



Jaarverslag 2022



**EXPERTISECENTRUM
FAMILIEBEDRIJVEN**

Generaties van kennis.

windesheim.nl/familiebedrijven

Synopsis

Dit document doet verslag van de onderzoeksprojecten en andere activiteiten in 2022 van het Expertisecentrum Familiebedrijven, hogeschool Windesheim.

Colofon

Titel: Jaarverslag 2022 Expertisecentrum Familiebedrijven
Datum: Maart 2023
Auteurs: Judith van Helvert, Erik Veldhuizen, Dagmar Hattenberg, Bart Hoogeboom, Rosemarie Steenbeek, Albertha Wielsma, Jelle Bouma, Franscina Kant, Clemens Willig, Wouter Pol, Inge Korterink, Margré Heetebrij, Annick de Groot, Jelle Westrik, Sander Janssens, Karin Rozendal
Telefoon: 088 469 8426
Website: www.windesheim.nl/familiebedrijven
Email: familybusiness@windesheim.nl

Foto voorkant: Powerspex



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteur en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.

Inhoudsopgave



Inhoudsopgave	3
1 Expertisecentrum Familiebedrijven	5
1.1 Het expertisecentrum in vogelvlucht	5
Drie onderzoeklijnen	6
1.2 Algemene terugblik 2022.....	7
1.3 Personele zaken.....	8
2 Projectportfolio	9
2.1 De zachte kant van opvolging in de agrarische sector	10
2.2 Project Expeditie Agrarische Bedrijfsovername Noord	12
2.3 Wij zijn een familiebedrijf! En (hoe) communiceren we dat?	14
2.4 Samen financieren, samen ondernemen?	16
2.5 Brede welvaartcreatie door mkb-familiebedrijven	18
2.6 Family Next.....	19
2.7 Adviesbehoefte kleine familiebedrijven in de autobranche.....	20
2.8 Promotieonderzoek: Albertha Wielsma	21
2.9 Promotieonderzoek: Rosemarie Steenbeek	23
2.10 Promotieonderzoek: Margré Heetebrij-van Dalfsen.....	24
3 Bijdrage aan het onderwijs	25
3.1 Studenten in het expertisecentrum	25
3.2 Ten Clarenwater Thesis Award	25
3.3 Onderwijs en onderwijsontwikkeling	26
4 Overige activiteiten	27
4.1 Lectorale rede dr. Judith van Helvert.....	27
4.2 Studiedagen en andere bijeenkomsten kenniskring	27
4.3 Promovendi-netwerk.....	28
4.4 STEP.....	28
4.5 Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap	28
4.6 European Family Business Centers Network	28
4.7 Lidmaatschappen Judith van Helvert	28
5 Overige output	30

5.1	Wetenschappelijke activiteiten en publicaties	30
5.2	Vakgerelateerde activiteiten en publicaties	30
5.3	Communicatie activiteiten.....	31
5.3.1	Nieuwsbrieven.....	31
5.3.2	Blogs: inzichten uit de wetenschap	31
5.3.3	Podcasts.....	31
5.3.4	In het nieuws	31
5.3.5	Overige.....	31
6	Financiële terugblik.....	33

1 Expertisecentrum Familiebedrijven

Het Expertisecentrum Familiebedrijven is gestart op 1 september 2009 en staat sinds juni 2021 onder leiding van lector dr. Judith van Helvert-Beugels.

1.1 Het expertisecentrum in vogelvlucht

Familiebedrijven staan op de kaart! De aandacht voor familiebedrijven in zowel de literatuur als in de maatschappij is de afgelopen twee decennia enorm gegroeid. Ook bij beleidsmakers op regionaal, landelijk en Europees niveau zijn familiebedrijven tegenwoordig onderwerp van gesprek en ze staan als aparte ondernemingsvorm genoemd in het coalitieakkoord. Bij veel partijen is het besef doorgedrongen dat familiebedrijven kunnen zorgen voor stabiliteit in de lokale, nationale én internationale economie. Zo laten de meest recente statistieken zien dat familiebedrijven in Nederland grofweg een kwart van de totale omzet en toegevoegde waarde in het niet-financiële bedrijfsleven vertegenwoordigen en bijna een derde van de banen voor hun rekening nemen. Ook op maatschappelijk vlak zijn familiebedrijven relevant: ze zijn lokaal betrokken en spelen een rol in de aanpak van grote maatschappelijke opgaven, zoals inclusie en duurzaamheid.

Het Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim, dat door Ilse Matser in de zomer van 2009 werd gestart, heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan kennisontwikkeling over familiebedrijven en aan bewustwording van familiebedrijven als bijzondere groep van bedrijven in Nederland. Inmiddels is er bij meerdere kennisinstellingen aandacht voor het thema, waaronder Universiteit van Maastricht, Universiteit van Tilburg, Erasmus Universiteit Rotterdam, en natuurlijk Nyenrode Business Universiteit waar familiebedrijven als thema al in 1992 op de agenda is gezet door Roberto Flören. Het Expertisecentrum Familiebedrijven van Windesheim heeft zich in het verleden qua thematiek vooral gericht op professioneel management en goed bestuur van familiebedrijven, bedrijfsopvolging en strategisch ondernemerschap. Hierbij stond de ondernemende kracht en het functioneren van het familiebedrijf centraal.

Met de kennisbasis die er ligt en het bestaande netwerk als belangrijke uitgangspunten, is de inhoud van de huidige leeropdracht verlegd naar het familiesysteem. Meer kennis over en inzicht in het familiesysteem is om een aantal redenen belangrijk. Ten eerste vormt het de kern van het onderscheidend vermogen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Met andere woorden: daarmee kunnen we begrijpen waarom familiebedrijven zich anders gedragen. Daarnaast kunnen we daarmee beter variëteit duiden tussen verscheidene typen familiebedrijven. Aandacht voor het familiesysteem is ook belangrijk, omdat familiestructuren geleidelijk aan veranderen door verschuivingen in sociaal-demografische factoren: mensen krijgen minder kinderen, gaan later trouwen, gaan ook weer vaker uit elkaar, vrouwen hebben een steeds actievere rol op de arbeidsmarkt en kinderen blijven langer thuis wonen. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de wijze waarop families ondernemen. Ten slotte is meer inzicht in het familiesysteem ook van belang in het licht van een ontwikkeling die we momenteel zien, namelijk van een financieel gedreven economie naar een betekenis-economie gedreven door niet-financiële doelen. Familiebedrijven hechten, vanwege onderliggende waarden, specifiek belang aan niet-financiële doelen.

Het Expertisecentrum Familiebedrijven richt zich op het overbruggen van de kloof tussen veelbelovende methoden en -strategieën vanuit verschillende disciplines (bedrijfskunde, sociologie en psychologie) en het gebruik hiervan door huidige en toekomstige generaties in ondernemende

families en hun adviseurs. Onze onderzoeksprojecten leveren toepasbare kennis op, bijvoorbeeld werkboeken of gesprekskaartensets die ondernemende families ondersteunen om de familiefactor

De missie

Het expertisecentrum versterkt de ondernemende kracht van familiebedrijven door het vergroten van toepasbare kennis en kunde bij professionals en studenten.

De visie

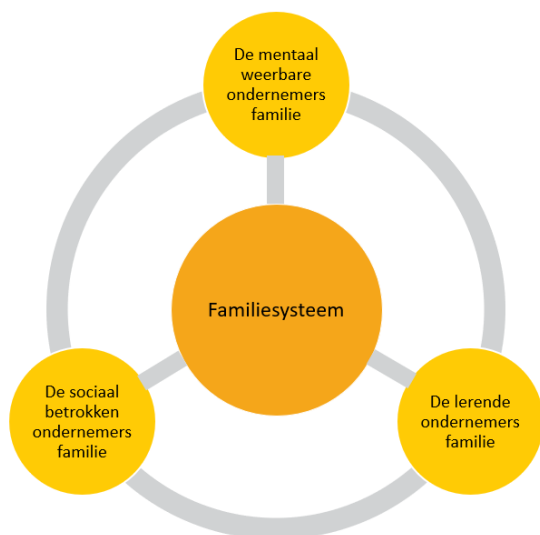
Het expertisecentrum is een kennisknooppunt waarin familiebedrijf-experts middels praktijkgericht onderzoek innovatieve instrumenten, methoden en diensten ontwikkelen en beschikbaar stellen voor ondernemende families en studenten.

in te zetten als een kracht voor hun bedrijf.

