

VAKBLAD

Estate Planning

Samenspel tussen huwelijkse voorwaarden en afwikkeling nalatenschap

Optimaliseren BOR tijdens de boedelafwikkeling

Zit er nog (toekomst)ruimte in het familiefonds?



Het familiebedrijf in de schijnwerpers

Het familiebedrijf stond centraal op het Congres Estate Planning op 17 november 2023. Dagvoorzitter Marit Muller-van Zeijl liet de rep'ers kennismaken met haar buurman Ahmad die samen met zijn familie een aantal succesvolle restaurants runt. Daarna was het de beurt aan achtereenvolgens mr. Rudolf Janssen, mr. Alycke Kootstra, mr. Marielle Schuurman-van Nifterik, mr. Jorick Wijnen en mr. Nicole Gorris en als afsluiting een persoonlijk verhaal van mr. Yvonne Braakman-Oudshoorn.

Estate planning & Familiebedrijf = IB-planning?

Mr. Rudolf Janssen

Voor estate planners is het van belang om ook de heffing van de inkomstenbelasting mee te nemen in het advies, zo blijkt uit de lezing van mr. Rudolf Janssen.

Estate planning begint met inkomstenbelasting

Janssen begint met de opmerking dat het estate planners kompas wat scherper kan worden afgesteld. Ook kan de kaart waar de estate planners zich op richten wat aanvulling gebruiken. Niet iedereen heeft namelijk even goed voor ogen dat de inkomstenbelasting aan het begin van de estate planning staat. Sommige estate planners richten zich direct op de Successiewet. Vooral estate planners die werken vanuit notarieel oogpunt hebben de inkomstenbelasting niet bovenaan het lijstje staan. Maar estate planners die werken vanuit een fiscale invalshoek hebben het samenspel tussen de inkomstenbelasting, de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR), het erf-, huwelijksvermogens- en vennootschapsrecht evenmin altijd even helder op de radar.

Inkomstenbelasting en huwelijksvermogensrecht

De aansluiting tussen de fiscale wetgeving en het huwelijksvermogensrecht is verre van optimaal, zo stelt Janssen. Een belangrijke vraag is wat er gebeurt op het gebied van het huwelijksvermogensrecht, het erfrecht, de inkomstenbelasting en de erfbelasting als iemand overlijdt? En hoe is dat te financieren als er geen uitstelregeling geldt in de Invorderingswet 1990? Dit soort vragen maakt een cliënt zich bewust van de risico's. Deze risico's gelden niet alleen voor oudere ondernemers.

Verrekenschuld en vergoedingsschuld

Stel er is een ex-ondernemer die is getrouwd onder huwelijksvoorwaarden met een niet-uitgevoerd periodiek verrekenbeding. In dat geval blijft na het einde van het huwelijk de verplichting tot verrekening over dat tijdvak in stand. Bovendien strekt deze verplichting zich uit over het saldo dat is ontstaan door belegging en herbelegging van wat niet verrekend is, en over de vruchten daarvan (artikel 1:141 BW). Overigens is het mogelijk om te regelen dat deze verplichting niet geldt voor een bepaald vermogensbestanddeel. Maar als zo'n uitzondering niet is gemaakt, ontstaat bij het einde van het huwelijk een hoge verrekeningsschuld aan de langstlevende partner. Hetzelfde geldt bij een finaal verrekenbeding. Tegenwoordig hebben we ook te maken met een vergoedingsschuld (artikel 1:87 BW) als de ene echtgenoot een goed verkrijgt ten laste van het vermogen van de andere echtgenoot. Mede daarom is van belang waar het startkapitaal vandaan komt.

Stel de nalatenschap omvat onder andere een aanmerkelijk belang (ab) met fiscale verkrijgingsprijs van nihil. De waarde in het economische verkeer is € 400.000. Is het niet mogelijk om een doorschuifregeling toe te passen? Dan is sprake van een acute inkomstenbelastingclaim van € 132.000, uitgaand van een tarief van 33% in 2024. Het overlijden telt immers als een fictieve vervreemding van het ab. Verder gaan we ervan uit dat er een verrekenschuld aan de langstlevende partner is van € 134.000. Dan resteert een nalatenschap van € 134.000. Zijn de erfgenamen van degene met de verrekenvordering geen kinderen van degene met de verrekenschuld? Dan kunnen die erfgenamen geneigd zijn om hun claim veilig te stellen. Gezien de toename van het aantal samengestelde gezinnen zal dit in de praktijk vaker voorkomen. Is sprake van een vergoedingsschuld in plaats van een verrekenschuld? Dan kan dit

een enorme hap uit de nalatenschap na inkomstenbelasting betekenen.

Janssen merkt op dat uit het voorbeeld ook blijkt dat de inkomstenbelasting zich betrekkelijk weinig aantrekt van het huwelijksvermogensrecht. De erfbelasting daarentegen is wat meer civielrechtelijk georiënteerd.

