

Toezicht op tijd: de RvC in het familiebedrijf als voorzorg, niet als noodrem

Tweede deel van een tweeluik over familiebedrijven en de lange termijn. Het eerste deel, 'Geduld loont', laat zien waarom familiebedrijven verder vooruitkijken dan beursgenoteerde concerns.

Rick van Schaik *Senior strategieconsultant De Ruijter Strategie en voormalig RvC-lid*

De afgelopen 25 jaar ging het in Nederland bij discussies over de governance vooral over beursgenoteerde ondernemingen. Via de Corporate Governance Code zijn deze bedrijven gebonden aan het principe 'pas toe of leg uit'. Familiebedrijven vallen daar echter niet onder. Zij krijgen pas een wettelijke verplichting tot governance wanneer zij drie jaar achtereen onder de criteria van het zogenoemde structuur-regime vallen. Extern toezicht was bij familiebedrijven voorheen dan ook niet gebruikelijk, maar dat is snel aan het veranderen. Toch is het moment waarop er een raad (RvC of RvT) wordt ingesteld meestal aan de late kant.

De inhaalslag is allang begonnen

Uit een governance-onderzoek dat Nyenrode in 2013 met Baker Tilly heeft uitgevoerd, bleek dat 22 procent van de familiebedrijven met meer dan 200 werknemers een raad had, tegenover 60 procent van de niet-familiebedrijven van dezelfde omvang. Ruim tien jaar later, in 2024, kwam uit de meting van Nyenrode met RSM en Van Lanschot Kempen naar voren dat familiebedrijven van die omvang inmiddels ook op bijna 60 procent zit. De achterstand is bij de grootste familiebedrijven dus bijna geheel ingelopen. Bij de kleinere familiebedrijven (van 100 tot 199 werknemers) steeg het aandeel ook flink; van 26 naar 47 procent.

Bedrijven die geen raad willen instellen, hebben daar vaak dezelfde redenen voor; 76 procent zegt geen behoefte te hebben aan extern advies en 64 procent vindt het te duur.

Waar een raad toegevoegde waarde heeft

Maar liefst 80 procent van de bedrijven die de stap naar een raad wel zetten, zou het andere bedrijven van harte aanbevelen. Dat is op zich niet verrassend, want wie ergens voor gekozen heeft, verdedigt nu eenmaal die keuze. Maar er zijn andere aanwijzingen dat het echt de moeite loont.

Wilson, Wright en Scholes hebben tussen 2007 en 2010 voor *Entrepreneurship Theory and Practice* ruim 700.000 Britse vennootschappen geanalyseerd, gecorrigeerd voor omvang, leeftijd, financiële ratio's en de ervaring van bestuurders. De aanwezigheid van externe, niet-uitvoerende bestuurders bleek het faillissementsrisico van familiebedrijven significant te verlagen. Het lage bestuurlijke verloop vormt daarbij een belangrijke aanvullende factor en op dat punt springen familiebedrijven eruit: hun verloopratio bedraagt 0,18 tegenover 0,80 bij andere ondernemingen. Maar die stabiliteit zorgt er tegelijk voor dat er zelden een nieuw gezicht en dus een nieuwe visie aan tafel komt.

“De stabiliteit die het familiebedrijf met zorg bewaakt, zorgt er tegelijkertijd voor dat er zelden een nieuwe visie ter tafel komt.”

Familiebedrijven mét een raad blijken bovendien bepaalde zaken beter te regelen. In bijvoorbeeld het dividendonderzoek dat Nyenrode met RSM en Van Lanschot Kempen in 2025 onder 130 grote familiebedrijven uitvoerde, had 68 procent van de bedrijven met een raad een vastgesteld dividendbeleid, tegenover slechts 32 procent van de bedrijven zonder raad. Oorzaak en gevolg zijn hier lastig te scheiden, maar als zo'n onderwerp niet bewust op de agenda wordt gezet, wordt het in de praktijk vaak pas geregeld als men er niet meer omheen kan.

Waar het misgaat: de overdracht

Bij een Nederlands familiebedrijf zit de directeur gemiddeld 22 jaar aan het roer, tegenover 7 jaar bij een niet-familiebedrijf. De overdracht naar een nieuwe directeur is daardoor geen routinekwesitie, maar een gebeurtenis die zich eens per generatie voordoet. Alle aannames die al decennia lang onder de strategische keuzes liggen, worden dan pas objectief beoordeeld. En in hoeverre blijven die dan overeind?

Anderson en Reeb onderzochten voor *Administrative Science Quarterly* familiebedrijven uit de S&P 500 tussen 1992 en 1999, met instrumentele variabelen om oorzaak en gevolg te kunnen scheiden. De resultaten waren opmerkelijk; het prestatievoordeel van familiebedrijven (zie deel I van dit tweeluik) blijft alleen bestaan als er naast de familie een substantiële vertegenwoordiging van onafhankelijke commissarissen staat. Bij veel familie-eigendom en weinig onafhankelijke sturing presteren familiebedrijven zelfs slechter dan niet-familiebedrijven. En zodra een directeur uit de jongere generatie het roer overneemt, verdwijnt het prestatievoordeel of slaat het zelfs om in een nadeel, tenzij er een krachtige en onafhankelijke raad naast staat.