Drie onderzoekslijnen

Familiebedrijven presteren per definitie niet beter of slechter dan niet-familiebedrijven, maar ze functioneren en gedragen zich wel op een andere manier. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot een extra complexiteit, bijvoorbeeld doordat je naast een werkrelatie ook een familierelatie met elkaar hebt, door het familiekapitaal dat in het bedrijf zit en/of door het risico van reputatieschade. Dit kan het familiebedrijf kwetsbaar maken. Onderzoek heeft echter ook uitgewezen dat de familiefactor kan worden ingezet om een competitief voordeel te ontwikkelen ten opzichte van niet-familiebedrijven; denk bijvoorbeeld aan het innoveren op basis van tradities (*innovation through tradition*). De kunst is dus om de familiefactor als een kracht in te zetten en de complexiteit ervan te beteugelen. Om te begrijpen hoe dit moet en aan welke knoppen individuele familieleden en een familie kunnen draaien, is het belangrijk om bij het ontwikkelen van nieuwe

kennis meer aandacht te hebben voor het familiesysteem.



De drie onderzoekslijnen die centraal staan in ons expertisecentrum zijn geschetst in Figuur 1: (1) de mentaal weerbare ondernemersfamilie, (2) de sociaal betrokken ondernemersfamilie, en (3) de lerende ondernemersfamilie.

Kort samengevat zijn dit de belangrijkste onderzoeksvragen van de drie perspectieven: (1) Welke instrumenten en methoden kunnen we inzetten om ondernemende families meer mentaal weerbaar te maken?

(2) Welke instrumenten en methoden kunnen we inzetten om ondernemende families te ondersteunen bij hun brede welvaartcreatie?

(3) Welke instrumenten en methoden kunnen we inzetten om het lerend vermogen van ondernemende families te vergroten?

Figuur 1. De drie onderzoekslijnen van het Expertisecentrum Familiebedrijven

1.2 Algemene terugblik 2022

Waar we in 2021 tijd nodig hebben gehad om bestaande projecten af te ronden en invulling te geven aan de nieuwe leeropdracht, heeft 2022 in het teken gestaan van de aanvraag en opstart van projecten die aansluiten op de onderzoekslijnen zoals geformuleerd in Figuur 1. We zijn trots te kunnen melden dat op alle drie de onderzoekslijnen inmiddels activiteiten zijn geïnitieerd en dat zelfs onze eerste aanvraag voor een RAAK-MKB project passend bij de nieuwe leeropdracht al is toegekend. In hoofdstuk 2, Projectportfolio, is terug te lezen welke projecten momenteel worden uitgevoerd.

De lockdowns en beperkende maatregelen die voortvloeiden uit aanpak van de Coronapandemie hebben voor ons expertisecentrum de meeste consequenties gehad in bijeenkomsten die niet konden doorgaan. Gelukkig heeft het geen impact gehad op de voortrajecten van de projecten. Via overleggen via teams zijn nieuwe contacten gelegd met potentiële consortiumpartners, en dit is heel voorspoedig verlopen. De grootste acquisitie-investering betrof de in maart 2022 ingediende RAAK-MKB aanvraag: *Brede welvaartcreatie door MKB-familiebedrijven, van een 'ad hoc' naar planmatige aanpak*, aansluitend op de leerlijn sociaal betrokken ondernemersfamilies. In deze aanvraag zijn 15 verschillende partijen betrokken die elkaar in het voortraject niet of maar heel beperkt fysiek ontmoet hebben. Desondanks is de aanvraag gehonoreerd. Aansluitend op dit project is één van onze collega's, Rosemarie Steenbeek, begin januari 2022 gestart met een promotieonderzoek naar dit onderwerp bij de Universiteit Utrecht. In 2023 willen we verder versnellen op deze leerlijn door een vertaalslag te maken van de SDG – KPI's die *het Family Business Network* (FBN) in samenwerking met de *Verenigde Naties* heeft opgesteld voor Nederlandse mkb-familiebedrijven.

Binnen de leerlijn 'de lerende ondernemersfamilie' is vlak voor het einde van het jaar een KIEM aanvraag ingediend om een exploratief project te starten naar het ontwikkelpotentieel van bedrijfsopvolgers in familiebedrijven. De acquisitie-investering die hiervoor nodig was, was relatief beperkt omdat partijen elkaar makkelijk op de inhoud vonden waardoor een consortium snel was samengesteld. Daarnaast is een aanvraag voor een RAAK-PUBLIEK project in ontwikkeling. Deze aanvraag richt zich op de potentie van een constructieve samenwerking tussen de gemeente, invloedrijke familiebedrijven (local heroes) en de groep van overige ondernemers en andere stakeholders in plattelandsgebieden. De potentie om in een breder belang te denken dan enkel het belang van het familiebedrijf en een open houding om zaken samen anders te organiseren spelen een belangrijke rol om dergelijke succesvolle samenwerkingen tot stand te brengen.

Voor de leerlijn 'de mentaal weerbare ondernemersfamilie' is een RAAK-MKB aanvraag in ontwikkeling die in maart 2023 ingediend zal worden. Deze aanvraag richt zich op rolveranderingen in het familiebedrijf en de discussies, knelpunten en spanningen die deze veranderingen met zich mee kunnen brengen. In het project willen we de betrokkenen ondersteunen om deze discussies, knelpunten en spanningen te doorbreken door het testen en ontwikkelen van verschillende methoden en instrumenten die door coaches, mediators en adviseurs familiebedrijven voor dergelijke situaties zouden kunnen worden gebruikt.

Er hebben ook enkele personele ontwikkelingen plaatsgevonden. Zo hebben we afscheid genomen van Frank Bos, Lieke Zwanenburg en Annick de Groot en zijn Sander Janssens en Inge Korterink gestart als kenniskringlid. Daarnaast hebben we Dagmar Hattenberg mogen verwelkomen als nieuwe collega bij het expertisecentrum.

1.3 Personele zaken

Naam	Functie	FTE (onder lectoraat)	FTE (HHD)
Dr. Judith van Helvert-Beugels	Lector	1,0	
Dr. Erik Veldhuizen	Associate lector	1,0	
Dr. Dagmar Hattenberg-Holm	Senior-onderzoeker	0,4 vanaf okt.	0,2 tot juli
Dr. Bart Hoogeboom	Senior-onderzoeker	0,8	
Drs. Rosemarie Steenbeek	Onderzoeker	1,0	
Drs. Albertha Wielsma	Docent-onderzoeker	0,2	0,3
Drs. Jelle Bouma	Docent-onderzoeker	0,35	0,05
Drs. Franscina Kant	Docent-onderzoeker	0,1	0,1
Drs. Clemens Willig	Docent-onderzoeker	0,2	0,2
Drs. Wouter Pol	Docent-onderzoeker		0,1
Drs. Inge Korterink	Docent-onderzoeker		0,1
Sander Janssens MSc	Docent-onderzoeker		0,1
Drs. Margré Heetebrij-van Dalfsen	Docent-onderzoeker		0,2
Drs. Lieke Zwanenburg	Docent-onderzoeker		0,2 tot juli
Marleen Vermeiren	Communicatie	0,1 tot aug	
Annick de Groot	Student-assistent	0,2 tot nov	
Jelle Westrik	Student-assistent	0,2	
Karin Rozendal-de Groot	Office manager	0,7	
Totaal stand van zaken 31-12-2022		6,25	1,55

2 Projectportfolio

In onderstaande tabel is aangegeven hoe de in 2022 lopende projecten passen binnen de drie onderzoeksperspectieven. Alle projecten staan beschreven in de volgende paragrafen.