Janssen bespreekt vervolgens twee uitspraken in dezelfde praktijkcasus: ECLI:NL:RBNNE:2023:3120 (civiel recht) en ECLI:NL:TNOARL:2023:7 (tuchtrecht). In deze casus omvat een nalatenschap een ab met een waarde in het economische verkeer van € 172.618. De dga heeft een rekening-courantschuld aan zijn bv van € 171.660. De dga overlijdt. Zijn zus is de executeur. Zij ondertekent een verklaring dat er voldoende middelen zijn om de schulden in de nalatenschap te voldoen. Als executeur verkoopt en levert zij de aandelen in de bv. Vervolgens wikkelt zij de nalatenschap af zonde rekening te houden met een inkomstenbelastingclaim. Wanneer deze claim bijna € 39.650 blijkt te bedragen, blijken de goederen van de nalatenschap niet ruimschoots voldoende te zijn om de schulden te voldoen. Daardoor had een vereffeningprocedure moeten plaatsvinden. De zus is niet beschikkingsbevoegd, waardoor de verkoop en levering van de aandelen ongeldig is.

Gevolgen voor de executeur

Door op te treden als executeur zonder daartoe bevoegd te zijn, heeft de zus van de erflater onrechtmatig gehandeld. Zij kan zich niet beroepen op een gebrek aan ervaring met het optreden als executeur. Dat zij adviezen heeft opgevolgd van de notaris en de financieel specialisten, is evenmin van belang.

Aanpassing van 1 juli 2016

Naar aanleiding van het arrest van de Hoge Raad ECLI:NL:HR:2016:705 heeft de wetgever per 1 juli 2016 de doorschuifregeling in de inkomstenbelasting en de BOR aangepast. Belangen in een andere lichamen tellen daardoor niet meer als het vermogen van de onderneming. Deze wijziging raakt niet alleen kleine belangen. Grote minderheidsaandeelhouders kunnen er ook tegenaan lopen. En als er veel illiquide vermogen is, kunnen de erfgenamen in het nauw raken.

De verschuldigde inkomstenbelasting zorgt ervoor dat de erfgenamen behoefte hebben aan de ontvangst van liquide middelen. Janssen wijst erop dat de civielrechtelijke verplichting om aandelen aan te bieden de erfgenamen niet echt helpt. Tegenover de aanbiedingsplicht staat immers geen overnameplicht. En een voorstel om de investeringen te liquideren zal zelden voldoende steun vinden. Adviseurs die hun cliënten op deze problematiek wijzen, adviseren niet alleen het bedrijf, maar alle belanghebbenden!

Steward-ownership

Bij steward-ownership gaat de onderneming op enig moment niet naar de familieleden van de ondernemer. In plaats daarvan worden de opbrengsten de onderneming gebruikt ten behoeve van het algemeen nut. Een algemeen nut beogende instelling (anbi) krijgt daarom de onderneming. Nederlandse voorbeelden van steward-ownership zijn te vinden bij eerste generatie ondernemers die geen kinderen hebben of niet alles aan hun kinderen willen nalaten. Soms willen ondernemers de kinderen beschermen tegen de invloed van een zeer groot en liquide vermogen.

Geen IB-faciliteit voor anbi

Sinds 1 januari 2010 vindt in beginsel een doorschuiving plaats als sprake is van ondernemingsvermogen en afrekening als er geen ondernemingsvermogen is. Doorschuiven is echter alleen mogelijk als de verkrijger een natuurlijk persoon is die in Nederland woont. Bij vererving door een anbi is doorschuiving dus niet mogelijk! Of sprake is van een materiële onderneming, is hierbij niet van belang.

Periodieke giften

Vervolgens wijst Janssen op de mogelijkheid om een ab te schenken aan een anbi. In de eerste plaats is dan sprake van een belaste vervreemding. Tegenover deze vervreemding kan echter een aftrek van de gift komen te staan. Dit geldt vooral als de gift kwalificeert als een periodieke gift. Onder de huidige wetgeving zijn periodieke giften in principe aftrekbaar tot maximaal € 250.000 per kalenderjaar. Deze grens geldt overigens niet voor periodieke giften die voortvloeien uit een verplichting die is aangegaan vóór 4 oktober 2022, 16:00 uur.

Effect van belastingrente

Ten slotte behandelt Janssen de timing van de cash-out. Het komt immers voor dat in box 1 of box 3 onvoldoende liquide middelen aanwezig of te genereren zijn om de inkomsten- en erfbelasting vanwege de vererving van het ab te voldoen. Estate planners dienen te beseffen dat zij wel belastingrente kunnen besparen door te zorgen voor tijdige en voldoende hoge voorlopige aanslagen inkomsten- en erfbelasting, maar dat de erfgenamen de aanslagen dan ook wel moeten betalen. Dit kan problematisch zijn voor wie in scherpe onderhandeling zit met medeaandeelhouders of met investeerders. Daarnaast wijst Janssen erop dat de renteperiode voor de inkomstenbelasting begint op 1 juli van het jaar dat volgt op het belastingjaar. De renteperiode voor de erfbelasting begint op de eerste dag van de negende maand na het overlijden van de erflater. Voor beide belastingen eindigt de renteperiode op de uiterste betaaldatum van de definitieve aanslag.

