1. Context, belang en omvang van de opgave

Provinciale Staten hebben met Motie M.3 aandacht gevraagd voor bedrijfsopvolging in de Zeeuwse verblijfsrecreatie. De motie vraagt het college:

1. te verkennen hoe Provincie Zeeland de sector kan ondersteunen bij bedrijfsopvolging;
2. ervaringen uit de sector op te halen;
3. Dockwize en Impuls Zeeland bij de verkenning te betrekken;
4. de mogelijkheden van het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland te onderzoeken;
5. fiscale uitdagingen met de minister te bespreken.

Voor deze verkenning zijn beschikbare cijfers en onderzoeken gebruikt, waaronder de indicatieve raming van HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. Daarnaast is de praktijkkennis van Impuls Zeeland en Dockwize benut.

Impuls Zeeland helpt recreatieondernemers om plannen voor kwaliteitsverbetering, verduurzaming en vernieuwing concreet te maken. Impuls bespreekt met hen de haalbaarheid en verbindt hen met passende deskundigen en financieringsmogelijkheden. Deze praktijkkennis komt onder meer uit het uitvoeringsprogramma van de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA), gemeentelijke ondersteuningsprogramma's, individuele begeleiding en gesprekken via ondernemersnetwerken en platforms.

Een belangrijke bron is ook het APK-programma Familiebedrijven van Dockwize. Daarin brengen ondernemers en mogelijke opvolgers samen met deskundigen hun situatie en vervolgstappen in beeld. De ervaringen geven inzicht in de familievragen, financiële afwegingen en begeleiding die bij opvolging een rol spelen. Ook ervaringen met investerings- en financieringsvragen rond het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland zijn meegenomen. Samen geven deze bronnen inzicht in de vragen die bij bedrijfsopvolging in de praktijk spelen.

1.1 Het belang van familiebedrijven

Familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van de Zeeuwse verblijfsrecreatie. Hun kracht ligt vaak in langdurige betrokkenheid bij het bedrijf, kennis die over generaties wordt opgebouwd en duurzame relaties met medewerkers, leveranciers en de omgeving. Deze betrokkenheid kan bijdragen aan stabiele werkgelegenheid, samenwerking, regionaal innovatievermogen en de kwaliteit en diversiteit van het recreatieve aanbod.

De combinatie van economische continuïteit en regionale verbondenheid maakt de toekomstbestendigheid van deze bedrijven relevant voor Zeeland. Welke rol Provincie Zeeland daarbij kan spelen, wordt in deze verkenning beoordeeld.

1.2 Indicatie van de omvang

HZ Kenniscentrum Kusttoerisme heeft een eerste raming gemaakt van het aantal familiebedrijven in de Zeeuwse verblijfsrecreatie. Deze raming komt uit op ongeveer 500 familiebedrijven.

Bedrijfstype	**Geschat aantal familiebedrijven**	**Geschat aantal met ondernemer 65 jaar of ouder**	**Geschat aantal met ondernemer 45 tot 65 jaar**
Kampeerterreinen	255	49	148
Hotels, hostels en pensions	179	34	104
Huisjesterreinen	67	13	39
Totaal, afgerond	**circa 500**	**circa 100**	**circa 290**

Bron en berekening: HZ Kenniscentrum Kusttoerisme gebruikte de eigen accommodatiedatabase, corrigeerde dubbelingen en rekende met een geschat aandeel van 75 procent familiebedrijven (bandbreedte 70–80%). Als referentie: in Familiebedrijven in Nederland, 2023–2024 rapporteert het Centraal Bureau voor de Statistiek (2025) cijfers waaruit blijkt dat circa 71 procent van de

Zeeuwse horecavestigingen binnen de categorieën familiebedrijven en niet-familiebedrijven tot een familiebedrijf behoort. Voor de leeftijdsverdeling gebruikte het kenniscentrum CBS-leeftijdsaandelen van ondernemers in de logiesverstrekking: 19% is 65 jaar of ouder en 58% is 45 tot 65 jaar.

De aantallen zijn schattingen op basis van externe onderzoeken, geen telling van bedrijven met een concrete opvolgingsvraag. De leeftijd van een ondernemer zegt op zichzelf niets over het moment van opvolging of een behoefte aan ondersteuning. Ook minicampings en bedrijven die recreatie combineren met bijvoorbeeld landbouw zijn niet afzonderlijk in de raming herkenbaar. De groep van circa 290 ondernemers is dus geen vastgestelde doelgroep voor ondersteuning; bij de beleidsafweging is bovendien een bredere groep bedrijven relevant.

1.3 Opvolging als continuïteitsvraagstuk

Uit de praktijkervaringen van Impuls Zeeland en Dockwize, waaronder een 20-tal gesprekken met ondernemers, het rapport *De Staat van het Nederlandse mkb 2026* en het APK-programma, komen enkele aandachtspunten naar voren.