De voorsprong van familiebedrijven uit het eerste deel van dit tweeluik – ‘Geduld loont’ – komt dus op het moment van de generatiewissel onder druk te staan. De langetermijnvisie die het

familiebedrijf onderscheidt van andere bedrijven, kan bij zo'n overdracht alleen voortbestaan als er in het bedrijf tegenwicht van buiten bestaat.

Niet of, maar wanneer en hoe

Dit brengt ons bij een fundamentele vraag: waarom wordt dat tegenwicht van buiten zo vaak pas op het laatste moment georganiseerd? Uit het werk van Gabrielsson en van Bammens et al. blijkt dat het instellen van een raad in het familiebedrijf vooral gebeurt als een concrete situatie erom vraagt. Bijvoorbeeld door nieuwe wetgeving, het wegvallen of vertrekken van de oprichter, de aanstelling van de eerste directeur van buiten de familie, een conflict tussen familietakken of een eis van een financier. Het komt maar weinig voor dat een familiebedrijf uit strategische overwegingen zelf kiest voor het instellen van een raad.

Belangrijk aandachtspunt is dat meer toezicht niet per definitie beter is. Het *aantal* 'buitenstaanders' in de raad alleen maakt niet het verschil; het gaat om *hoe* de raad zijn taken uitvoert. Arzubiaga en collega's zagen bij 230 Spaanse familiebedrijven dat een raad die te vaak en te intensief vergadert de innovatie juist remt. En een raad die alleen op papier onafhankelijk is, voegt ook niets toe.

Al met al leidt dit tot de volgende vier aanbevelingen:

1. Stel extern toezicht in vóóordat een concrete situatie daarom vraagt, zodat de leden van een RvC of RvT weloverwogen gekozen kunnen worden en de nieuwe commissarissen het bedrijf in rustig vaarwater kunnen leren kennen.
2. Zorg voor een meerderheid van onafhankelijke leden en een voorzitter van buiten de familie; als het aantal onafhankelijk raadsleden de familiedynamiek niet kan overstijgen, komt er weinig terecht van een tegengeluid.
3. Neem voor een vertrekkende familiedirecteur een 'afkoelperiode' van twee tot drie jaar in acht voordat deze in de raad kan plaatsnemen, zodat de opvolger niet te maken krijgt met een schaduwbestuurder.
4. Laat de raad werk doen dat ertoe doet: het profiel van de opvolger, het dividendbeleid, en het toetsen van de aannames en scenario's waarop de koers rust.

Op die manier wordt de raad geen 'moetje' bij een overdracht, maar een strategisch instrument dat de voorsprong van het familiebedrijf in tijden van overdracht kan borgen.

De Ruijter Strategie (DRS) zet de toekomst op de agenda bij bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties. Bij familiebedrijven ligt onze focus op wat er op de langere termijn moet worden doorgegeven, en helpen we raad en directie met scenarioplanning om de aannames onder de strategie te toetsen vóóordat een concrete

situatie zoals een overdracht daarom vraagt. Benieuwd welke vragen uw RvC of RvT zou moeten stellen?

Neem gerust contact met ons op.

Samenvatting

- Familiebedrijven hebben de laatste tien jaar steeds vaker een RvC of RvT: bij de grote bedrijven (> 200 werknemers) steeg het van 22 naar bijna 60 procent, en bij de categorie daaronder (100-199 werknemers) van 26 naar 47 procent.
- Toezicht heeft een aantoonbaar positief effect: het instellen van externe, niet-uitvoerende bestuurders verlaagt het faillissementsrisico van familiebedrijven significant, zo blijkt uit onderzoek onder ruim 700.000 Britse bedrijven.
- Familiebedrijven zonder substantiële onafhankelijke vertegenwoordiging lopen het risico om bij de generatiewissel hun kenmerkende prestatievoordeel op andere bedrijven kwijt te raken.
- De raad wordt vaak pas ingesteld als er een directe aanleiding is, terwijl deze ook vóór zo'n aanleiding veel kan opleveren, mits de raad zich bezighoudt met relevante strategische vraagstukken.

Verantwoording

Anderson & Reeb (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly* 49(2).

Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda & Iturralde (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: the impact of the board of directors. *Journal of Business Venturing* 33(4).

Bammens, Voordeckers & Van Gils (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics* 31(2).

Basco & Voordeckers (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms. *Journal of Management & Organization* 21(4).

Burgerlijk Wetboek Boek 2, artikelen 2:263 en 2:373 (structuurregime).

Erasmus Centre for Family Business met BDO en Rabobank (2022). Familiebedrijvenonderzoek.

Gabrielsson (2007). Correlates of board empowerment in small companies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(5).

Nyenrode Business Universiteit (2021). Quick Scan familiebedrijven en bedrijfsoverdracht, voor het ministerie van Economische Zaken.

Nyenrode Business Universiteit met Baker Tilly (2013). Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven.

Nyenrode Business Universiteit met RSM en Van Lanschot Kempen (2024). Onderzoek familiebedrijven en goed bestuur.

Nyenrode Business Universiteit met RSM en Van Lanschot Kempen (2025). Onderzoek familiebedrijven en dividendbeleid.

Wilson, Wright & Scholes (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6).