

# BEST BOSS BELEIDSNOTA

## Aanbevelingen voor een succesvolle bedrijfsopvolging van KMO's in toerisme



[www.bestboss-project.eu](http://www.bestboss-project.eu)

*Grant Agreement No.: 2014-1-DE02-KA200-001608*

Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.



## Inleiding

De planning, organisatie en implementatie van succesvolle bedrijfsopvolging is een van de dringendste uitdagingen waaraan de Europese economie het hoofd moet bieden. Bedrijven vinden steeds minder mensen aan wie ze hun bedrijf succesvol kunnen overlaten. Niet alle economische sectoren worden hier in dezelfde mate door getroffen. KMO's in de toeristische sector lopen het grootste risico. De sector bestaat voor 95% uit ondernemingen die minder dan 10 werknemers hebben<sup>1</sup> en het is ook de derde belangrijkste economische sector in de EU met veel groeipotentieel<sup>2</sup>.

Aan de hand van een Europese bevraging werden de verschillende modellen voor bedrijfsopvolging in de toeristische sector in kaart gebracht, alsook de vaardigheden, competenties en kennis die nodig zijn voor het beheer van een KMO. Gebaseerd op de resultaten van deze bevraging werd een beoordelingsprocedure voor bedrijfsopvolgers in de toeristische industrie ontwikkeld – de Best Boss-Inventory (BBI).

Hieronder worden concrete beleidsaanbevelingen voorgesteld in 4 domeinen die verdere actie vragen teneinde succesvolle bedrijfsopvolging van KMO's in toerisme te garanderen.

---

<sup>1</sup>ETC, 2004: European tourism: facts and figures

<sup>2</sup>EC, 2010: Europe, the world's No 1 tourist destination, p3



## Beleidsaanbevelingen

<p>1. BEWUSTMAKING</p> <p>KMO's maken 60% uit van alle Europese ondernemingen, en het succes of falen van bedrijfsopvolging heeft een belangrijke impact op de globale Europese economie en arbeidsmarkt. Het probleem van onvoldoende bedrijfsopvolging doet zich in alle EU lidstaten voor. Ten eerste vinden bedrijven steeds minder mensen aan wie ze hun bedrijf succesvol kunnen overlaten. Ten tweede blijkt uit onderzoek dat veel KMO's (tot 50% van alle KMO's in Duitsland en Verenigd Koninkrijk) geen actieplan hebben voorzien wat betreft opvolging.</p>	
Aanbeveling 1	Aanmoedigen van een cultuur van leren en innoveren. In het beleid dat zich richt op bedrijfsopvolging van KMO's moet er aandacht zijn voor een continue ontwikkeling en training van HR.
Aanbeveling 2	Ontwikkelen van een nationaal netwerk van potentiële of geïnteresseerde overnemers.
Aanbeveling 3	Politici moeten bedrijfsopvolging beschouwen als een fundamenteel onderdeel van regionale economische ontwikkeling en moeten succesvolle praktijken van bedrijfsopvolging promoten, voorstellen, analyseren en verspreiden naar KMO's.
Aanbeveling 4	Bedrijfsleiders of –eigenaars bewust maken van de nood voor verandering om te kunnen reageren op veranderende trends in de markt.
Aanbeveling 5	Bevorderen van de uitwisseling van informatie, kennis en praktijken m.b.t. bedrijfsopvolging, via nationale of transnationale netwerken.



## 2. BEVORDERING VAN HET POTENTIEEL VOOR SAMENWERKING TUSSEN WETENSCHAP EN ECONOMIE

Er is een gebrek aan samenwerking tussen universiteiten en bedrijven aangaande het aspect van bedrijfsopvolging. Het overgrote deel van de bestaande ondernemingen hebben geen strategie wat betreft bedrijfsopvolging en het ontbreekt aan professionele opleidingen en manieren van kennisoverdracht die een succesvolle bedrijfsopvolging kan faciliteren. Instellingen van beroeps- of hogere opleiding hebben het potentieel en de kennis om professionele beoordelingsprocedures voor bedrijfsopvolgers te ontwikkelen en te implementeren.

Hoe kunnen deze instellingen concreet bijdragen tot een situatie van succesvolle bedrijfsopvolging?