	Onderzoeksperspectief		
	De mentaal weerbare ondernemersfamilie	De sociaal betrokken ondernemersfamilie	De lerende ondernemersfamilie
2.1 De zachte kant van opvolging in de agrarische sector	✓		
2.2 Project Expeditie Agrarische Bedrijfsovername Noord	✓		
2.3 Wij zijn een familiebedrijf! En (hoe) communiceren we dat?	✓		
2.4 Samen financiering, samen ondernemen?	✓		
2.5 Brede welvaartcreatie door familiebedrijven		✓	
2.6 Family Next			✓
2.7 Adviesbehoefte kleine familiebedrijven in de autobranche			✓
2.8 Promotieonderzoek Albertha Wielsma	✓		
2.9 Promotieonderzoek Rosemarie Steenbeek		✓	
2.10 Promotieonderzoek Margré Heetebrij-van Daltsen			✓

2.1 De zachte kant van opvolging in de agrarische sector

Algemene projectbeschrijving

Bedrijfsovername is een grote uitdaging voor agrarische familiebedrijven, waarbij het sociaal-emotioneel welzijn van de familie in eerdere projecten en studies is geïdentificeerd als een belangrijk knelpunt. Het doel van dit project was om de advies- en kennisinfrastructuur op de familiale dimensie bij het opvolgingstraject van agrarische familiebedrijven te inventariseren en evalueren. Dit hebben we gedaan door, in samenwerking met de consortiumpartners, inzichten op te halen bij vijftien agrarische bedrijfsfamilies, in verschillende stadia van het opvolgingsproces.

De onderzoeksvraag in dit project was als volgt: In hoeverre wordt aandacht geschonken aan familierelaties bij opvolgingsprocessen in agrarische familiebedrijven en hoe kan een infrastructuur voor ondersteuning bijdragen aan succesvolle bedrijfsovername voor alle betrokken familieleden? Uit de interviews en familiegesprekken is gebleken dat de bestaande adviesstructuur in beperkte mate aandacht heeft voor de familierelaties en dat met name niet-opvolgende kinderen en de partner van de opvolger niet of nauwelijks worden betrokken bij gesprekken over de bedrijfsopvolging. Door een tekort aan communicatie kunnen misverstanden, informatieverschillen, onbegrip en zelfs conflicten optreden.

Basisgegevens	
Looptijd	September 2020 – oktober 2022
Financiering	Programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen: Living Labs voor Duurzame bedrijfsovername - Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	hogeschool Van Hall Larenstein Aeres Hogeschool Fries Sociaal Planbureau Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) LTO Noord en 15 agrarische families
Onderzoekslijn	Mentaal weerbare ondernemersfamilies
Betrokken kenniskringleden	Judith van Helvert, Bart Hoogeboom, Jelle Bouma, Francina Kant
Betrokken studenten	20, opleidingen bij Aeres en Van Hall Larenstein

Activiteiten 2022

In 2022 zijn de laatste onderzoeksactiviteiten verricht. Daarnaast is gewerkt aan het verwerken van de onderzoeksbevindingen naar de eindproducten. De slotbijeenkomst van het project samen met vijf andere projecten over agrarische bedrijfsopvolging vond plaats op 10 juni 2022 bij de Boerinn in Kamerik.

Output 2022

Praktijkpublicaties

- De Witte, T. et al. (2022). 'Bedrijfsopvolging is een familiezaak'. Zwolle: Hogeschool Windesheim. > een werkboek, ingedeeld naar verschillende thema's, met verschillende onderdelen: (1) een scan met 30 stellingen, (2) opdrachten die families samen kunnen uitvoeren om het gesprek over de bedrijfsopvolging te voeren, en (3) begeleidende tekst met

kaders voor extra verdieping. Dit werkboek moet leiden tot meer zelfredzaamheid van de families doordat zij aan de slag kunnen, de gesprekken over de bedrijfsopvolging kunnen starten, en daarnaast helpt het werkboek om duidelijk te krijgen voor welke vraagstukken zij nog hulp nodig hebben van een adviseur. De regie over de bedrijfsopvolging komt daardoor bij de familie te liggen.

- Bedrijfsopvolging is een familiezaak - Een handleiding voor adviseurs in de agrarische sector (2022) > een folder voor adviseurs gemaakt, met tips over hoe zij de familiedimensie in hun advisering mee kunnen nemen.

Onderwijsmateriaal

- Bouma, J. (2022). Gedeeld eigendom familiebedrijf van der Horst (teaching case)
- Hoogeboom, B. (2022). Casus melkveebedrijf Familie Roos (teaching case)
- In samenwerking met LTO is een podcast opgenomen. Jelle Bouma ging in gesprek met opvolger en projectdeelnemer Chris van Werven. Podcast: De complexiteit van een bedrijfsovername binnen de familie - Nieuwe Oogst.

Wetenschappelijke publicatie

- Hoogeboom, B., Van Helvert-Beugels, J., Bouma, J., & Kant, F. (2022). In-laws in Farm Families Generational Tensions and Conflicts on Spousal Involvement in Family Farms. 17th EIASM workshop on family firm management Research Family reunion – Reconnecting and Rebuilding Cork, Ireland, October 6-7.

In het nieuws

- Artikel in weekblad de Boerderij, Opvolgers willen wel een accountant, maar geen coach, 14 februari 2022.
- Artikel in de Stentor 'Boeren zoek perspectief binnen de ondernemersfamilie' op 11 juli 2022.

2.2 Project Expeditie Agrarische Bedrijfsovername Noord

Algemene projectbeschrijving

Een duurzame bedrijfsovername van een agrarisch familiebedrijf vraagt veel van de overdrager, de overnemer en de familie. De centrale onderzoeksvraag binnen dit project luidde daarom: Hoe kan de bestaande infrastructuur voor ondersteuning van duurzame bedrijfsovername in de agrarische sector worden verbeterd en uitgebreid?

Het onderzoek startte met een inventarisatie van bestaande ondersteuningstrajecten gericht op een duurzame bedrijfsovername in de Agrarische sector. Daaropvolgend is onderzocht hoe ondersteuningstrajecten verbeterd en in de praktijk toegankelijker gemaakt kunnen worden voor de doelgroep. Afsluitend zijn de resultaten verwerkt in diverse eindproducten.

Basisgegevens	
Looptijd	April 2020 – augustus 2022
Financiering	Programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen: Living Labs voor Duurzame bedrijfsovername - Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	hogeschool Van Hall Larenstein (penvoerder) Aeres Hogeschool NHL Stenden Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) LTO Noord Alfa Accountants, Rabobank, Agrifirm Exlan, Bionext, 8D games en 5 agrarische familiebedrijven
Onderzoekslijn	Mentaal weerbare ondernemersfamilies
Betrokken kenniskringleden	Judith van Helvert, Bart Hoogeboom
Betrokken studenten	160, verdeeld over opleidingen bij HBO (Aeres, Van Hall Larenstein, HAS, Inholland, NHL Stenden HU en Windesheim) en MBO (Aeres en Clusius)

Activiteiten 2022

In 2022 zijn de laatste onderzoeksactiviteiten verricht. Daarnaast is gewerkt aan het verwerken van de onderzoeksbevindingen naar de eindproducten.

Output 2022

Praktijkpublicaties

- Groenkennisnet (2022). Welkom bij duurzame bedrijfsovername. [online] WIKI Home - Duurzame bedrijfsovername (groenkennisnet.nl)
- Klok, C. & van den Manacker, E. (2022). Expeditiegids Bedrijfsopvolging. Samen met de familie naar een succesvolle overname. Utrecht: Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK).

Onderwijsmateriaal

VHL. (2022). Om Tafel. [bordspel]. Leeuwarden: Hogeschool Van Hall Larenstein.