Bij familiebedrijven zijn familie, eigendom en onderneming met elkaar verweven. Een persoon kan tegelijk familielid, eigenaar en leidinggevende zijn. Veranderingen in leiding of eigendom werken daardoor ook door in familieverhoudingen, zeggenschap en de koers van het bedrijf. Wanneer eigendom en betrokkenheid over meer familieleden of generaties worden verdeeld, neemt bovendien het belang van heldere rollen en passende besturing en toezicht toe. Het gaat onder meer om tijdige voorbereiding, het loslaten door de overdragende generatie, de ruimte en geschiktheid van de opvolger en de positie van andere familieleden.

In de verblijfsrecreatie kunnen grond, vastgoed, bedrijfswoning en exploitatie nauw met elkaar samenhangen, terwijl bij andere bedrijven eigendom en exploitatie juist vaak zijn gescheiden. Bij minicampings en combinatiebedrijven kan de recreatieve activiteit onderdeel zijn van een breder familiebedrijf. Ook schaalgrootte, bedrijfswaarde en verdienvermogen bepalen mede welke overdrachts- en investeringsmogelijkheden haalbaar zijn.

Wanneer grond en vastgoed een groot deel van de bedrijfswaarde vormen, kunnen de financieringslasten vanuit de overnamefinanciering erg hoog zijn. Dit legt druk op de toekomstige kasstromen waardoor vervolginvesteringen lastig te financieren zijn. De verkoopopbrengst is belangrijk voor de oudedagsvoorziening van de overdragende ondernemer. Ook de positie van andere familieleden beïnvloedt wat een opvolger kan financieren. Omdat voorbereiding en overdracht vaak meerdere jaren vragen, is het belangrijk dat ondernemers zich tijdig op de verschillende mogelijkheden en gevolgen kunnen oriënteren.

Niet ieder bedrijf beschikt over een opvolger binnen de familie. Continuïteit kan ook worden gevonden in overdracht aan medewerkers of een externe ondernemer, externe leiding of een andere verdeling van eigendom en zeggenschap. Al blijkt dit in de praktijk lastiger.

Bij de keuze tussen deze routes speelt mee wat de ondernemer voor de lange termijn wil behouden en ontwikkelen. Dat kan gaan om het karakter en de continuïteit van het bedrijf, de positie van medewerkers, de betekenis van de locatie en de relatie met de omgeving. Opvolging vraagt daarmee ook om een afweging van de belangen van het bedrijf, de familie en de omgeving.

De motie benoemt daarnaast de zorg dat financiële druk bij opvolging de verkoop aan projectontwikkelaars aantrekkelijk kan maken en gevolgen kan hebben voor het karakter van een bedrijf of locatie. De beschikbare praktijkervaringen laten nog niet zien hoe vaak deze situatie zich in Zeeland voordoet. Ook zijn uitponding, verchaletisering en verstening bredere beleidsvragen waarvoor al andere provinciale kaders bestaan. De verkenning beziet wat ondersteuning bij continuïteit en opvolging hieraan kan bijdragen.

De raming en de praktijkervaringen geven aanleiding om continuïteit en opvolging meer aandacht te geven. Daarbij ligt het voor de hand om bestaande ondersteuning beter te laten aansluiten en toegankelijk te maken en in concrete situaties te bekijken waar gerichte versterking nodig is.

2. Mogelijkheden en grenzen per spoor

De opvolgingsvragen uit paragraaf 1.3 raken verschillende verantwoordelijkheden. In lijn met de motie verkent dit hoofdstuk welke mogelijkheden Provincie Zeeland heeft om de sector bij bedrijfsopvolging te ondersteunen, binnen haar bevoegdheden en via bestaande programma's en financiering. De begeleiding van ondernemers vraagt om samenwerking tussen Impuls Zeeland, Dockwize en andere deskundigen. De combinatie van vastgoedwaarde, financiering van de overdracht en noodzakelijke investeringen vraagt om een beoordeling van de mogelijkheden en grenzen van het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland voor toekomstgerichte investeringen. Fiscale vragen bij de overdracht en het belang van voorspelbare regelgeving worden afzonderlijk geduid voor het gesprek met de minister. Deze vier onderwerpen vormen de sporen in dit hoofdstuk.

2.1 Rol van Provincie Zeeland

Ondernemers, families en marktpartijen geven vorm aan de individuele bedrijfsoverdracht. Provincie Zeeland kan dit ondersteunen door de voorwaarden te versterken waaronder levensvatbare en regionaal verbonden bedrijven kunnen blijven ondernemen, investeren en vernieuwen.