Balans bij betalen van voorlopige aanslagen

Bovendien is het mogelijk dat de aanslag afwijkt van wat is ingeschat, omdat de Belastingdienst het aandeel van het ondernemingsvermogen anders berekent dan verwacht. De estate planner zal dit risico moeten inschatten. Daarbij moet

hij ook alvast nadenken of hij de beperkte liquide middelen besteedt aan de voorlopige aanslag inkomstenbelasting of de voorlopige aanslag erfbelasting. Blijkt de voorlopige aanslag inkomstenbelasting te hoog te zijn, dan ontvangt men geen belastingrente over het terug te ontvangen bedrag. Er is dan dus geen compensatie voor de (hoge) belastingrente over de erfbelasting. Ook dit rentefenomeen moet de estate planner meenemen in zijn projectie naar zijn cliënt toe.

The journey is the destination

Mr. Rudolf Janssen

Wat is de waarde van het maken van een familiestatuu? Volgens Janssen gaat het om het proces van het maken van het familiestatuu. Het voorwerk dat hierbij aan te pas komt, is daarbij het allerbelangrijkst.

Het verbaast Janssen steeds weer wat voor er kennisachterstand is bij familieleden. Dat komt omdat de adviseur vaak in gesprek is met de 'oude krokodil'. Die weet precies hoe het zit. Of dat denkt men althans. Bij het gesprek met de hele familie blijkt vaak dat er dan sprake is van een kennisachterstand. Daar valt een hoop werk te doen. Soms moet de adviseur een beetje college geven aan de familie. Cruciaal voor het succes is de casting. Wie is aanwezig bij het proces? Dat is nodig om succesvol de volgende stap in het proces te zetten. Zonder de 'oude krokodil' zijn de gesprekken anders. Alles wat je wilde weten, maar nooit durfde te vragen. Ook belangrijk is om oude misverstanden uit de weg te ruimen. Ik heb altijd gemeend dat..... Haal de kou uit de lucht. Ook dat is belangrijk om succesvol de volgende stap te maken.

Wat is de toegevoegde waarde van het gemaakt hebben van een familiestatuu? Een quote:

'Ik was zeer aarzelend, moesten we hieraan beginnen? Het was een intens, emotioneel traject. Maar ik ben trots dat we dit voor elkaar hebben gekregen: voor elkaar. Iedereen weet wat er waarom zo staat als het er staat. Het document kan in de la en hoeft er hopelijk nooit uit te komen.'

Meerwaarde

Het samen schrijven van een familiestatuu, daar zit de meerwaarde. Iedereen weet wat er staat, daar gaan we ons aan houden. Daarbij geeft Janssen ook graag de pen aan degene die zich het verst verwijderd van het familiebedrijf voelt. Is degene die de rekening betaalt ook degene die bepaalt wat er inkomt? Daar moet de adviseur op bedacht zijn. Kent de adviseur iedereen?

Belangrijk ook is dat het familiestatuu een kerndocument is waarbij ook sprake is van satellietdocumenten zoals huwelijkse voorwaarden en testamenten. Die kun je laten

aansluiten op het familiestatuu. Daar ligt de meerwaarde als adviseur. En onderschat de rol van de partner niet. Denk ook aan een evaluatie achteraf. Daar kan de adviseur van leren. Reken voor het proces op minstens een jaar. Mensen hebben tijd nodig om over dingen na te denken. Houd rekening met de emotionele component.

Ingrediënten

Wat zijn nu de ingrediënten voor een familiestatuu? Janssen noemt in vogelvlucht een aantal ingrediënten. Zoals wie behoort tot de familie? Is de familie er voor het bedrijf of omgekeerd? Aandelenregelingen en hoe zit het met aandelen voor werknemers? Wat regelen we over arbitrage en mediation? En zeker ook belangrijk zijn de noodscenario's bij echtscheiding, overlijden, verzorging en faillissement. Hoe gaan we om met het bod van de eeuw? Hoe zit het met aangetrouwde familieleden?

Janssen wijst tenslotte op de belangrijkste afspraak in het familiestatuu. Er zal zich namelijk altijd een situatie voordoen die niet beschreven is in het familiestatuu.

'Als we in een situatie terechtkomen die niet expliciet aan de orde is gekomen in ons FS dan zullen we ons inspannen om een oplossing te vinden die ligt in de lijn van de principes en de expliciete afspraken van ons FS.'

De invloed van estate planning op de onderneming

Mr. Alycke Kootstra

Familiebedrijven vormen een significant deel van de Nederlandse economie. Helaas worstelen zij vaak met een succesvolle en effectieve bedrijfsoverdracht alsmede vermogensbehoud over generaties heen. Slechts 30% van de overdrachten van familiebedrijven naar de volgende generatie slaagt. Ook hebben families moeite om vermogen langer dan drie generaties te behouden; dit lukt slechts drie op de tien families.¹ Men zegt ook wel dat de eerste generatie verdient, de tweede verstart en de derde verbrast.

Het door Renato Tagiuri en John Davis ontwikkelde driecirkelmodel illustreert de complexe dynamiek in familiebedrijven, met overlappende belangen van familie, bedrijf en eigendom. Uit onderzoek blijkt dat onder meer een goede governance, waarin alle betrokken belangen evenwichtig worden meegenomen, cruciaal is voor succes.²

Effectieve governance en planning binnen de onderneming zijn aldus essentieel voor continuïteit. Met estate planning kun je naast persoonlijke, familierechtelijke regelingen tevens strategieën ontwikkelen en implementeren voor zowel het behouden van familievermogen als het voortzetten van de onderneming.