In het nieuws

- Video in online vakblad "Nieuwe Oogst" - [Bordspel Om Tafel maakt bedrijfsopvolging bespreekbaar - Nieuwe Oogst](#)
- Artikel in Leeuwarder Courant 'Dobbelen en overnemen' op 21 april 2022.
- Artikel in online vakblad "Nieuwe Oogst" - Van Hall Larenstein ontwikkelt bordspel over bedrijfsovername

2.3 Wij zijn een familiebedrijf! En (hoe) communiceren we dat?

Algemene projectbeschrijving

Door een toename van de vergelijkingsmogelijkheden op internet is het voor bedrijven steeds lastiger om zich te onderscheiden van de concurrentie. Zij moeten consumenten daarom op een andere manier aan zich zien te binden dan met hun core business. Het belang van een effectieve communicatiestrategie is hiermee nog groter geworden. Aanleiding van dit onderzoeksproject was dan ook de vraag van mkb-familiebedrijven in de hospitality-sector of zij met hun status als familiebedrijf en hun familie-identiteit hun reputatie kunnen verstevigen en hoe zij deze identiteit dan op een goede manier kunnen vertalen in de communicatie. Dit praktijkgerichte SIA-RAAK-MKB onderzoek is uitgevoerd van september 2018 tot februari 2022, door het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim in samenwerking met Hogeschool Saxion, Nyenrode Business Universiteit, Koninklijke Horeca Nederland, JongRECRON en twaalf mkb-familiebedrijven in de gastvrijheidssector. Doel was het verwerven van kennis van en inzicht in identiteitscommunicatie als onderdeel van het reputatiemanagement van mkb-familiebedrijven. Een belangrijke conclusie is dat het communiceren van de familie-identiteit van waarde is voor familiebedrijven, mits de bedrijven dit uitvoeren op een manier die past bij de uitgangspunt, overtuigingen en voorkeuren van de betrokken ondernemer(s). Dit is belangrijk voor zowel bedrijven als consultants, want het uitgangspunt dat we zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de praktijk tegenkomen is dat familiebedrijven zich meer als zodanig moeten profileren omdat dat commercieel interessant is. Uit dit onderzoek blijkt dat familiebedrijfsondernemers met veel meer aspecten rekening (willen) houden dan de commerciële en dat het benutten van de familiebedrijfsidentiteit als standaard communicatiemaatregel niet werkt. Voor een familiebedrijfsprofilering is maatwerk nodig, omdat deze moet passen bij alle stakeholders, niet alleen bij de betrokken ondernemers en hun klanten, maar ook bij de volgende generatie in het bedrijf en de werknemers van het bedrijf. Naar aanleiding van deze conclusies is een werkboek ontwikkeld waarmee familiebedrijfsondernemers in de gastvrijheidssector zelfstandig aan de slag kunnen.

Basisgegevens

Looptijd	Najaar 2018 – februari 2022
Financiering	RAAK-MKB, Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	Hogeschool Saxion Nyenrode Business Universiteit Koninklijke Horeca Nederland Jong RECRON en 12 familiebedrijven
Betrokken kenniskringleden	Albertha Wielsma, Erik Veldhuizen, Jelle Westrik
Betrokken studenten	In 2019 zijn studenten van de opleiding Communicatie betrokken geweest bij dataverzameling en analyse. In 2020-2021 was een student van ORM betrokken.

Activiteiten 2022

In 2022 zijn de laatste onderzoeksactiviteiten verricht. Daarnaast is gewerkt aan het verwerken van de onderzoeksbevindingen naar de eindproducten en aan de eindrapportage voor Regieorgaan SIA.

Output 2022

- Wiersma, E., Wielsma, A.J., Flooren, M. & Van Helvert, J. (2022). Gastvrij in (familie)bedrijf! Werkboekje voor familiebedrijven in de gastvrijheidssector, Hogeschool Windesheim, Zwolle.
- Wielsma, A.J. (2022). Communicatie als Familiebedrijf, Presentatie tijdens Ontbijt en inspiratiesessie Family Next, 28 september 2022.
- Artikel in Nieuwsbrief kenniscentrum, juni, 2022

2.4 Samen financieren, samen ondernemen?

Algemene projectbeschrijving

Om te kunnen groeien en overleven zijn veel mkb familiebedrijven aangewezen op vormen van zelf-financiering. Vaak wordt hierbij onvoldoende nagedacht over het onderscheid tussen de verschillende rollen die familieleden kunnen hebben als ze met hun vermogen in het bedrijf zitten (eigenaar of andere vermogensverschaffer, familielid, directielid, werknemer). Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan over onderwerpen zoals besluitvorming, rendement op vermogen, zeggenschap en beloningsstructuren, waardoor op termijn conflicten kunnen ontstaan. Daarnaast kan de besturing van ondernemingen door de verschillende belangen van vermogensverschaffers in negatieve zin worden beïnvloed en kan dit (op termijn) de continuïteit, wendbaarheid en groei van ondernemingen in gevaar brengen.

Om bedrijven te helpen ondernemen met meerdere eigenaren hebben we in dit project gewerkt met het eigenaarsplan. Een eigenaarsplan is een instrument om het gesprek tussen eigenaren op gang te brengen en conflictsituaties voor te zijn. Het geeft richting door in te gaan op de gezamenlijke visie van de eigenaren, afspraken vast te leggen over besluitvorming en governance, communicatie en de overdacht van eigendom. Tijdens het project zijn we met bestaande en toekomstige eigenaren in gesprek gegaan over hoe ze samen afspraken kunnen maken voor de toekomst. In het onderzoek is onder andere ingegaan op de vraag hoe dit effectief kan worden vormgegeven.

Een tastbare opbrengst van het project is een gesprekskaartenset voor eigenaren. Met behulp van de gesprekskaarten kunnen bedrijven met meerdere eigenaren worden geholpen bij het opstellen van een eigenaarsplan. Voor meer informatie verwijzen we naar de publicatie 'Ondernemen met meerdere eigenaren – Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst'.

Basisgegevens

Looptijd	Mei 2018 – 30 juni 2022
Financiering	RAAK-MKB, Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	Hogeschool Utrecht Hogeschool van Amsterdam Cumela De Jong & Laan En familiebedrijven
Betrokken kenniskringleden	Erik Veldhuizen, Judith van Helvert, Clemens Willig, Jelle Bouma
Betrokken studenten	Er hebben 2 afstudeerders van de opleiding Finance & Control onderzoek gedaan voor het project. Daarnaast hebben meer dan 200 studenten gedurende 7 weken gewerkt aan 2 case studies uit het project tijdens de minor Adviseur in het MKB.

Activiteiten 2022

In 2022 zijn de laatste onderzoeksactiviteiten verricht. Daarnaast is gewerkt aan het verwerken van de onderzoeksbevindingen naar de eindproducten en aan de eindrapportage voor Regieorgaan SIA.

Output 2022

- Gesprekskaartenset eigenaren – Gesprekskaarten voor het maken van een eigenaarsplan.

- Veldhuizen, E., Bouma, J., Willig, C., Knobel, J., Van den Akker, J., Agterhuis, D. & Van Helvert, J. (2022) Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf - Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst. Hogeschool Windesheim, Zwolle.
- Flyer Samen financieren, samen ondernemen? Eigendom en besluitvorming in het MKB familiebedrijf. Uitkomsten enquête onder CUMELA leden.
- Video showcase over het eigenaarsplan, opgenomen op locatie bij 1 van de deelnemende bedrijven (Loonbedrijf Van Dun in Rutten).

2.5 Brede welvaartcreatie door mkb-familiebedrijven

Algemene projectbeschrijving

In oktober 2022 zijn we gestart met een onderzoeksproject waarbij we mkb-familiebedrijven begeleiden en ondersteunen in de planmatige aanpak van brede welvaartactiviteiten zodat ze meer maatschappelijke impact kunnen maken.

De maatschappelijke aandacht voor welvaartcreatie die verder reikt dan financiële welvaart en de oproep aan bedrijven om hieraan bij te dragen, groeit. MKB-familiebedrijven vinden het vanzelfsprekend om een bijdrage te leveren, maar geven ook aan dat dergelijke brede welvaartactiviteiten niet zijn ingebed in de huidige bedrijfsstrategie.

De start van het project vindt plaats met 8 mkb-familiebedrijven. Later kunnen andere familiebedrijven aansluiten. Samen met deze bedrijven worden interventies ontwikkeld die hen helpen om doelstellingen betreffende brede welvaartcreatie te verankeren in hun strategie.

Basisgegevens	
Looptijd	Oktober 2022 – oktober 2024
Financiering	RAAK-MKB, Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	Hogeschool Rotterdam Universiteit Utrecht FBNed mkb-familiebedrijven
Betrokken kenniskringleden	Dagmar Hattenberg, Rosemarie Steenbeek, Judith van Helvert
Betrokken studenten	1, via afstuderen

Activiteiten 2022

In 2022 zijn de eerste onderzoeksactiviteiten verricht. Er heeft een kennismakingsbijeenkomst plaatsgevonden en de eerste interviews hebben plaatsgevonden.