Die rol sluit aan bij publieke belangen, zoals de kwaliteit en diversiteit van het recreatieve aanbod, regionale werkgelegenheid en de ontwikkeling van gebieden. De provincie kan hieraan bijdragen met beleid en bestaande programma's voor toekomstgerichte investeringen. Bij opvolgingsvragen kan zij daarnaast samenwerking tussen ondersteunende partijen bevorderen en het bestaande aanbod van kennis en begeleiding beter toegankelijk maken. De aandacht voor continuïteit blijft relevant als een bedrijf buiten de familie wordt voortgezet.

2.2 Ondersteuning door Dockwize, Impuls Zeeland en partners

In Zeeland helpen verschillende partijen ondernemers bij de ontwikkeling en opvolging van hun bedrijf.

Vanuit Dockwize worden er meerdere vormen van ondersteuning geboden. Voor het brede MKB biedt Dockwize reguliere ondersteuning aan door het bieden van een community waar er met andere ondernemers kan worden verbonden, faciliteiten waar ondernemers zich kunnen organiseren of ruimtes kunnen huren en programma's waar we de ondernemers in iedere levensfase helpen met het maken van een volgende stap van starten, groeien naar stoppen en/of overdragen.

Voor familiebedrijven is er dankzij de steun van Provincie Zeeland, samen met Impuls Zeeland, een 3-tal intermediairs en Dockwize, een APK familiebedrijven opvolgingsprogramma ontwikkeld. In dit programma bieden we een risico analyse aan in de vroege fase van een opvolgingsvraagstuk binnen de familie, een eerste stap. Met APK Familiebedrijven opvolging brengen we in kaart waar de aandacht vanuit de familie moet komen te liggen voordat de opvolging geactiveerd wordt. Er wordt hierbij gekeken naar 9 categorieën; 1. Opvolging scenario's 2. Geschiktheid opvolging, 3. Familie afspraken, 4. Bedrijfswaardering, 5. Financieel plaatje overdragers, 6. Financieel plaatje opvolgers, 7. Financiering overdracht, 8. Koers bedrijf en 9. Proces & regie. De risico analyse komt tot stand door twee workshops waar ieder familielid bij betrokken kan zijn, één verdiepende sessie en een terugkoppeling van de risico analyse. De intermediairs betrokken bij dit programma zijn Schipper Accountants, Crossminds en Familiewerk.

Impuls Zeeland spreekt recreatieondernemers via meerjarige programma's en individuele trajecten over de toekomst van hun bedrijf. Impuls helpt hen bij plannen voor kwaliteit, verduurzaming en vernieuwing en verkent met hen mogelijkheden op sector niveau om investeringen te financieren, waaronder via het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland. Private adviseurs en financiers bieden kennis en ondersteuning bij specifieke onderdelen van een overdracht.

Uit het APK-programma Familiebedrijven Opvolging (opgetekend uit 12 deelnemende familiebedrijven waarvan 6 specifiek in de recreatiesector) en uit de meerjarige programma's vanuit Impuls Zeeland, worden opgedane ervaringen en inzichten meegenomen uit deze verkenning:

A. Relationele en Communicatieve Barrières

- Het 'vergoelijken' van zakelijkheid: In bijna de helft (50%) van de trajecten zorgt de familieband ervoor dat noodzakelijke zakelijke beslissingen niet worden genomen.
- Schijnbare bespreekbaarheid: Families geven vaak aan dat alles bespreekbaar is, maar gevoelige thema's (twijfels over capaciteiten, partnerwensen of scheve vermogensverdelingen) worden in de praktijk vermeden.
- Ondervertegenwoordiging van opvolgers: De stem en specifieke vragen van de opvolgende generatie (en hun partners) worden in reguliere adviestrajecten onvoldoende gehoord.

B. Het Intermediair- en Adviesgat

- Gebrek aan integrale aanpak: Veel DGA's doorlopen een opvolging voor de eerste keer en missen ervaring met het integraal aansturen van een multidisciplinair overdrachtsproces.
- Beperkingen van kleinere adviseurs: Veel ondernemers leunen primair op hun lokale accountant. Deze kleinere kantoren missen vaak de specifieke multidisciplinaire expertise (zoals relationele coaching of diepgaande BOR-kennis).

C. Financiële en Fiscale Complexiteit

- Kritische exploitatie: Externe financiering is uitdagend bij kleinere verblijfsrecreatiebedrijven (zoals minicampings) waar de marges klein en de exploitaties kritisch zijn.
- Vastgoed en grond als barrière: Hoge grondwaarden bemoeilijken de financiering. Daarnaast vormt een relatief grote, dure bedrijfswoning op het terrein vaak een zware financiële last die voor de opvolger simpelweg niet mee te financieren is.
- Pensioen: Overdragers zijn onvoldoende bewust van het gewenste inkomen voor een prettig leven na het ondernemen. Hierdoor bestaat het risico dat er ten bate van de opvolger, nadelig effect onstaat op de eigen toekomst alszijnde pensioen.