1 Cijfers CBS, 1 januari 2020 (gepubliceerd: 31 oktober 2022)

2 Zie onder meer: M.B.T. de Groot, Cracking the Code on Wealth Preservation: It is not about Money (VU 2021).

Veelgebruikte entiteiten in het kader van estate planning zijn de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (bv) en de stichting administratiekantoor (stak). Bij het vormgeven van juridische structuren zijn belangrijke aandachtspunten onder meer de verdeling van zeggenschap en winstrecht, besluitvormingsprocessen, de overdracht van aandelen/certificaten en opvolging. De bv en stak bieden flexibiliteit en derhalve verschillende mogelijkheden daarvoor. Denk aan:

- › het scheiden dan wel naar wens vormgeven van winst- en stemrechten, met differentiatie in stemrecht of het voeren van een eigen dividendbeleid per soort aandelen (i.e. de DGA houdt alle stemrechten en winstrechten, diens kinderen krijgen alleen winst na overlijden DGA of bij verkoop onderneming);
- › besluitvorming (wie kan wanneer welke besluiten goedkeuren/nemen en waarover);
- › beperking van overdracht (het instellen van kwaliteitseisen aan aandeelhouders en/of certificaathouders zodat aandelen/certificaten binnen de familie blijven); en
- › het zorgen voor regelingen inzake opvolging (met bijvoorbeeld de mate van zeggenschap gekoppeld aan de leeftijd).

Zo kun je zorgen voor een tijdige en gewenste betrokkenheid van (een volgende generatie) familieleden. Het ondernemingsrecht en het familierecht kunnen hierin ondersteunen aan elkaar zijn en elkaar aanvullen. Testamenten bijvoorbeeld zijn eenzijdig herroepbaar, in tegenstelling tot statuten van een bv of stak. En regelingen in statuten die de overdracht van aandelen beperken (blokkeringsregelingen), werken tegenover iedereen (goederenrechtelijke werking) – en dit kan ook voor certificaten worden bepaald. Uiteraard zal de implementatie van deze structuren zorgvuldig moeten gebeuren, met oog voor belangen van alle betrokkenen, indachtig het driecirkelmodel. Zo is het goed rekenschap te geven van de wettelijke bepalingen die op bv en stak van toepassing zijn en relevante jurisprudentie. Bij het besturen van een stak heeft het bestuur bijvoorbeeld als taak rekening te houden met het belang van de stak, waardoor inrichting en doel van de stak en motief van de certificering bij een juiste belangenafweging door het bestuur moeten worden betrokken. Verder kunnen bij het toekennen van aandelen en certificaten met vergaderrechten de houders van deze aandelen/certificaten met vergaderrecht diep doordringen in de vennootschappelijke orde. Er lijkt een trend te zijn in de jurisprudentie dat hoe meer besloten de verhoudingen, de rechter meer geneigd lijkt te zien de redelijkheid en billijkheid toe te passen. Weet aldus wat je geeft.

De interactie tussen familierecht en ondernemingsrecht biedt diverse mogelijkheden voor het veiligstellen van zowel bedrijfscontinuïteit als familievermogen over generaties - indachtig vorengenoemde aandachtspunten. Het is daarmee een krachtig instrument voor dga, families en familiebedrijven, en kan zorgen voor een zorgvuldige balans tussen persoonlijke, familiale en zakelijke belangen.

De bedrijfsopvolgingsregeling, heden, toekomst en meer

Mr. Marielle Schuurman-Van Nifterik

De BOR heeft een budgettair belang van € 550 miljoen. Dat is behoorlijk als je bedenkt dat in 2021 de totale opbrengst van de schenk- en erfbelasting ongeveer € 2,4 miljard is geweest. Het aandeel van de BOR in de schenk- en erfbelasting is afgerond 1/6^e deel.

Belastingplan 2024

Volgens het Belastingplan 2024 wordt verhuurd vastgoed buiten de eigen onderneming voor de BOR en DSR niet langer aangemerkt als ondernemingsvermogen. Dit lijkt een eenvoudige regeling. Maar er zitten toch wat addertjes onder het gras. Er blijft nu nog veel onduidelijk. Hoe ga je om met een leeg bedrijfspand dat voorheen binnen de onderneming werd gebruikt? Is dat bestemd voor de verkoop? Dan is het ondernemingsvermogen. Is het bestemd voor verhuur, dan is het beleggingsvermogen. Hoe ga je om met projectontwikkeling? Zolang het pand nog in aanbouw is, is het ondernemingsvermogen. Pas op het moment dat het verhuurd gaat worden, is het beleggingsvermogen.