Output 2022

Artikel in de nieuwsbrief van het Expertisecentrum Familiebedrijven, editie december 2022.

2.6 Family Next

Algemene projectbeschrijving

Family Next is een project voor Overijsselse familiebedrijven met minimaal 5 medewerkers die aan de slag willen met bedrijfsopvolging, digitalisering of duurzaamheid. Middels dit project, door mentoring en leren-van-elkaar kringen, worden ondernemers in staat gesteld om een transitie op het gebied van digitaliseren, verduurzamen en/of opvolgen in hun bedrijf door te voeren. Dit moet bijdragen aan het behouden van de huidige regionale werkgelegenheid en aan het creëren van nieuwe werkgelegenheid. Nieuwe werkgelegenheid kan worden gecreëerd doordat nieuwe banen ontstaan als gevolg van het meegaan met digitaliserings- en verduurzamingstransities. Daarnaast kan de transitie naar duurzaamheid bijdragen aan de klimaatdoelstellingen van Nederland.

Deelnemers die het ondersteuningstraject als succesvol hebben ervaren zijn beter in staat gesteld om transitiegereed te worden voor de betreffende transitie. Dat kan een extra versnelling aangeven in het implementatietraject.

Basisgegevens

Looptijd	2020 t/m 21 oktober 2023
Financiering	Ministerie EZK (MKB-deal) en Provincie Overijssel
Samenwerkingspartners	Kennispoort Regio Zwolle, MKB Deventer, Ondernemend Twente
Betrokken kenniskringleden	Judith van Helvert, Rosemarie Steenbeek, Erik Veldhuizen
Betrokken studenten	4, via stages en afstudeerprojecten

Activiteiten 2022

In 2022 zijn verschillende inspiratiebijeenkomsten en leren-van-elkaar kringen georganiseerd voor de deelnemers aan dit project.

Output 2022

Bijeenkomsten

- Leren-van-elkaar kring digitalisering op 21 januari – 4 deelnemers
- Leren-van-elkaar kring bedrijfsopvolging – bijeenkomsten op 17 februari, 3 maart en 24 maart
- Inspiratiebijeenkomst op 29 maart 'Bedrijfsopvolging en omgaan met grote veranderingen', presentatie verzorgd door Judith van Helvert - 32 deelnemers?
- Bijeenkomst op 14 juni 'Opvolging binnen het Familiebedrijf' – 40 aanwezigen
- Inspiratiebijeenkomst op 4 juli 'Omgaan met de koude kant in het familiebedrijf', presentatie verzorgd door Bart Hoogeboom - 24 deelnemers
- Inspiratiebijeenkomst op 28 september 'Communicatie als familiebedrijf', presentatie verzorgd door Albertha Wielsma - 21 deelnemers
- Leren-van-elkaar kring bedrijfsopvolging – bijeenkomsten op 1 november, 22 november en 13 december - 9 deelnemers

Praktijkpublicatie

- Provincie Overijssel (2022). Familiebedrijven in Overijssel – stuwende kracht van het MKB. Digitaal magazine, te downloaden via <https://overijssel.maglr.com/family-next-nl/cover>.

2.7 Adviesbehoefte kleine familiebedrijven in de autobranche

Algemene projectbeschrijving

In dit project hebben Het Expertisecentrum Familiebedrijven van hogeschool Windesheim en het lectoraat Automotive Research van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) zich samen met BOVAG gericht op de volgende onderzoeksvraag: 'Wat is de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven in de autobranche en hoe worden zij in deze adviesbehoefte voorzien?'

Kleine familiebedrijven hebben net als andere bedrijven te maken met maatschappelijke uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en digitalisering van producten en klant/leverancierscontact. Deze ontwikkelingen vragen om aanpassingen in het business model om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Waar grotere bedrijven veelal beschikken over interne competenties of middelen om zich door externen te laten helpen om hun bestaansrecht te continueren, is dit bij kleinere (familie)bedrijven minder het geval. In kleine familiebedrijven wordt hard gewerkt in de zaak, in plaats van aan de zaak, en is de beschikbaarheid van financiële middelen voor extern advies, beperkt. Het aanspreekpunt voor kleine familiebedrijven is veelal beperkt tot de boekhouder (administratiekantoor of accountant).

Het doel van dit project is om de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven (tot 10 FTE) in de automotive sector en de bestaande advies-infrastructuur in kaart te brengen. Hiermee leveren de onderzoekspartners een bijdrage aan het versterken van de vitaliteit van kleine familiebedrijven.

Basisgegevens

Looptijd	December 2021 – februari 2023
Financiering	KIEM, Regieorgaan SIA
Samenwerkingspartners	HAN University of Applied Sciences Automotive Research BOVAG 6 familiebedrijven in de automotive sector
Betrokken kenniskringleden	Clemens Willig, Judith van Helvert
Betrokken studenten	2 studenten via stage en afstuderen

Activiteiten 2022

Dit jaar heeft in het teken gestaan van afstemming met de consortiumpartners, dataverzameling middels interviews, focusgroepen en een korte vragenlijst.

Output 2022

De output wordt begin 2023 opgeleverd.

2.8 Promotieonderzoek: Albertha Wielsma

Algemene projectbeschrijving

Het belangrijkste doel van dit proefschrift is om het begrip van identiteitsprocessen in familiebedrijven te bevorderen, met name met betrekking tot de verbinding van familie- en bedrijfsidentiteit. In het onderzoeksveld wordt aangenomen dat deze verbinding een competitief voordeel oplevert in de vorm van reputatiekapitaal. Uit identiteitsliteratuur weten we dat identiteiten, of het nu op individueel, groeps- of organisatieniveau is, niet statisch zijn, dus er is geen reden om aan te nemen dat de verbinding tussen de identiteiten in familiebedrijven statisch is. Dit roept de vraag op hoe bedrijfsfamilies daadwerkelijk de familie- en bedrijfsidentiteiten verbonden houden om hiervan te profiteren. Het onderzoek in dit proefschrift wordt uitgevoerd binnen het theoretische kader van identiteits- en reputatieliteratuur en de overkoepelende corporate communicatieliteratuur die deze concepten met elkaar verbindt. Alle bij het onderzoek betrokken bedrijven, 13 in totaal, zijn familie-mkb-bedrijven die behoren tot de gastvrijheidssector in Nederland.

Het proefschrift omvat een conceptueel artikel en drie empirische artikelen. Een daarvan is gebaseerd op een longitudinale single casestudy. De andere twee zijn gebaseerd op een longitudinale meervoudige casestudy met een actieonderzoeksbenadering. Hun gemene deler is dat ze zich richten op aspecten van de verbinding tussen familie- en bedrijfsidentiteit. Het eerste – conceptuele – artikel richt zich op een potentiële aanjager van dit management: het geeft een uitleg van het begrip reputatie en bespreekt hoe dit wordt benaderd in de literatuur. Het tweede artikel richt zich op de complexe, generatie-overschrijdende interactie van familie- en bedrijfsidentiteit en de inspanningen van de familie om deze identiteiten verbonden te houden. In het derde artikel wordt onderzocht welke overtuigingen op eigenaarsniveau beslissingen over de communicatie van de identiteit van het familiebedrijf kunnen sturen of belemmeren. Het vierde artikel richt zich op identiteitsverandering. Het biedt een verkenning van psychologische processen die ten grondslag liggen aan identiteitsverandering en die van invloed kunnen zijn op hoe familie en bedrijf met elkaar verbonden zijn. De beoogde bijdragen van dit proefschrift zijn theoretisch en praktisch. Het bevordert ons begrip van identiteitsverbindingen tussen familie en bedrijf. De studies tonen aan dat identiteitsprocessen in bedrijf en familie wederzijds afhankelijk zijn en dat communicatie over de identiteitsverbinding sterk wordt beïnvloed door de percepties van eigenaren over de overtuigingen van andere stakeholders. Door inzichten uit de psychologie te integreren, helpt dit proefschrift ook om ons begrip van identiteitsverandering te bevorderen. Ten slotte draagt het proefschrift bij aan onze kennis over mogelijke negatieve aspecten van de identiteitsverbinding tussen familie en bedrijf. Dit bevordert het ook ons begrip van de heterogeniteit van familiebedrijven in de mate waarin de identiteiten van familie en bedrijf verbonden zijn, zowel intern gevoeld als extern uitgedrukt.