D. Beschikbare ondersteuning

- Onbekendheid: De ondersteuning voor opvolgingsvraagstukken is niet eenvoudig te vinden waardoor de weg naar de lokale accountant het eerste startpunt blijft.

Daarnaast ziet Dockwize dat overdragers en opvolgers tijdens de gezamenlijke APK-bijeenkomsten ervaringen uitwisselen. Sommige deelnemers houden ook na afloop contact. Er is dus al kennis en ondersteuning beschikbaar. De opgave is om deze voor ondernemers beter met elkaar te verbinden, met aandacht voor de vragen van opvolgers en andere familieleden. In concrete opvolgingssituaties kan blijken waar de bestaande ondersteuning voldoende is en waar aanvulling nodig is. Bij die begeleiding hoort ook de vraag wat de ondernemer van het bedrijf en de band met de regio wil behouden, en hoe leiding, eigendom en zeggenschap daarbij passen.

2.3 Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland

Bedrijfsopvolging of eigendomsoverdracht is geen primair doel van het huidige Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland (FVZ). De statuten sluiten financiering van een bedrijfsovername niet uit. Het huidige businessplan geeft aan dat FVZ-leningen onder meer verstrekt mogen worden voor "Het (mee)financieren van overnames in combinatie met

investeringen in vitaliteit, natuur, landschapsontwikkeling en duurzaamheid". Sinds de verbreding van de kaders van het FVZ vanaf begin 2024 mag het FVZ overigens naast campings ook andersoortige bedrijven in de vrijetijdssector financieren.

Het FVZ speelt op dit moment vooral een rol bij investeringen rond of na een overdracht, bijvoorbeeld in kwaliteit, verduurzaming, innovatie of een toekomstbestendig bedrijfsconcept. De financierbaarheid van een overname wordt bepaald door de hoogte van de overnamesom en de historische rentabiliteit. Campings kennen in het algemeen een redelijk stabiele en positieve rentabiliteit over de jaren heen. De overname zelf kan daardoor veelal grotendeels door een bank worden gefinancierd. De bank verlangt daarnaast vaak (tijdelijk) betrokkenheid van de verkopers in de vorm van (achtergestelde) leningen. Door de hoge financieringslasten van deze overnameleningen zijn banken vaak niet of beperkt bereid om verdere investeringen te financieren. Banken beoordelen aanvragen namelijk vooral op basis van de historische kasstromen. Dit is het moment dat het FVZ een rol kan spelen. Omdat investeringen leiden tot omzetstijging dan wel kostendaling kan het FVZ op basis van onderbouwde prognoses toekomstgericht financieren. Terugkijkend naar de door het FVZ tot september 2026 verstrekte 12 leningen, zien wij dat hiervan 8 leningen (waarvan 6 campings) daadwerkelijk de financiering betreffen van vervolginvesteringen in een periode tijdens of na de overname

In de hotelsector zijn de historische rendementen minder positief en lijken de toekomstige uitdagingen groter door een stapeling van zaken als (dreigend)overaanbod, de recente Btw-verhoging en teruglopende overnachtingen. Dit maakt dat banken terughoudender zijn bij (overname)financieringen van hotels dan bij campings. Genoemde uitdagingen maken ook voor het FVZ de financiering van hotels lastiger. In afwijking van banken kijkt het FVZ ook bij hotels meer naar het toekomstige rendement van de investeringen en kan dan toch soms financieren. Van de hiervoor genoemde 8 financieringen van vervolginvesteringen na een overname, betrof het in twee gevallen een hotel. Dit heeft bijgedragen aan de kwaliteitsverbetering van deze hotels.

De praktijkervaringen wijzen vooral op beperkte financieringsruimte voor vervolginvesteringen wanneer de lasten van een overname al zwaar op het bedrijf drukken. Hier speelt het FVZ binnen de huidige kaders al een rol. Ook in de toekomst zien wij die rol weggelegd bij zowel campings als hotels, gedurende de actieve looptijd van het fonds tot begin 2032. Om te beoordelen of een bredere rol bij de financiering van bedrijfsovernames zelf wenselijk is, moet gerichter worden onderzocht in welke situaties de mogelijkheden van banken en andere financiers tekortschieten en wat het FVZ daaraan kan toevoegen. Daarbij moeten ook de publieke meerwaarde en uitvoerbaarheid worden beoordeeld.