Wanneer is echter dat moment? Vanaf 2025 gaat er ook wat veranderen. De 100%-vrijstelling in de BOR gaat omhoog van € 1,2 miljoen naar € 1,5 miljoen. Dat is gunstig voor kleinere MKB-bedrijven. De vrijstelling als het ondernemingsvermogen meer dan € 1,5 miljoen waard is, gaat omlaag naar 75%. Ook de 5% beleggingsmarge verdwijnt. Voor de BOR gebeurt dat per 1 januari 2025, voor de DSR is nog niet bekend wanneer die beleggingsmarge verdwijnt. De reden is dat de Belastingdienst hun systemen niet op korte termijn hiervoor krijgen aangepast. Keuzevermogen wordt nu geheel als ondernemingsvermogen beschouwd. Maar ook dat gaat veranderen. Want zowel voor de BOR als de DSR wordt er in de toekomst gekeken hoeveel tijd een vermogensbestanddeel in de onderneming wordt gebruikt en hoeveel tijd voor niet-ondernemingsactiviteiten. Voor de DSR wordt de dienstbetrekkingseis van 36 maanden afgeschaft. Hiervoor in de plaats komt een minimumleeftijd van 21 jaar. Die minimumleeftijd gaat ook voor de BOR gelden.

Anti-misbruikregelingen

Vanaf 2026 komen er antimisbruikregelingen tegen de zogeheten rollator-constructies en de BOR carousel-constructie. Bij een rollator-constructie zet iemand op hele hoge leeftijd privévermogen om in ondernemingsvermogen, door bijvoorbeeld op 83-jarige leeftijd een IB-onderneming te beginnen. Als die persoon binnen een jaar na start van de IB-onderneming komt te overlijden, is de BOR van toepassing. Bij een BOR-carousel passen de ouders op hetzelfde ondernemingsvermogen meerdere keren de BOR toe. Dit werk als volgt: ouders schenken ondernemingsvermogen aan hun kinderen onder de BOR. Na vijf jaar kopen de ouders de onderneming terug van de kinderen

en zetten de onderneming vervolgens weer vijf jaar voort. Daarna wordt de onderneming met toepassing van de BOR nogmaals aan de kinderen overgedragen.

Bij vennootschappen geldt voor de BOR in de Successiewet een directe bezitstermijn en een indirecte bezitstermijn. De directe bezitstermijn houdt in dat de schenker de aandelen ten minste vijf jaar heeft gedreven. Bij de indirecte bezitstermijn gaat het erom of de vennootschap, waarvan de aandelen worden geschonken, de onderneming of de toegerekende onderneming, ten minste vijf jaar voorafgaand aan de schenking moet hebben gehad. In 2020 zijn hier twee belangrijke arresten over geweest. De Hoge Raad heeft geoordeeld dat als een onderneming binnen de bezitstermijn wordt uitgebreid en die uitbreiding niet meer als afzonderlijke objectieve nieuwe onderneming te onderscheiden is, dat gedeelte niet afzonderlijk aan de bezitstermijn hoeft te voldoen.

Volgens de noot in de BNB 2021/1 bij het arrest heeft de Hoge Raad hier alleen iets gezegd over de uitbreiding van de objectieve onderneming, maar niets over de uitbreiding van de subjectieve onderneming, oftewel de gerechtigdheid van de schenker tot het hele ondernemingsvermogen. De Belastingdienst kijkt voor de BOR nu naar die gerechtigdheid. De lagere rechtspraak laat een wisselend beeld zien. Rechtbank Gelderland (ECLI:NL:RBGEL:2023:4543) ziet bij uitbreiding van een 50%-deelneming naar 100%-belang een uitbreiding van een reeds gedreven onderneming. Hiervoor geldt geen afzonderlijke bezitstermijn. Rechtbank Zeeland-West-Brabant (ECLI:NL:RBZWB:2023:7420) daarentegen ziet in de uitbreiding van een 50%-deelneming naar 100% belang niet een uitbreiding van de objectieve onderneming, maar een uitbreiding van de gerechtigdheid tot die objectieve onderneming. Hiervoor geldt wel een afzonderlijke bezitstermijn van vijf jaar. De bezits- en voortzettingseis wordt (waarschijnlijk) met ingang van 1 januari 2026 aangepast. Mogelijk wordt de visie van Rechtbank Zeeland-West-Brabant hierin meegenomen nu de wetgever reeds heeft aangegeven voor de invulling meer aan te willen sluiten bij de gerechtigdheid tot de onderneming.

Steward-ownership een waardevolle alternatieve eigendomsstructuur voor familiebedrijven

mr. Jorick Wijnen

Wijnen begint met de stelling dat veel families achter familiebedrijven al handelen vanuit steward-ownership. Zij kijken naar de lange termijn, willen het familiebedrijf overdragen aan de volgende generatie, zijn vaak verbonden aan de regio en voelen zich verbonden met de medewerkers. De komende jaren zullen veel bedrijven aanlopen tegen het bedrijfsopvolgingsvraagstuk. Bij de bedrijfsopvolging geldt dat familiebedrijven gewend zijn om de bedrijfsopvolger binnen de familie te zoeken. Leidt dat niet tot succes, dan besluit de familie vaak om het bedrijf te verkopen. De koper kan bijvoorbeeld het management zijn, of een concurrent

of een private equity. Een andere mogelijkheid is om het bedrijf aan zichzelf na te laten. Het bedrijf wordt dan niet doorgegeven op basis van geld of familieband, maar op basis van kennis en kunde. Het bedrijf en de missie van het bedrijf komen voorop te staan.