Basisgegevens

Looptijd	2013-2022
Financiering	SIA-RAAK.MKB, Hogeschool Windesheim
Onderzoeksperspectief	Identiteitscommunicatie van familiebedrijven
Onderzoekslaag	
Betrokken kenniskringleden	Albertha Wielsma, Erik Veldhuizen, Jelle Westrik
Betrokken studenten	In 2022 geen

Activiteiten 2022

In 2022 is de dataverzameling afgerond en zijn de data van de laatste ronde geanalyseerd. Op basis van deze en eerdere data is het vierde artikel geschreven. Daarnaast zijn de meeste hoofdstukken van Deel 1 van het proefschrift afgerond.

Output 2022

Conferentiepaper en presentatie tijdens IFERA-conferentie, Santander, Spanje.

2.9 Promotieonderzoek: Rosemarie Steenbeek

Algemene projectbeschrijving

Het promotieonderzoek van Rosemarie Steenbeek gaat over familiebedrijven, de familie en hun rol in het creëren van *civic wealth creation*, vertaalt naar brede welvaart.

De eerste studie betreft een literatuuronderzoek om te identificeren wat we al weten over dit onderwerp en wat de specifieke kennishiaten zijn. In de tweede studie wordt het creatieproces van brede welvaart onderzocht, waarbij Rosemarie probeert te achterhalen welke drijfveren vanuit de familie een rol spelen en hoe het proces plaatsvindt (denk daarbij aan samenwerkingsvormen, keuzes en besluitvormingsprocessen aangaande verschillende uitingen van brede welvaart, fasen in het creatieproces etc.). In de derde studie worden de inzichten uit de tweede studie gebruikt om een schaal te ontwikkelen om het brede welvaartcreatieproces binnen familiebedrijven te meten en in de laatste studie wordt deze schaal toegepast.

Basisgegevens	
Looptijd	Januari 2022 - september 2026
Financiering	SIA Raak MKB
Onderzoeksperspectief	Stakeholderperspectief op community level, civic wealth creation
Onderzoekslaag	
Betrokken kenniskringleden	Rosemarie Steenbeek, Judith van Helvert, Dagmar Hattenberg
Betrokken studenten	In 2022 geen

Activiteiten 2022

In 2022 is het promotietraject officieel van start gegaan. Er is een eerste versie van paper 1, een systematische literatuur review, geschreven en gepresenteerd op de EIASM-conferentie. Daarnaast is de dataverzameling voor paper 2 gestart. De dataverzameling loopt samen met de dataverzameling voor het project: Brede welvaartcreatie door mkb-familiebedrijven. Rosemarie Steenbeek heeft ten behoeve van haar promotietraject verschillende vakken gevolgd met de tijdinvestering van 21.5 ECTS.

Output 2022

Conferentie paper en presentatie tijdens 17TH EIASM-workshop on family firm management research.

2.10 Promotieonderzoek: Margré Heetebrij-van Dalfts

Algemene projectbeschrijving

Het promotieonderzoek van Margré Heetebrij-van Dalfts richt zich op het belang en effect van waarden in internationaal georiënteerde familiebedrijven en de rol van de familie in deze context. Meer specifiek worden internationalisering, waarde gedreven leiderschap en het psychisch welzijn van medewerkers uitgelicht als belangrijke pijlers van de strategie van het familiebedrijf. De bestaande literatuur over deze aspecten in de context van familiebedrijven is nog in opkomst en versnipperd, daarom is er behoefte om deze strategische bouwstenen systematisch en grondig te bestuderen.

Het doel van de eerste studie is de relatie tussen waarden en het internationaliseringsproces van familiebedrijven te onderzoeken, een verband te leggen tussen beide en de impact van dit verband te beoordelen. Internationalisering van familiebedrijven wordt in toenemende mate bestudeerd, maar zeer weinig bestaande studies hebben de rol van waarden in dit proces onderzocht. Dit is een belangrijke factor binnen familiebedrijven, daarom is het doel van de eerste studie het verschaffen van inzicht in het internationaliseringsproces van familiebedrijven door een op waarden gebaseerde lens.

De tweede studie is gericht op het verkrijgen van inzicht en begrip in het proces van omgaan met tegenslagen wanneer een internationaal opererend familiebedrijf wordt geconfronteerd met disruptieve omstandigheden. De focus in dit proces ligt op het onderlinge verband tussen waarde gedreven leiderschap en de veerkracht van de organisatie, met andere woorden, de mate waarin het familiebedrijf in staat is tegenslagen te overkomen.

De vraag die in de derde studie centraal staat is hoe waarde gedreven leiderschap het psychologisch welzijn van niet-familiale werknemers in een familiebedrijf beïnvloedt. Het doel van de derde studie is dan ook om inzicht te krijgen in de impact van waarde gedreven leiderschap op het psychisch welbevinden van niet tot de familie behorende werknemers in een familiebedrijf.

Basisgegevens

Looptijd	Augustus 2022 – augustus 2025
Financiering	Externe sponsoring
Onderzoeksperspectief	Values based leadership, psychological capital and internationalization in family businesses
Onderzoekslaag	
Betrokken kenniskringleden	Margré Heetebrij-van Dalfts
Betrokken studenten	Geen

Activiteiten 2022

In 2022 is het promotietraject officieel van start gegaan. De eerste studie is inmiddels voltooid en ingediend voor een special issue van het Journal of World Business over familiebedrijven. Deze paper heeft een eerste revisie gehad en is opnieuw ingediend voor review. Margré Heetebrij-van Dalfts volgt in 2022 en 2023 diverse vakken ten behoeve van haar promotietraject aan Nyenrode Business University. Tevens rond zij haar research proposal af vóór juni 2023. In mei/juni 2023 zal tevens een start gemaakt worden met het werken aan studie 2.

3 Bijdrage aan het onderwijs

Het Expertisecentrum Familiebedrijven draagt op verschillende manieren bij aan het onderwijs. Een belangrijke manier is de deelname van studenten aan onderzoeksprojecten. Deze deelname wordt beschreven in §3.1. Daarnaast organiseert het Expertisecentrum Familiebedrijven jaarlijks een scriptieprijs. Hiervan geven we een korte beschrijving in §3.2. Een andere belangrijke vorm van kennisuitwisseling tussen onderzoek en onderwijs betreft de uitleen van onderzoekers aan het onderwijs en vice versa de inleen van docenten voor deelname aan onderzoek (zie §3.3). Tot slot levert het expertisecentrum een bijdrage aan onderwijs en onderwijsontwikkeling (zie §3.4).

3.1 Studenten in het expertisecentrum

In 2022 heeft er slechts 1 student een afstudeerproject bij ons expertisecentrum uitgevoerd. Deze student is begeleid in de ontwikkeling van zijn onderzoeksvaardigheden. Omdat er verschillende projecten in afronding waren en andere projecten in de aanvraagfase, hebben er in 2022 verder geen studenten meegedaan aan onze onderzoeksprojecten.

3.2 Ten Clarenwater Thesis Award

Het hoger onderwijs besteedt (te) weinig aandacht aan 's werelds meest voorkomende ondernemingsvorm: het familiebedrijf. De meeste studenten leren tijdens hun studie niets of weinig over de kenmerken van ondernemersfamilies en hun bedrijven. Om een bredere belangstelling voor familiebedrijven te stimuleren, kent het Expertisecentrum Familiebedrijven sinds 2017 een internationale scriptieprijs toe. Het doel is om studenten aan te moedigen zich op dit gebied te engageren en bij te dragen aan wetenschappelijke en praktische kennis over familiebedrijven. De jaarlijkse Ten Clarenwater Thesis Awards zijn voor de beste master- en bachelorscriptie. Met de awards willen we meer studenten bewust maken van de specifieke kenmerken en invloed van ondernemersfamilies en hun bedrijven en de belangstelling hiervoor vergroten.

In 2022 werd de scriptieprijs voor de 6^e keer uitgereikt. De jury voor de bachelorscriptie bestond uit:

- Elyse de Waard, 2^e generatie familielid en eigenaar van BestFix Schuifdeursystemen;
- Paulien Hogenkamp, professionele agrocoach en eigenaar van Hogenkamp Agrarisch Coaching, en;
- Alexander Grit, lector Ondernemerschap in Transitie aan de Hanze Hogeschool in Groningen.