2.4 Fiscale en landelijke vraagstukken

Bij de overdracht van een verblijfsrecreatiebedrijf kunnen de fiscale gevolgen groot zijn, zeker als grond en gebouwen een belangrijk deel van de bedrijfswaarde vormen. Welke belastingen een rol spelen, hangt onder meer af van wat wordt overgedragen: het bedrijf zelf, aandelen of afzonderlijke grond en gebouwen. Ook maakt het verschil of sprake is van schenking, vererving of verkoop. Daarom vraagt een overdracht tijdig om een beoordeling van de fiscale én financiële gevolgen.

Bij schenking of vererving van een actieve onderneming kan de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) de schenk- of erfbelasting beperken. Bij schenking of vererving van aandelen die een aanmerkelijk belang vormen, kan de doorschuifregeling (DSR ab) van belang zijn voor de inkomstenbelasting. Voor beide regelingen is van belang welk vermogen bij de onderneming hoort. Aan derden verhuurd vastgoed valt in beginsel buiten deze regelingen. Kortdurend verblijf in een accommodatie wordt niet automatisch op dezelfde manier behandeld. Hoe dit uitwerkt voor een verblijfsrecreatiebedrijf, hangt af van de eigendom en de feitelijke exploitatie.

In De Staat van het Nederlandse mkb 2026 komt het belang van stabiele en voorspelbare regels voor langetermijnkeuzes naar voren. Dat is een boodschap die de provincie met de minister kan bespreken.

Voor een gerichter signaal is vooral van belang of Zeeuwse ondernemers bij concrete overdrachten vastlopen op de toepassing van fiscale regels. De huidige praktijkinformatie geeft daarvoor nog geen uitgewerkte voorbeelden. Op basis van een toets bij Schipper Accountants is aangegeven dat de huidige fiscale regels niet blokkerend zijn maar door de veelvoud en complexiteit, lastig is te overzien voor zowel de overdrager, opvolger als de persoonlijke

huisadviseur/kleinere intermediair. Het advies is om dit zo vroeg mogelijk te signaleren tijdens een opvolgingsvraagstuk.

3. Conclusie en handelingsperspectief

De verkenning laat zien dat opvolging in de Zeeuwse verblijfsrecreatie zowel persoonlijke als zakelijke keuzes vraagt. Familiebelangen, eigendom, de waarde van grond en vastgoed, financiering en toekomstige investeringen hangen met elkaar samen. Er is al ondersteuning beschikbaar. De praktijkervaringen laten zien dat overzicht in de begeleiding en afstemming tussen deskundigen belangrijk zijn om familievragen en zakelijke keuzes in samenhang te bekijken. Dit hoofdstuk trekt de hoofdconclusies uit de vier sporen. Hoofdstuk 4 werkt vijf mogelijke vervolgacties uit waarover het college kan besluiten.

3.1 Bestaande ondersteuning als vertrekpunt

Dockwize, Impuls Zeeland en gespecialiseerde adviseurs beschikken samen over een netwerk en kennis die ondernemers bij opvolging nodig hebben. Die kennis raakt zowel familievragen als de toekomst en financiering van het bedrijf. Voor ondernemers moet duidelijker worden bij wie zij terechtkunnen en wanneer andere deskundigen aansluiten. Een herkenbare route op basis van het bestaande aanbod is daarom een passende eerste stap.

3.2 Ondersteuning laten aansluiten op verschillende situaties

Opvolging binnen de familie en continuïteit zonder opvolger binnen de familie vragen niet dezelfde begeleiding. Het APK-programma biedt vooral houvast bij familieopvolging. Zonder opvolger binnen de familie kan overdracht aan een medewerker of een ondernemer van buiten een mogelijkheid zijn. Ook kan de familie eigenaar blijven en de dagelijkse leiding aan een externe bedrijfsleider overdragen. Deze routes vragen elk om passende afspraken over leiding, eigendom, zeggenschap en financiering. Het handelingsperspectief is om de bestaande ondersteuning in deze verschillende situaties te benutten en per ondernemer passende deskundigheid te betrekken.

3.3 Meer inzicht voor nieuwe keuzes

De raming van HZ Kenniscentrum Kusttoerisme wijst op ongeveer 500 familiebedrijven in de Zeeuwse verblijfsrecreatie. Zij laat niet zien hoeveel ondernemers op korte termijn een overdracht voorbereiden, welke routes zij overwegen en welke hulp zij nodig hebben. Ook is niet onderzocht wat verschillende vormen van overdracht en eigendom kunnen betekenen voor het bedrijf en de omgeving. Deze kennis is vooral nodig voordat wordt besloten over nieuwe, brede maatregelen voor de sector. Het verbinden en toepassen van bestaande ondersteuning kan al op basis van de huidige inzichten beginnen.