Principes van steward-ownership

Een bedrijf dat van zichzelf is voldoet aan twee principes van steward-ownership:

- het bedrijf bestuurt zichzelf doordat het bedrijf bepaalt wie tijdelijk de zeggenschap heeft als een soort taak of functie. Het hebben van aandelen met stemrecht wordt zo een taak van zogenoemde stewards, en niet een recht dat verkocht kan worden of vererven.
- de winst dient de missie en wordt zoveel mogelijk geherinvesteerd in de onderneming. Stel dat er dan nog winst over is (overwinst). Dan wordt die winst gedoneerd in lijn met de missie van het bedrijf zodat het ook op een niet-commerciële manier kan werken. Betrokkenen kunnen daarnaast eerlijk gecompenseerd worden – dat kan ook gelden voor de familie.

Belang van oprichters en investeerders

Oprichters, investeerders en medewerkers kunnen nog steeds een economisch belang in het bedrijf hebben, maar dat recht is beperkt. Zij kunnen een eerlijke compensatie ontvangen voor hun tijd en risico, maar de winst kan niet ten koste van het bedrijf worden onttrokken. Wijnen legt uit dat de stewards stemrecht hebben maar geen financieel belang bij het bedrijf hebben. De stewards worden aangesteld op basis van bepaalde te formuleren kwaliteitseisen.

Stichting administratiekantoor

Een manier om het bedrijf steward-owned te maken is door de aandelen in het bedrijf te certificeren. Een stichting administratiekantoor (STAK) verkrijgt dan de aandelen, terwijl de voormalige aandeelhouders de certificaten verkrijgen. Let wel: een STAK maakt een bedrijf niet per se steward-owned. Pas als economisch gerechtigden geen controlerende invloed meer kunnen uitoefenen en niet ten koste van de onderneming winst ontvangen, kan sprake zijn van steward-ownership. Maar als er nog geen STAK is, vindt Wijnen het logischer om het stem- en winstrecht op het niveau van de bv te splitsen. Je hebt dan namelijk geen contractuele relatie tussen de certificaathouders en het bestuur, waar de certificaathouders zich vanuit hun financiële belang op zouden kunnen beroepen.

Voordelen van steward-ownership

Steward-ownership is bewezen succesvol, aldus Wijnen en heeft de volgende voordelen:

- Focus op de missie en lange termijn doelen.
- Betere score op duurzaamheid (ESG).
- Meer ruimte voor innovatie en beter bestand tegen tegenslag.
- Gemotiveerde medewerkers en loyale klanten.
- Even winstgevend als niet-steward-owned bedrijven.

- › De kans dat een bedrijf na 40 jaar nog bestaat is zes keer groter.
- › Steward-owned bedrijven verminderen ongelijkheid en helpen de economie stabiel te maken.

Uitdagingen van steward-ownership

Natuurlijk staan steward-owned bedrijven ook voor bepaalde uitdagingen. Daarbij valt te denken aan:

- › Steward-owned bedrijven nemen minder risico's, groeien minder snel (minder M&A)
- › De structuur kan complex zijn (en daardoor meer tijd en geld kosten)
- › Steward-ownership is nog redelijk onbekend, zodat de nodige uitleg is vereist.
- › Volgens sommigen kan een bedrijf indutten door het ontbreken van een financiële prikkel, maar dat valt volgens Wijnen in de praktijk wel mee.

Praktijkvoorbeelden: Remeha, Bosch en Patagonia

Wijnen gebruikt cv- en warmtepompfabrikant Remeha als praktijkvoorbeeld voor het opzetten van een steward-owned structuur. De zoon van de oprichter heeft de aandelen in het bedrijf in de jaren tachtig overgedragen aan een stichting. In de stichting zijn er zes stewards, waarvan vier onafhankelijke stewards uit het bedrijfsleven. Een van de stewards is voor te dragen door de familie, waarop de overige stewards hem kunnen benoemen. De ondernemingsraad kan ook een steward voordragen. Bij het Duitse bedrijf Bosch is in de jaren zestig een steward-ownership structuur gerealiseerd met een truststichtingsstructuur. Een trustachtige entiteit houdt nagenoeg alle aandelen met stemrecht en waarborgt zo de continuïteit en de missie van het bedrijf. Een non-profitorganisatie houdt nagenoeg alle aandelen met winstrecht. De Bosch familie houdt daarnaast zelf nog een klein belang in de onderneming. De Bosch structuur telt tien stewards, waarvan vier (ex-)werknemers en zes externe, zakelijke professionals. Het bedrijf Patagonia is in september 2022 steward-owned geworden en kent een vergelijkbare structuur als Bosch behalve dat de familie zelf geen belang meer houdt. Alle overwinst die de non-profitorganisatie van Patagonia ontvangt, gebruikt zij om klimaatverandering tegen te gaan.

Gebruik van een stichting

Wijnen stelt dat de stichting een perfect vehikel is om een bedrijf steward-owned te maken. Een stichting heeft immers geen aandeelhouders, maar wel een statutaire doelstelling die bestuurders in acht moeten nemen. Daarom maakt men in steward-owned structuren altijd gebruik van een of meer stichtingen. De continuïteit van de onderneming is het hoofddoel van een van de stichtingen. In dat geval is het dus niet mogelijk om het bedrijf te verkopen, met de opbrengst te gaan beleggen en de beleggingsopbrengsten te besteden aan een goed doel.