De jury moest kiezen uit drie hele goede scripties en de winnaar van de beste bachelorscriptie was uiteindelijk Isabeau Jonkers van hogeschool Windesheim. De titel van haar scriptie was: Social sustainability in transport. 'A family business': An explorative research on how family businesses operating in the international road transport sector can ensure the welfare and social sustainability of their employees (zie voor meer info <https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven>).

De jury voor de masterscriptie bestond uit:

- Marieke Janus, legal counselor en mediator en eigenaar van Janus Legal en Mediation;
- Klaas Kortering, accountmanager economische zaken bij de Provincie Overijssel, en;
- Coen Rigtering, assistant professor in Strategie en Organisatie bij de University Utrecht.

Ook de jury voor de master scriptie moest kiezen uit drie scripties en de winnaar van de beste masterscriptie was Roel Jansen van Tilburg University. De titel van zijn scriptie was The European business succession facilities regarding the acquisition of shares: necessary and efficient? Zie voor

meer info: <https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/landelijk-expertisecentrum-familiebedrijven>.

Kennisuitwisseling gebeurt door mensen. Daarom is een belangrijke vorm van kennisuitwisseling tussen onderzoek en onderwijs de uitleen van onderzoekers aan het onderwijs en vice versa de inleen van docenten voor deelname aan onderzoek. Hiermee wordt een brug geslagen tussen onderzoek en onderwijs.

3.3 Onderwijs en onderwijsontwikkeling

Het expertisecentrum zet onderzoekers in voor het onderwijs voor het geven van de vakken: (1) family business governance (2 ECTS; Rosemarie Steenbeek) en (2) de family business workshop (5 ECTS; Judith van Helvert en Bart Hoogboom). Vice versa leent het expertisecentrum docenten in die onderzoek doen binnen het lectoraat. In 2022 ging het hierbij om in totaal 1,7 fte vanuit de opleidingen Bedrijfskunde, Finance, Tax & Advice, Bedrijfseconomie, International Business, Ondernemerschap & Retail Management, Commerciële Economie en HBO Rechten. Naast deze uit- en inleen, geven onderzoekers van het expertisecentrum ook gastcolleges bij andere opleidingen, zie overzicht hieronder.

Overzicht gastcolleges	
Opleiding	Gastcollege
Post-HBO Accountancy	6 gastcolleges
Commerciële economie	4 gastcolleges
Ondernemerschap en Retail Management	1 gastcollege
HBO Rechten	1 gastcollege
Docententeam Accountancy	1 gastcollege

In 2022 is wederom de multidisciplinaire minor 'De adviseur in het MKB' aangeboden voor derde- en vierdejaarsstudenten van domein BMR.

Ook heeft het expertisecentrum gefaciliteerd in het organiseren van bedrijfsbezoeken bij internationale familiebedrijven voor het vak Family Business and research van de opleiding International Business en heeft Judith van Helvert meegedaan met de jurering van de eindopdrachten.

Tot slot leveren kenniskringleden een bijdrage aan onderwijsontwikkeling. In 2022 zijn Judith van Helvert, Erik Veldhuizen, Franscina Kant, Inge Korterink en Jelle Bouma gestart met het ontwikkelen van de nieuwe mini-minor 'Familiebedrijven met impact' (15 EC). Deze mini-minor zal vanaf september 2023 twee keer per collegejaar worden aangeboden. In de mini-minor worden studenten gekoppeld aan MKB-familiebedrijven uit de regio die stappen willen zetten op het gebied van duurzaamheid/brede welvaart. De studenten gaan in teams aan de slag en schrijven in 7 weken een adviesrapport. Aan het einde van de periode presenteren de studenten hun bevindingen aan de betrokken familiebedrijven.

4 Overige activiteiten

In dit hoofdstuk staan de activiteiten beschreven die niet vallen onder één van de projecten die in 2022 in uitvoer waren zoals beschreven in hoofdstuk 2 Projectportfolio.

4.1 Lectorale rede dr. Judith van Helvert

Vrijdag 13 mei werd Judith van Helvert geïnstalleerd als nieuwe lector van het Expertisecentrum Familiebedrijven, met haar lectorale rede: Van je familie moet je het hebben! Waarom familiebedrijven anders denken en doen. Na haar rede, waarbij Judith heeft toegelicht dat familiebedrijven niet beter of slechter presteren dan niet-familiebedrijven, maar dat ze zich wel anders gedragen, vond er een panelgesprek plaats met Herman en Stijn Göritzlehner en Esther Reinders en haar man Marc Segers waarin zij toelichtten hoe de familiefactor een rol heeft gespeeld in hun familiebedrijven.

Output:

- Van Helvert-Beugels, J. (2022). Van je familie moet je het hebben! Waarom familiebedrijven anders denken en doen. Zwolle: hogeschool Windesheim.
- Het interview met Judith én de video vind je in de link:
<https://www.windesheim.nl/nieuws/2022/mei/lectorale-rede-familiebedrijven-judith-van-helvert>

4.2 Studiedagen en andere bijeenkomsten kenniskring

Maandelijks zijn er kenniskringoverleggen met alle leden van de kenniskring. Twee van deze overleggen worden benut als een strategisch overleg. Daarnaast worden er Research Seminars georganiseerd met 'externe visiting lectors' en is er halverwege een gezellig moment en in juli een uitje. In 2022 is gestart met 'soepmomenten' met andere kenniskringen binnen Windesheim. Er was behoefte aan kennisdeling in een informele setting.

Overzicht vergaderingen, studiedagen, seminars en uitjes

Datum	Type
17 januari	Kenniskringoverleg
28 februari	Kenniskringoverleg
21 maart	Kenniskringoverleg
4 april	Kenniskringoverleg
21 juni	Strategisch overleg kenniskring met thema onderwijs
13 juli	Uitje kenniskring
12 september	Kenniskringoverleg
3 oktober	Kenniskringoverleg
22 oktober – 4 november	Bezoek Henry Shi, onderzoeker Adelaide Business School Voor Research Seminar en een-op-een-gesprekken met leden kenniskring
1 november	Bezoek van Rainer Harms en collega's van de Universiteit Twente, voor paperpresentaties en uitwisseling van informatie
15 november	Soepmoment met lectoraat energietransitie
21 november	Kenniskringoverleg

4.3 Promovendi-netwerk

Het promovendi-netwerk heeft in 2022 nog 1 bijeenkomst gehouden, daarna is het gestopt. Het was een onlinebijeenkomst waarin één van de leden zijn ervaring met promoveren deelde. Eind 2022 heeft Rosemarie Steenbeek contact gehad met Derk Jan Kiewiet om een doorstart van het netwerk te organiseren. Hier wordt in februari 2023 een vervolg aan gegeven.

4.4 STEP

Het expertisecentrum neemt deel aan het STEP project: *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*. In dit project wordt samengewerkt met 38 internationale kennisinstellingen op het gebied van familiebedrijven. Het gaat over de vraag hoe ondernemende families generaties lang succesvol kunnen ondernemen. Hierbinnen vallen onderwerpen als bedrijfsopvolging, governance en innovatiekracht. In 2022 heeft STEP een nieuw boek uitgebracht met casuïstiek: *Family Business Case Studies Across the World*, uitgegeven door Edward Elgar. Het expertisecentrum heeft hier middels 2 casussen aan bijgedragen.

4.5 Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap

Het expertisecentrum is aangesloten bij het Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap (NLPO). Het NLPO is dé plek voor kennisontwikkeling rondom ondernemerschap in brede zin. Het platform is voor lectoren ondernemerschap van toekomstgerichte hogescholen die samen praktijkgedreven uitdagingen en kansen in samenwerking met de bedrijfswereld en overheden omzetten in actie en waarde. Het expertisecentrum is één van de founding partners van dit platform. Judith van Helvert en Erik Veldhuizen nemen deel aan dit platform. In 2022 hebben er verschillende bijeenkomsten gehouden ten behoeve van informatie-uitwisseling. Daarnaast vond op 17 november de NLPO onderzoeksdag plaats, welke door verschillende collega's van het expertisecentrum is bijgewoond.