3.4 Ervaringen uitwisselen en opvolgers voorbereiden

Dockwize ziet in de APK-bijeenkomsten dat overdragende ondernemers en opvolgers ervaringen met anderen uitwisselen. Sommigen houden ook na afloop contact. Voor overdragers kan het gesprek gaan over loslaten, verwachtingen en de positie van andere familieleden. Opvolgers hebben daarnaast vragen over hun eigen koers, leiderschap en eigenaarschap. Ervaringsuitwisseling kan beide groepen helpen om hun keuzes en verwachtingen bespreekbaar te maken. Voor opvolgers kan gerichte voorbereiding op hun nieuwe rol daarop aansluiten. Dit is een aanvulling op financieel, juridisch en fiscaal advies.

3.5 De koers van het bedrijf en passende opvolgingsroutes

Bij opvolging gaat het niet alleen om de vraag wie het bedrijf voortzet. Ook telt mee wat de ondernemer wil behouden en ontwikkelen, zoals het karakter van het bedrijf, de positie van medewerkers en de band met de omgeving. Dat helpt bij de keuze tussen routes binnen en buiten de familie en bij de verdeling van leiding, eigendom en zeggenschap.

Rentmeesterschap[1] helpt om te bepalen wat de ondernemer voor de lange termijn wil doorgeven. Dit onderwerp is eerder onderzocht voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie. Als de ondernemer dat doel ook wil vastleggen in de zeggenschap over het bedrijf, kan steward ownership als één van de mogelijke structuren worden verkend. Daarbij kunnen de leiding van het bedrijf, de zeggenschap over de koers en de financiële rechten bij verschillende partijen liggen. Dat is relevant wanneer één opvolger niet vanzelf alle rollen en kosten kan dragen. Of zo'n structuur werkt, hangt ook af van de belangen van de familie, de financiering van grond en vastgoed en de ruimte om te blijven investeren.

3.6 Financieringsmogelijkheden rond opvolging verduidelijken

Bij opvolging in de verblijfsrecreatie komen de overnameprijs, de waarde van grond en vastgoed en nieuwe investeringen vaak samen. Die waarde kan hoog zijn, terwijl de inkomsten van het bedrijf ook ruimte moeten bieden voor de lasten van de overdracht en voor noodzakelijke investeringen. Daarom is vroeg een financieel overzicht nodig dat laat zien wat haalbaar is voor de overdrager, de opvolger en het bedrijf.

Impuls Zeeland helpt ondernemers hun financieringsvragen te ordenen en passende adviseurs en financiers te betrekken. Het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland (FVZ) komt binnen de huidige kaders vooral in beeld voor toekomstgerichte investeringen rond of na de overdracht en financiert daarbij in de praktijk aanvullend op de overnamefinanciering door de banken en verkopers. Er wordt regelmatig afgestemd met de banken over hun visie op de markt en de financieringsmogelijkheden. Bij de huidige ontwikkelingen in de markt is het goed om opnieuw bij hen te toetsen waar zij knelpunten zien in de financiering van bedrijfsovernames c.q. vervolginvesteringen en in hoeverre er behoefte is aan een bredere ondersteuning vanuit het FVZ. De financierbaarheid van hotels verdient daarbij bijzondere aandacht.

3.7 Fiscale aandachtspunten gericht inbrengen

Een bedrijfsoverdracht wordt vaak jaren voorbereid. Daarom kan de provincie in het gesprek met de minister het belang van duidelijke en voorspelbare belastingregels benadrukken. Voor verblijfsrecreatiebedrijven is ook de fiscale behandeling van grond en vastgoed een aandachtspunt. Bij de BOR en DSR ab maakt het uit hoe dit vastgoed binnen het bedrijf wordt gebruikt.

De verkenning bevat geen getoetst Zeeuws voorbeeld waaruit blijkt dat deze regels zelf een overdracht belemmeren. Een voorstel om de regels te wijzigen is daarom nu niet onderbouwd. De provincie kan het belang van voorspelbare regels wel direct inbrengen. Een specifieker signaal over grond en vastgoed vraagt eerst om een concreet praktijkvoorbeeld dat door een fiscalist is beoordeeld.

[1] Zie de drie bijlagen over rentmeesterschap: de literatuurstudie, de beleidsnotitie en het verslag van de werksessie. Deze zijn in 2026 uitgegeven door CELTH (in opdracht van Impuls Zeeland)

4. Advies voor vervolgopdrachten

Familiebedrijven zijn belangrijk voor het Zeeuwse recreatieve aanbod en vaak sterk verbonden met hun omgeving. Bij opvolging gaat het daarom ook om de koers en continuïteit van het bedrijf. De praktijkervaringen benadrukken het belang van overzicht in de begeleiding, afstemming tussen deskundigen en financieringsruimte voor vervolginvesteringen. Het vervolg richt zich op het verbinden en toepassen van bestaande ondersteuning en hoe we daar meerdere familie bedrijven van kunnen laten profiteren. Uiteraard met aandacht voor passende opvolgingsroutes en regionale binding. De volgende vijf opdrachten werken dit uit.