Schenking in 2024

Als de inspecteur een gift door een bv aan een goed doel aanmerkt als een verkapte winstuitdeling aan de dga, is de dga in principe daarover inkomstenbelasting verschuldigd. Het wetsvoorstel Belastingplan 2024 regelt dat een gift van de eigen bv aan een algemeen nut beogende instelling (anbi) of een steunstichting sociaal belang behartigende instelling niet kwalificeert als een verkapte dividenduitkering. Gesteld dat deze bepaling het haalt, dan wordt het steward-owned maken van bedrijven in 2024 gemakkelijker.

Voor welke bedrijven is steward-ownership gepast?

Wijnen stelt dat steward-ownership in het bijzonder past voor:

- › startende ondernemers die impact willen maken;
- › gevestigde (familie)bedrijven op zoek naar opvolging en met voldoende persoonlijke welvaart;
- › sociale initiatieven of semi publieke en essentiële diensten.

Kansen voor estate planners

Steward-ownership biedt estate planners extra gereedschap om familiebedrijven te helpen bij bedrijfsopvolging, zeker als de continuïteit van de onderneming en maatschappelijke waardecreatie belangrijk zijn voor de eigenaren. De adviseur kan de familie begeleiden bij het bepalen van eventuele financiële behoeften en wensen qua toekomstige betrokkenheid van de familie. Ook kan hij/zij onderzoeken hoe eigendom geleidelijk kan worden overgedragen. Daarnaast kan de adviseur helpen bij het vormgeven van de structuur en een eventuele filantropie strategie inclusief de juridische implementatie. Bovendien is de structuur nooit af zodat sturing nodig blijft.

Welke relaties gaan op het pluche zitten?

Mr. Yvonne Braakman-Oudshoorn MfN

Yvonne heeft als afsluiting de brug geslagen tussen hetgeen de revue gepasseerd is deze dag en de praktijk van ondernemende families. Ze heeft haar eigen ervaringen als familielid in haar ondernemende familie gedeeld. Haar vader heeft een succesvol bedrijf opgericht. Ze heeft ons ook meegenomen in haar herkenning bij de ander (grondleggers familiebedrijven en volgende generaties) en praktijkvoorbeelden van andere ondernemende families.

Terloops is ook voorbij gekomen de parallelle tussen familievermogen en het familiebedrijf.

Yvonne is een ervaringsdeskundige verwevenheid familiebedrijven/familievermogen; dynamiek waarin familie, bedrijf/vermogen en eigendom elkaar raken. Zij weet hoe de schoenen van haar cliënten voelen.

Yvonne's missie, haar eigen ervaring als familielid in deze dynamiek, alsmede haar zoektocht naar 'de gebruiksaanwijzing' en succesformules voor deze dynamiek, brengen haar op het podium. Gebruiksaanwijzing in de zin van hoe vervul

ik mijn rollen goed (aandeelhouder, werknemer, bestuurder, dochter) en hoe werkt de verwevenheid optimaal. Haar beschermende moeder leerde haar in het algemeen zorg voor educatie/vorming.

Vorming en handreiking voor familiebedrijven zijn van belang, adviseur leer het de familie zelf doen

Yvonne's missie: het borgen van ieders eigen betekenis buiten/binnen/naast een familiebedrijf én het borgen van de betekenis van het familievermogen/bedrijf, want familiebedrijven zijn van grote betekenis, maken impact!

Haar eigen reis omvat enerzijds haar eigen betekenis, identiteit en passie vinden en anderzijds het horen en zien van andermans perspectief om te komen tot een gedeeld perspectief in de verwevenheid. Daarbij een win-win situatie creëren.

Samen een gedeeld perspectief in het heden creëren voor verwevenheden vanuit een gemeenschappelijke familiale oorsprong in het verleden met een blik op de toekomst.

Yvonne gelooft in *eerst mens, dan techniek*, om de inbedding van advies aan families te optimaliseren. Verwevenheid vraagt om afstemming van perspectieven om te komen tot een gedeeld perspectief voor de verwevenheid. De oren en ogen openen van degene zelf en de ander, aannames bevragen, moeilijke onderwerpen als vergankelijkheid, vermogen en (on)macht benoemen en nagaan of de juiste partijen aan tafel zitten (of verstopt of in de wachtkamer zitten, de koude kant in beeld is). Rolverwarring en verwisseling aan tafel voorkomen, door te benoemen vanuit welke rol je als familielid spreekt aan tafel van bijvoorbeeld een Stak vergadering (dochter, aandeelhouder, eigenaar, management, werknemer).

Een *goede exploratie* door de adviseur is welkom voorafgaande aan de advisering.

De familiale oorsprong is van belang.

Wie is je vader, wie is je moeder, je herkomst/oorsprong als familie en bedrijf is van belang bij de exploratie voorafgaande aan de advisering aan familiebedrijven.

Deze vraag in het adviesproces wordt gewaardeerd door families bij het in kaart brengen door de adviseur van familiestamboom, ondernemingsrechtelijk organogram en omvang en samenstelling van het vermogen.

