

Familiebedrijven en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Door: Dr. Lonneke Roza (Onderzoeker Maatschappelijk Betrokken Ondernemen)

Deze paper is deels gebaseerd en soms vrij vertaald vanuit het werk van Beth Breeze en haar artikel: Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry. Project report. Institute for Family Business 2009 (UK).

Meer weten? www.rsm.nl/maatschappelijkebetrokkenheid of stel uw vraag via de mail: lroza@rsm.nl

Familiebedrijven als belangrijke driver in onze samenleving

Er zijn ongeveer 278.000 familiebedrijven in Nederland en worden wel als de stille kracht gezien van onze economie. Samen zijn zij goed voor ongeveer 343 miljard euro, meer dan een kwart van de totale omzet in Nederland (CBS, 2017). Naast hun belang voor onze economie spelen familiebedrijven ook een belangrijke rol in de filantropische sector. Dat kan door middel van het doneren van het vermogen van de familie, het starten van een familiefonds op basis van het vermogen van de familie of door Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) via het bedrijf. Ook dit kan direct door middel van het delen van de resources van het bedrijf gedaan worden (denk aan geld, middelen, mensen en netwerk), maar ook door middel van het opzetten van een corporate foundation. Denk hierbij aan bijvoorbeeld [VebeGo Foundation](#), A-Ware Foundation en Facilicom Foundation. Er zijn dus vele manieren waarop families, al dan niet met het vermogen opgebouwd door het bedrijf of via het bedrijf een bijdrage doen aan een veerkrachtige samenleving.

De motivaties om een bijdrage te doen is vaak anders dan bij niet-familiebedrijven, en is veel meer (familie) waarden gedreven. Daarnaast verschillen zij ook op de manier waarop familiebedrijven het prettig vinden om hier vorm aan te geven. Het doel van de paper is om inzicht te geven in de drijfveren van families om maatschappelijk betrokken te zijn, hoe zij dit (kunnen) organiseren en de verschillen te duiden met niet-familiebedrijven. Dit is handig voor als u zelf MBO vorm wilt geven in een familiebedrijf of graag als goed doel (of non-profit) wilt samenwerken met familiebedrijven. Het start met het begrijpen van de organisatie, en in de geval ook de invloed van familie.

Familiebedrijven zijn maatschappelijk betrokken 'van nature'

Familiebedrijven zijn vaker maatschappelijk betrokken dan niet-familiebedrijven. Families voelen een grote toewijding om gezien te worden als maatschappelijk betrokken in de lokale gemeenschap. Dit wordt door de gemeenschap ervaren als oprecht en diepgeworteld. Het is duidelijk dat familiebedrijven geen monopolie hebben op maatschappelijke betrokkenheid, maar hun kenmerkende toewijding aan lange termijn rentmeesterschap, stabiliteit en continuïteit betekent dat een maatschappelijk betrokken visie vaak is ingebed in hun bedrijf. Het van nature maatschappelijk betrokken zijn heeft echter zowel voor- als nadelen: MBO zal namelijk eerder intrinsiek en daardoor lange termijn georiënteerd zijn als dit 'aangeboren' is, maar een gebrek

aan bewuste ontplooiing kan soms betekenen dat het niet op een gestructureerde of strategische manier wordt uitgevoerd. Er is dus nog veel potentie om van goede wil naar meer maatschappelijke impact te komen.

Familiebedrijven zijn grotendeels lokale helden

Familiebedrijven zijn vaak diep geworteld in de lokale omgeving waarin ze gevestigd zijn en gaan vaak generaties lang terug. Door de bijdragen van de gemeenschap aan het ontwikkelen van de rijkdom van familiebedrijven, zijn eigenaren zich bewust van wat zij de gemeenschap verschuldigd zijn en willen daarom graag iets terug doen. Zij willen zowel daadwerkelijk goede burens en leden van de lokale gemeenschap zijn, alsook zo gezien worden. Om deze reden wordt de maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven soms (grotendeels) geografisch bepaald en dragen familiebedrijven bij aan essentiële activiteiten voor de lokale omgeving waar veel van hun medewerkers wonen.

Informaliteit is de regel, maar enige vorm van formaliteit is het ideaal

De manier waarop familiebedrijven hun maatschappelijk betrokken activiteiten uitvoeren loopt uiteen van volledig opportunistische en ad-hoc handelingen, tot zeer gestructureerde en geformaliseerde benaderingen. Ze neigen echter naar het informele, met name in kleinere organisaties. Toch lijkt een of andere vorm van formele structuur te resulteren in effectievere bijdragen met meer impact. "Flexibiliteit binnen een kader" is wellicht een best passende benadering om deze activiteiten op een meer structurele vorm te gieten, zonder dat de bureaucratie de onderliggende passie en familiewaarden belemmert.

