van de strategische planning van ons familiebedrijf.	70%	8%

**Figuur 15. Vergelijking tussen de mate waarin de kabinetten Schoof (2024) en Rutte IV (2022) voldoende aandacht schenken aan belangen van Nederlandse familiebedrijven.**



**Figuur 16. Vergelijking tussen de mate waarin familiebedrijven vertrouwen hebben dat de gepresenteerde maatregelen van het kabinet Schoof (2024) en van het kabinet Rutte IV (2022) positief uitwerken voor familiebedrijven.**



Figuur 16 laat een vergelijkbaar beeld zien. In 2022 was bij 63% van de familiebedrijven onvoldoende vertrouwen in een positieve uitwerking voor het familiebedrijf van de gepresenteerde maatregelen. Nu stelt een lager percentage (55%) van de familiebedrijven dat er onvoldoende vertrouwen is dat de gepresenteerde maatregelen van het kabinet Schoof positief zullen uitwerken.

Uit Tabel 3 blijkt dat meer dan de helft van de familiebedrijven (53%) stelt dat de huidige wet- en regelgeving de investeringen van het bedrijf belemmert. Belangrijker nog dan het vertrouwen in het kabinet en de tevredenheid met de huidige wet- en regelgeving, is of de betrouwbaarheid van de overheid invloed heeft op strategische en investeringsbeslissingen

van de familiebedrijven. Ook op dit gebied zijn de resultaten ronduit teleurstellend. 70% van de directeuren van familiebedrijven stelt dat zij onvoldoende vertrouwen heeft in de betrouwbaarheid van de overheid bij het opstellen van de strategische planning van hun familiebedrijf. En vergelijkbare resultaten zijn te vinden bij het nemen van investeringsbeslissingen. Hier stelt 71% dat zij onvoldoende vertrouwen heeft in de betrouwbaarheid van de overheid bij het nemen van investeringsbeslissingen.

Al met al kan geconcludeerd worden dat bij veel familiebedrijven in 2025 fors meer wordt geïnvesteerd, gemiddeld wel met 16%. Echter, de directeuren van familiebedrijven stellen in overgrote meerderheid dat zij onvoldoende vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid van de overheid bij het nemen van deze investeringsbeslissingen. Sterker nog, zij vinden dat de huidige wet- en regelgeving de investeringen van hun bedrijf belemmert en dat de overheid onvoldoende aandacht besteedt aan de belangen van de familiebedrijven.

## Literatuurverwijzingen

CBS. (2022). Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op. Centraal Bureau voor de Statistiek.

CBS. (zonder datum). Ontwikkelingen zzp. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Flören, R.H., Berent-Braun, M.M., Bles-Temme, L.D.L., & Castricum, W.J.O. (2022).

Krapte op arbeidsmarkt en schaarste van materialen zetten aan tot meer innovatie. Nyenrode Business Universiteit & RSM.

Flören, R.H., Berent-Braun, M.M., Bles-Temme, L.D.L., & Castricum, W.J.O. (2021). Duurzaamheid en het familiebedrijf.

Een onderzoek naar innovatiekeuzes en –strategieën van Nederlandse familiebedrijven. Nyenrode Business Universiteit & RSM.

Flören, R.H., Jansen, S.F., & Berent-Braun, M.M. (2015). Marketing en het familiebedrijf.

Een onderzoek naar het gebruik van de krachten van het familiebedrijf in de communicatie. Baker Tilly Berk.

FNV. (zonder datum). Wet DBA. FNV Zelfstandigen.

UWV. (2024). Spanningsindicator: Arbeidsmarkt iets minder krap. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.

### Over RSM

RSM is dé adviseur op het gebied van Assurance, Tax en Consulting voor middelgrote organisaties en familiebedrijven op de nationale en internationale markt. Al meer dan 100 jaar is RSM een vertrouwd gezicht bij vele ondernemingen in Nederland; verspreid over zeven vestigingen met ruim 675 professionals. RSM is wereldwijd één van de snelst groeiende netwerken op het gebied van assurance, belastingadvies en consulting advies in de wereld met een sterke focus op de Middle Market. Voor internationale dienstverlening in meer dan 120 landen maken wij gebruik van het RSM-netwerk, welke het 6e grootste ter wereld is. RSM ondersteunt de groei en ontwikkeling van de 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 willen we onze klanten helpen om door de onvermijdelijke transitie van onze tijd te navigeren en het creëren van positieve financiële en niet-financiële waarde. Van Lanschot Kempen, genoteerd aan Euronext Amsterdam, is de oudste onafhankelijke financiële instelling van Nederland met een geschiedenis die teruggaat tot 1737.

### Over Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit is de enige particuliere universiteit van Nederland, opgericht in 1946 voor en door het bedrijfsleven. Nyenrode is een begrip op het gebied van familiebedrijven en doet hier al sinds 1992 onderzoek naar. De connectie met het bedrijfsleven is nog steeds haar levensader, waarbij de onderzoeksresultaten ten goede van zowel het bedrijfsleven als de studenten komen.

### Over het Familiebedrijven-onderzoekspanel

In 2019 zijn RSM en Nyenrode Business Universiteit een onderzoekspanel gestart, gericht op familiebedrijven. Vervolgens zijn Van Lanschot Kempen en Nyenrode in 2022 ook hun eigen onderzoekspanel begonnen, gericht op familiebedrijven. Voor dit onderzoek zijn beide onderzoekspanels gecombineerd. Aan het gecombineerde panel werken nu 286 grotere familiebedrijven mee en het aantal stijgt gestaag. 82% van de panelleden is daadwerkelijk zelf directeur en eigenaar in het familiebedrijf, terwijl 13% wel directeur is in het familiebedrijf maar geen eigenaar. Voor de leesbaarheid van het rapport schrijven wij telkens directeuren van familiebedrijven, gezien de samenstelling van onze onderzoekspanels kan hiervoor ook directeuren en eigenaren van familiebedrijven worden gelezen.

De gegevens voor het onderzoek zijn verzameld in de periode van 7 tot 19 november 2024. In totaal

hebben 122 van de 286 directeuren en eigenaren van familiebedrijven deelgenomen aan dit onderzoek, waarvan 121 vragenlijsten volledig bruikbaar waren. Een respons van 42,3 %.

Een aantal vragen in het panelonderzoek is ook in eerdere onderzoeken gesteld. Hierdoor is het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de antwoorden in verschillende periodes. Wel dient hierbij opgemerkt te worden dat dezelfde vragen in verschillende periodes niet altijd door dezelfde bedrijven zijn beantwoord. Daardoor is een directe vergelijking over de periodes lastig, al geven verschillen tussen de periode wel een goed inzicht over de mening van familiebedrijven in de tijd.

De onderzoekers zijn zeer dankbaar dat de deelnemende directeuren en eigenaren van familiebedrijven tijd en energie hebben willen vrijmaken om deel te nemen aan het onderzoek. Zonder hun medewerking hadden wij deze rapportage niet kunnen schrijven.

### **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 Kempens**

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 Kempens nv.

### **Overige informatie**

Van Lanschot Kempens 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 Kempens kan optreden als aanbieder van betaal-, spaar- en kredietproducten, als bemiddelaar in verzekeringsproducten en als verlener en/of uitvoerder van beleggingsdiensten.