Boven- en onderstromen belichten is daarbij ook van belang, een *holistische benadering*.

- Bovenstroom individu is gedrag, competenties, kennis, vaardigheden, doelstellingen.
- Onderstroom individu is drijfveren, motivatie, persoonlijke waarden, zelfvertrouwen en identiteit.
- Bovenstroom organisatie is doelstellingen, targets, visie, plannen, beleid en regels.
- Onderstroom organisatie is vertrouwen of wantrouwen, macht of onmacht, bedrijfscultuur, onuitgesproken zaken en indirecte weerstand.

Haar ondernemende vader leerde haar, zet een stip aan de horizon en plan je route.

Parallele planning in de advisering voor de levenscyclus van de familie en de levenscyclus van de onderneming werkt

Het fundament voor parallelle planning is het familiestaatut, waarbij met name het proces daartoe van belang is niet alleen het resultaat, het statuut an sich.

Vervolgens (met procesbegeleiding van adviseur) het *inbedden van goede communicatie (familieoverleg/beraad) en wederzijdse informatievoorziening* vanuit familie en onderneming.

Zij heeft veel gesprekken en interviews met andere oprichters/ondernemers, opvolgers, volgende generatie gevoerd in haar zoektocht naar de gebruiksaanwijzing van het drie cirkelmodel en de verwevenheid van familie, bedrijf/vermogen en eigendom. De herkenning bij de ander werpt daarbij wederzijdse vruchten af.

Platformen, waar bedrijvige families met elkaar in gesprek gaan, zijn een mooie handreiking vanuit de adviespraktijk

Yvonne heeft geleerd van *'gluren bij de burens'*, hun vallen en opstaan, succesformules.

Yvonne heeft geleerd hoe de schoenen van de ander aanvoelen, wat is hun perspectief.

Inzichten kwamen makkelijker in gesprek met een andere oprichter zonder natuurlijke/emotionele band. In deze interactie met andere families voelde zij ook haar eigen schoenen beter, haar eigen perspectief werd scherper.

In haar zoektocht haalde ze kracht uit haar (vrouwelijke) rolmodellen en andere bedrijvige families. Yvonne's belangrijkste rolmodellen zijn haar oma's.

Haar oma's hebben aan Yvonne geleerd: geef je eigen leven betekenis én laat verwevenheden voor je werken.

Haar oma combineerde haar gezin met ondernemerschap (teckelfokster).

Ze wist haar passie over te brengen binnen de familie. Het werd een gedeelde passie.

De zeven Legacy lessen door Yvonne opgedaan met haar veldwerk bij familiebedrijven/vermogen samengevat:

1. **Start wanneer je moet starten** - begin op tijd met (nood)planning (life events OASE- overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken en echtscheiding).
2. **Maak plaats in nabijheid** - zorg dat iedereen in de familie zijn eigen ruimte om vanuit te opereren heeft (ouders bij pensioen van woon & bedrijf erf naar andere woning was een succes bij veel families in het veld).
Zorg voor contactmomenten; in nabijheid groeit vertrouwen, samenwerking en betrokkenheid tussen familie binnen/buiten en naast het bedrijf.
3. **Delen is vermenigvuldigen** - deel informatie van oprichter/historie en bijvoorbeeld nieuwe innovaties van

het bedrijf met gehele familie. Iedereen kan zo zijn trots en deze trots delen met de buitenwereld. Wederzijds interesse naar ieders affiniteit binnen/buiten en naast bedrijf.

4. **Groei en bloei** wees welkom koude kant, kinderen en kleinkinderen. Bijvoorbeeld familieleden betrekken door een next gen/familiedag op het bedrijf, zodat een ieder in, binnen, naast, buiten bedrijf zich onderdeel voelt.
5. **Laat verwevenheid voor je werken** - korte lijnen snelle beslissingen, lange termijn denken borgt de continuïteit, zo laten familiebedrijven verwevenheid voor zich werken. Zorg voor familieoverleg/beraad – routine, externe locatie, evt. met behulp van procesbegeleider (tegen rol verwarring) en laat Kerst Kerst zijn zonder de zaak of lopende zaken aan tafel.
6. **Wat wel** - wat wil je wel voor je kinderen (en niet wat niet) en wat wil je dan eigenlijk indirect voor jezelf.

Welke dromen/passie wil je volgen, wat is je missie? Welke vorming handreikingen zijn daarvoor nodig om een goed familielid, aandeelhouder, certificaathouder, werknemer, directielid te zijn.

7. **Winst geen doel op zich maar resultante** van een goede business strategie, beleid en goede familie strategie en een goede eigendomstrategie, drie cirkelmodel. Welzijn van alle relaties is daarbij van belang, opdrachtgevers, omgeving, team/personeel, familieleden. (steward ownership kan hier van betekenis zijn). Welzijn zorgt voor vertrouwen en betrokkenheid.

Yvonne sluit af met de woorden: *ik geloof in eerst mens, dan techniek*, om de inbedding van advies aan bedrijvige families te optimaliseren. Yvonne is director Private Client Service Grant Thornton the Netherlands. Ze is oud kandidaat-notaris met een achtergrond in de family office wereld.