4.1 Verbind de bestaande ondersteuning

Impuls Zeeland en Dockwize om voort te bouwen op hun bestaande programma's en praktijkervaringen en dienen hun ondersteuning bij bedrijfsopvolging gerichter te combineren. Benut de individuele begeleiding van familieverhoudingen, rolverdeling en ondernemers/ondernemingsontwikkeling door Dockwize samen met de sectorkennis van Impuls Zeeland over bedrijfsontwikkeling, investeringen en financiering. Pas dit toe in concrete opvolgingssituaties, met en zonder opvolger binnen de familie, met aandacht voor zowel familie, overdrager als opvolger. Gebruik deze ervaringen om de samenwerking en doorverwijzing met adviseurs en accountants te versterken en bruikbare onderdelen van de APK-werkwijze breder toe te passen.

Een eerste stap is het in kaart brengen van alle relevante familiebedrijven die aan de partners binnen dit eco-systeem, zijn gekoppeld.

Een tweede stap is in samenwerking met partners uit het eco-systeem, bijeenkomsten te organiseren om enerzijds het bewustzijn te verhogen en anderzijds de aantrekkingskracht en zichtbaarheid van deze ondersteuning te versterken.

4.2 Uitbreiden van bestaand aanbod

Er zijn een aantal interessante richtingen hoe we met (financiële) partners het APK programma kunnen versterken. Een eerste voorbeeldrichting betreft het onderzoeken van een kort bedrijfskundig programma voor opvolgers. Dit sluit goed aan bij de praktijk. Onderwerpen die te maken met de koers van het bedrijf en het runnen ervan zijn daarbij van belang, met een sterk accent op het doorgronden van de financiële aspecten.

Nu de eerste intermediairs het APK programma beginnen te vinden, wordt ons vermoeden bevestigd dat het programma de propositie van de kleinere adviseur (veelal administratiekantoren) verrijkt. Immers, de adviseur gaat uiteindelijk de familie begeleiden bij de daadwerkelijk overdracht, maar heeft niet alle expertise die het APK team wel in huis heeft tot zijn/haar beschikking. Een verkenning met enkele van dit soort intermediairs zou kunnen leiden tot een gestructureerde aanpak hoe we meer van dit soort kleinere intermediairs op een goede manier kunnen bereiken en aan het APK concept kunnen verbinden.

Een andere ambitie die veel kan betekenen in het opschalen naar veel meer families, is het doorontwikkelen van het concept naar een 2.0 versie waarbij middelgrote accountantskantoren onze APK aanpak volledig integreren in hun dienstenaanbod naar klanten. Het bereik naar relevante familiebedrijven wordt daarmee factoren vergroot.

Een andere belangrijke richting betreft het verder uitbouwen van het APK Familiebedrijven programma voor situaties waarin er geen opvolgingspotentieel binnen de familie voorhanden is. Bij een niet passende opvolgings invullig dient er verkend te worden wat de mogelijkheden zijn bij interesse van onder andere Zeeuwse partijen en familiebedrijven om de handen ineen te slaan. Denk hierbij aan constructies om het behoud van een Zeeuwse bedrijfsvoering of financiering / participatie mogelijk te maken. Partners uit het bestaande eco-systeem zijn hiervoor het eerste vertrekpunt voor de verkenning.

Voor de eerste 3 mogelijke vervolgacties ('programma opvolgers', 'binden kleinere intermediairs', 'integreren APK met dienstverlening middelgrote accountantskantoren') kan Dockwize met haar bestaande partners komen tot een eerste aanpak. Het laatste punt vraagt om het bundelen van krachten van ondermeer ook Impuls Zeeland (financieringscluster).

4.3 Geef aandacht aan de koers en regionale binding van bedrijven
Vraag Impuls Zeeland de inzichten over rentmeesterschap toegankelijk te maken voor familiebedrijven in de Zeeuwse verblijfsrecreatie en voor de partijen die hen bij opvolging ondersteunen. Gebruik bestaande programma ' s en ondernemersnetwerken om het gesprek te voeren over wat een ondernemer wil doorgeven: het karakter van het bedrijf, de positie van medewerkers en de band met de omgeving. Zo wordt opvolging ook een moment om keuzes te maken over de koers van het bedrijf op lange termijn.

Laat daarbij zien dat eigendom en zeggenschap op verschillende manieren kunnen worden ingericht. Steward ownership kan als één mogelijkheid worden besproken wanneer een ondernemer het doel en de continuïteit van het bedrijf ook na een overdracht wil borgen.