Aanbeveling 1	De onderzoeksresultaten van Best Boss verspreiden en integreren in bestaande curricula van opleidingsinstellingen.
Aanbeveling 2	De dialoog bevorderen tussen werkgevers, opleidingsinstellingen, werkzoekenden en overheden om de effectiviteit van instrumenten en programma's van opleiding te verhogen alsook het creëren van voorwaarden die in-company training mogelijk en aantrekkelijk maakt.
Aanbeveling 3	Overheden, samen met opleidingsinstellingen, moeten managementopleidingen promoten, vooral deze gericht op familiale/kleine ondernemingen en bedrijfsopvolging.
Aanbeveling 4	Oprichten van onderzoekscentra of departementen binnen universiteiten die zich richten naar KMO's en complementair zijn aan academische programma's.
Aanbeveling 5	Een institutioneel kader creëren voor de overdracht van onderzoeksresultaten aangaande bedrijfsopvolging van universiteiten naar de KMO-sector.



<h3>3. FINANCIERING</h3> <p>Een gebrek aan financiële middelen wordt door bedrijfsleiders of –eigenaars aangehaald als belangrijkste reden waarom het aspect van bedrijfsopvolging niet als prioritair wordt gezien. Bovendien wordt de toeristische sector gekenmerkt door vele kleine ondernemingen die aan overnemers niet altijd lucratieve condities kunnen aanbieden en daarom dreigen te verdwijnen.</p>	
Aanbeveling 1	Overheden moeten gunstige voorwaarden creëren voor investering in HR, zoals belastingvoordelen, vereenvoudiging van procedures om werkzoekenden aan te werven, alsook financiële middelen ter beschikking stellen.
Aanbeveling 2	KMO's van verschillende financieringsstelsels voorzien voor de selectie, aanwerving, training van getalenteerd personeel.
Aanbeveling 3	Uitbouwen van een systeem waar de overheid garant staat voor een percentage van de lening zodat het risico voor de financiële instelling kleiner wordt in geval wanbetaling en een overname voor kandidaat-overnemers toegankelijker wordt.
Aanbeveling 4	Overheden kunnen onrechtstreeks financiële ondersteuning verschaffen door een ondernemingsklimaat te creëren dat gunstig is voor het opzetten of overnemen van een onderneming.



4. BEST BOSS VOORBIJ	
Wat zijn suggesties en aanbevelingen voor verdere actie, onderzoek en ontwikkeling aangaande het probleem van bedrijfsopvolging?	
Aanbeveling 1	Toegang verschaffen tot het BBI-instrument en de Best Boss projectresultaten.
Aanbeveling 2	Ontwikkelen van een kader waar politieke besluitvormers lokale ondernemingen kunnen ondersteunen in de aanwending en toepassing van het beoordelingsinstrument, waardoor er tevens een multiplicatoreffect ontstaat.
Aanbeveling 3	De BBI legt sterktes en zwaktes bloot van kandidaat-overnemers. Het begeleidt de kandidaat-overnemers echter niet verder. Een cursus of seminarie kan ontwikkeld worden waar kandidaten individueel opgeleid, begeleid en voorbereid worden voor bedrijfsovername. BBI kan hiervoor als basis dienen.
Aanbeveling 4	De huidige BBI werd ontwikkeld voor de toeristische sector. Andere sectoren staan echter voor dezelfde uitdaging. Daarom is het aangewezen de BBI aan te passen voor gebruik in andere sectoren en industrieën.



## BEST BOSS BELEIDSNOTA

### Verdere informatie

Voor verdere informatie verwijzen we naar de Best Boss website: [www.bestboss-project.eu](http://www.bestboss-project.eu), waar de volgende documenten te vinden zijn:

- European Research Report  
Alle details, achtergrond, uitdagingen en uitleg van de Europese bevraging.
- Guideline I  
Resultaten en gevolgen van de bevraging op de ontwikkeling van de BBI beoordelingsprocedure en –instrument.
- Guideline II  
Resultaten en gevolgen van de bevraging op de ontwikkeling van de beleidsnota.
- BBI Handbook  
Gedetailleerde uitleg van de achtergrond en wetenschappelijke basis voor BBI.
- Andere documenten die gebruikt werden voor disseminatie tonen het projectverloop (zie bv. nieuwsbrieven 1 tot 4).

### Contact

Voor alle verdere vragen, gelieve contact op te nemen met:

**Mr. Steven De Craen** – ViaVia Tourism Academy - België

Contactgegevens: **Email**: [steven@vta.be](mailto:steven@vta.be) ; **Tel**: +32 15 407 561