4.6 European Family Business Centers Network

Het Expertisecentrum Familiebedrijven maakt deel uit van het European Family Business Centers Network (EUFBC). Het EUFBC is een gezamenlijk initiatief van 21 Europese onderzoekscentra die zich bezighouden met kennisontwikkeling op het gebied van de familiebedrijfskunde. Het EUFBC heeft als doelstelling om kansen voor discussie, samenwerking en uitwisseling te creëren door tweewekelijks een lunchseminar op de woensdag te organiseren. Beurtelings geven collega's vanuit deze kenniscentra een inhoudelijke paperpresentatie, zijn ze facilitator van de online sessie en leveren ze een friendly review op elkaars werk.

4.7 Lidmaatschappen Judith van Helvert

- Vaste rubriek in *Holland Management Review*, samen met Ger Post van Fontys Hogeschool, inzichten uit de wetenschap.
- Leescommissie van het proefschrift 'MKB-ondernemers in gesprek met buitenstaanders, impact op omzetgroei in de Nederlandse kantoorvakhandel door Jan Postema, afdeling

Management & Organisatie van de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam.

- Lid van de adviescommissie van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management van Windesheim.

5 Overige output

5.1 Wetenschappelijke activiteiten en publicaties

- Steenbeek, R., van Helvert, J. & Knobel, J. (2022). Florax Group: when unintended succession leads to unfulfilled promises. In J. Cheng, L. Díaz-Matajira, N. Bang, R. Basco, A. Calabrò, A. James, & G. Samara (Eds.), *Family business case studies across the world* (pp. 55-62). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Agterhuis, D., Van den Akker, J. & Van Helvert, J. (2022). Succession turnaround at the Avendorp Group: a true family tragedy. In J. Cheng, L. Díaz-Matajira, N. Bang, R. Basco, A. Calabrò, A. James, & G. Samara (Eds.), *Family business case studies across the world* (pp. 63-71). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

5.2 Vakgerelateerde activiteiten en publicaties

Publicaties

- Van Helvert-Beugels, J. (2022). Ondernemen van generatie op generatie, overgangen van oud naar nieuw in familiebedrijven. Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, maart-editie. Neer, Kloosterhof Neer B.V.
- De Vor, F., Bormann, L., Hoogeboom, B., Schoone, B. (2022). Regio Zwolle Monitor 2022. Zwolle: Economic Board Regio Zwolle.
- Hoogeboom, B., De Vor, F. (2022). Regio Deal Monitor Regio Zwolle: Voortgangsanalyse.

Activiteiten

- Lezing verzorgd voor leergang regionale samenwerking – op 24 januari (door Judith van Helvert) en op 12 december (door Erik Veldhuizen)
- Lezing verzorgd door Judith van Helvert voor ondernemersvereniging Hogiaf - op 26 januari
- Lezing verzorgd door Judith van Helvert voor kring Zwolse ondernemers – op 1 maart
- Workshop bedrijfsovername door Judith van Helvert in Gronau – op 9 juni
- Introductie verzorgd door Judith van Helvert tijdens symposium georganiseerd door het Nederlandse Gilde voor Familiebedrijfadviseurs – op 30 juni
- Online ondernemersgesprek van de Directie Ondernemerschap met bijdrage van Judith van Helvert – op 14 juli
- Lezing 'Governance Trends 2022' door Judith van Helvert tijdens golfdag FBned – op 6 september
- Lezing door Judith van Helvert tijdens symposium van branchevereniging Plantum – op 22 september
- Keynote van Bart Hoogeboom tijdens de conferentie "Regions and cities supporting sustainable and resilient growth of SMEs", georganiseerd door Provincie Overijssel en het Comité van de Regio's - op 23 september
- Keynote 'wisseling van de wacht' door Judith van Helvert bij event van Bunt Adviesgroep – op 6 oktober
- Lezing 'Sociaal emotionele aspecten van bedrijfsopvolging' verzorgd door Erik Veldhuizen voor de Rentmeesters op 13 oktober
- Lezing op seminar 'Gezond Groeien met een RvA' door Judith van Helvert, georganiseerd door CFO capabel – op 8 december

5.3 Communicatie activiteiten

5.3.1 Nieuwsbrieven

In 2022 zijn er 6 nieuwsbrieven verstuurd. De doelgroep is iedereen die belangstelling heeft voor ons onderzoek naar familiebedrijven. De inhoud van deze nieuwsbrief is een bundeling van nieuwsitems, oproepjes voor deelname aan projecten, blogs en allerlei weetjes. December 2022 waren er 615 abonnees.

- 15 februari 2022 - Nieuwsbericht specifiek gericht op de scriptieprijs
- 20 april 2022 - Nieuwsbrief; Waarom oma's belangrijk zijn. En kom je naar de lectorale rede van Judith van Helvert?
- 25 mei 2022 - Nieuwsbrief; Nieuwe lector geïnstalleerd: Van je familie moet je het hebben! Waarom familiebedrijven anders denken en doen.
- 13 juli 2022 - Nieuwsbrief; Je profileren als familiebedrijf? Nieuw werkboek is gereed. En lees- en kijktips voor de zomer.
- 10 november 2022 - Nieuwsbrief; Start groot project brede welvaart en hoe ga je om met emoties in het familiebedrijf?
- 20 december 2022 - Nieuwsbrief; Niet-familiale leiders in het familiebedrijf? En de opstart van een nieuw project over brede welvaartcreatie.

5.3.2 Blogs: inzichten uit de wetenschap

Vanuit onderzoeksresultaten en bedrijfsbezoeken vertalen we kennis naar blogs voor professionals en andere belangstellenden. In 2022 verschenen de volgende blogs:

- Februari 2022: Hoe voorkom je destructief leiderschap? 3x valkuilen in het familiebedrijf
- Maart 2022: Oma: de stille kracht achter vrouwelijke leiders!
- Juni 2022: Profileren als familiebedrijf? Doen! Of niet?
- Juli 2022: Familiebedrijf in de autobranche. Hoe blijf je op de rit?
- Oktober 2022: Emoties in het familiebedrijf. Hoe ga je daarmee om?
- December 2022: Wil jij dat je medewerkers zich betrokken voelen bij je familiebedrijf? Dan heb je baat bij niet-familiale leiders.

5.3.3 Podcasts

In 2022 werd er een bijdrage door Judith van Helvert aan een podcast van NOBCO. NOBCO is hét platform voor professionele coaching in Nederland; https://soundcloud.com/user-271753355/special-familiebedrijven?utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing.

5.3.4 In het nieuws

In 2022 zijn verschillende artikelen verschenen in de media:

- Mediawerf WMO april, juni | Thema Purpose Onderzoek: Ondernemen vanuit purpose: actuele inzichten uit de wetenschap | door Judith van Helvert en Ger Post
- De Stentor 11 juli | Opiniestuk 'Boeren, zoek perspectief binnen de ondernemersfamilie, begin bijvoorbeeld een agrarische kinderopvang' | door Bart Hogeboom en Judith van Helvert

5.3.5 Overige

In december is Judith van Helvert aangesteld als hoofdredacteur voor Holland Management Review per januari 2023. Dit tijdschrift biedt een selectie uit de beste artikelen van medewerkers van verschillende business schools in Nederland en buitenland. Ook wordt het werk van

organisatieprofessionals gedeeld via dit tijdschrift. Het is een actueel tijdschrift met hierin artikelen over de meest recente ontwikkelingen en trends op het gebied van management thema's.

6 Financiële terugblik

Realisatie 2022 Baten	EUR (x 1000)	%
Rijksbijdrage	411	55
Subsidies	331	44
Contractactiviteiten	4	1
Totale baten	746	

Realisatie 2021 Kosten	EUR (x 1000)	%
Personeelskosten – FTE	568	78
Personeelskosten – overig	19	3
Materiële kosten	54	7
Samenwerkingsverbanden	237	32
Eigen bijdrage vanuit samenwerkingsverbanden	-147	-20
Totale kosten	731	
Resultaat	15	

hogeschool
W
Windesheim



**EXPERTISECENTRUM
FAMILIEBEDRIJVEN**
Generaties van kennis.