4.4 Verduidelijk en benut de financieringsmogelijkheden
Mede uit de financiële risico's uit het APK Familiebedrijven programma kan Impuls Zeeland vanuit haar sectorrol samen met de ondernemers, banken en eventuele andere financiers in beeld brengen wat de knelpunten zijn bij de financiering van de overname, grond en vastgoed en vervolg investeringen. Maak duidelijk hoe deze partijen bij de financieringsbehoefte aansluiten en welke rol het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland speelt. Is het FVZ voldoende bekend in de sector en sluiten haar financieringskaders aan bij de behoefte van de bedrijfsopvolgers. Het resultaat is een beter inzicht in de knelpunten en een overzicht voor ondernemers en adviseurs van de bestaande financieringsmogelijkheden. Ook kunnen de resultaten (zo nodig) een aanzet geven tot een herbeoordeling van de kaders van het FVZ.

Er zijn een aantal kansen om de effectiviteit van het APK programma te verhogen, indien we de combinatie kunnen leggen met de financiering van de overdracht. Een eerste kans komt voort uit het feit dat het APK programma een risico assessment is, waarbij het reduceren van het risico de kans op een succesvolle overdracht moet verhogen. Dat betekent dat voor een financierende partij een APK traject, de te verstrekken financiering minder risicovol maakt. Hiervoor dient verkend te worden met welke financiers er een samenwerking aan kan worden gegaan. Voor publieke, financiële stimulering of vouchers verdient het aanbeveling een actieve link met het APK programma te overwegen. Omgekeerd is het APK programma ook aantrekkelijk voor financiers, aangezien onze deelnemers interessante prospects kunnen zijn.

4.5 Verdiep de kennis over opvolging van familiebedrijven in de Zeeuwse verblijfsrecreatie
Vraag HZ Kenniscentrum Kusttoerisme om aanvullend onderzoek naar de opvolging van familiebedrijven in deze sector. De eerste raming geeft nog geen beeld van de termijn waarop overdrachten spelen, de aanwezigheid van opvolgers binnen de familie en de behoefte aan begeleiding.

Het onderzoek kan daarnaast inzicht geven in andere eigendoms- en overnamevormen, hun voorwaarden en voor- en nadelen. Een vergelijking van de gevolgen van verschillende routes voor de bedrijfsvoering en de omgeving helpt om hun betekenis voor de sector en de regio te beoordelen. HZ bepaalt in overleg met de provincie en betrokken partijen welke vragen, gegevens en onderzoeksaanpak hiervoor nodig zijn. De uitkomsten bieden een basis voor besluiten over eventuele nieuwe maatregelen.

Dockwize
7mo • Edited

NEXT STEP ••• Bij familiebedrijven gaat opvolging over méér dan cijfers. Het gaat over mensen, relaties en toekomst.

Het verhaal van Minicamping Boogaard in Zoutelande laat zien hoe het **Familiebedrijvenprogramma** van Dockwize helpt om gesprekken scherp, eerlijk en toekomstbestendig te voeren.

ouwden het bedrijf met hart en ziel op. Zoon
ereidt zich nu voor op de overname, niet pas op het laatste moment, maar ruim op tijd.

- Duidelijkheid over financiën, regelingen en subsidies
- Heldere afspraken binnen de familie
- Rust aan de keukentafel én perspectief voor de toekomst

"Misschien vinden sommigen vijf jaar vroeg, maar we zijn zó blij dat we gestart zijn."

👉 Benieuwd naar hun verhaal? Lees het hele interview hier: https://lnkd.in/ew_Av26r

Fotografie

•••

Het familiebedrijvenprogramma wordt mede mogelijk gemaakt door Provincie Zeeland en onze programmapartners Schipper Accountants, Crossminds B.V. en FamilieWerk.

#familiebedrijven #overname #overdragen #volgendegeneratie #dockwize #zeeland

Show translation







Constructiebedrijf Van Vugt
9mo

+ Follow

Bedrijfsbezoek vanuit de Provincie Zeeland en Dockwize

Gisteren brachten Jo-Annes de Bat (Gedeputeerde bij Provincie Zeeland) en
Directeur bij Dockwize) een bezoek aan ons bedrijf.

We hadden het genoegen om hen bij ons in Breskens te mogen ontvangen in het kader van het programma 'APK familiebedrijven' wat Dockwize uitvoert, en waar wij aan hebben deelgenomen afgelopen jaar.

Tijdens een rondleiding en gesprek vertelden we hen uitgebreid over onze onderneming, onze activiteiten en specialismen. En natuurlijk over de dynamiek van het ondernemen binnen een familiebedrijf, waarin we nu als tweede en derde generatie samenwerken.

Foto: Provincie Zeeland

#constructiebedrijfvanvugt #vanvugt #bedrijfsbezoek #provinciezeeland #dockwize #familiebedrijf #familiebedrijven #breskens #zeeuwsvlaanderen #zeeland

Show translation



DOCKWIZE.

Impuls Zeeland