Er zijn drie belangrijke drijfveren voor MBO voor familiebedrijven - waarden, marketing en druk vanuit anderen

Familiewaarden, met name het ethos rond 'iets teruggeven', zijn een belangrijke drijfveer achter veel MBO activiteiten in familiebedrijven. Echter kunnen deze activiteiten ook marketing gericht en gedreven worden door (normatieve) druk van anderen. Familiebedrijven willen vaak namelijk dat hun waarden op één lijn zijn met hun bedrijfsdoelstellingen. Daarnaast passen zij zich vaak aan aan de heersende normen die bestaan onder andere bedrijven in hun sector of werkgebied.

Bedrijven die waarden gedreven zijn kunnen bijvoorbeeld door hun MBO programma met hun bedrijfsnaam of familienaam te verbinden om zo uit te stralen dat dit echt iets is wat bij hen past. Hier zie je vaak dat een

belangrijke pijler de betrokkenheid en de trots van de medewerkers is. Familiebedrijven die hun MBO programma aan marketing doelstellingen willen koppelen kunnen bijvoorbeeld MBO inzetten voor reputatievoordelen en het inzetten voor het werven en behouden van talent; en degenen die aan MBO doen doordat anderen het van hen verwachten laten vaak binnen de sector zien wat zij aan MBO doen om zo het signaal af te geven dat men adherent aan de norm.

Filantropie en MBO zitten op hetzelfde continuüm, maar hoe dat georganiseerd wordt varieert

Sommige familiebedrijven hanteren een strikte scheiding tussen filantropie en MBO, wat vaak suggereert dat filantropie de verantwoordelijkheid is van privé familieleden en MBO de verantwoordelijkheid van het bedrijf. Maar over het algemeen beschouwen familiebedrijven deze activiteiten als eenzelfde continuüm, omdat beide geworteld zijn in de wens om familiewaarden in het bedrijf in de praktijk te brengen. De betrokkenheid van de familie en werknemers is vaak erg belangrijk bij het MBO programma. De regelingen voor het organiseren van MBO en filantropische activiteiten zijn echter zeer uiteenlopend, zoals het op zich nemen van alle verantwoordelijkheid door één persoon vanuit de familie, bijvoorbeeld de eigenaar; de verantwoordelijkheid neerleggen bij een groep, zoals een familieraad bestaande uit familieleden die zowel binnen als buiten het bedrijf werken; het delegeren van verantwoordelijkheden aan een of meerdere niet-gesinsleden; of het opzetten van een aparte stichting waar er vaak voor een mix tussen familie, werknemers en niet-betrokkenen (maar wel experts op maatschappelijk vlak) wordt gekozen.

MBO helpt zowel het bedrijf als families te versterken

Maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven biedt kansen om zowel de familie als het bedrijf te versterken. Het werkt als een soort "lijm" binnen de familie, door het bieden van een gelegenheid voor interactie tussen familieleden die wel en niet in het bedrijf werken - inclusief jongeren, gepensioneerden, echtgenoten en familieleden die ervoor kiezen om andere carrières na te streven. Een maatschappelijke betrokkenheid van familiebedrijven kan ook het moreel binnen het bedrijf vergroten en het tegemoetkomen aan de behoeften van werknemers, met name van de jongere generatie, die willen werken voor succesvolle bedrijven met bredere doelen in plaats van alleen het nastreven van winst.

Goede doelen moeten zich bewust zijn van de onderscheidende kenmerken van maatschappelijk betrokken familiebedrijven

Er zijn een aantal onderscheidende kenmerken van familiebedrijven die hen aantrekkelijke partners maken voor goede doelen, waaronder een oprechte passie en identificatie met hun bedrijfsnaam, het nastreven van niet-financiële doelen (maar juist lange termijn oriëntatie), oprecht geloof in hun rol op basis van rentmeesterschap, de wens om blijvende impact te creëren en de behoefte om intergenerationele waarden binnen de familie over te dragen. Bovendien hebben familiebedrijven meer kans om hun schenkingen te ondersteunen tijdens economische crises, omdat zij dit beschouwen als een essentieel onderdeel van hun interactie met de gemeenschap, in plaats van als een optie als het goed gaat. Goede doelen die steun zoeken bij familiebedrijven moeten zich ervan bewust zijn dat zij vaak de voorkeur geven aan (lokale) goede doelen en projecten die inspirerende leiders met een duidelijke visie hebben en die hun impact kunnen aantonen. De informele, "keukentafel" -achtige discussies die in veel familiebedrijven worden gevoerd, maken het moeilijker om toegang te krijgen tot hun besluitvormingsproces. Echter, goede doelen die succesvol zijn in het verkrijgen van steun van familiebedrijven zullen waarschijnlijk langdurige, toegewijde relaties opbouwen.

Tot slot

Het goed vormgeven van MBO binnen een familiebedrijf is complex die onlosmakelijk verbonden is met de waarden, voorkeuren en prioriteiten van individuele familieleden. Je zou tenminste aan de volgende factoren kunnen denken als u hiermee aan de slag wilt:

- Helder zijn over de familie- en bedrijfswaarden en dit meenemen in het beleid rondom MBO
- Praten met andere familiebedrijven en leren van hun ervaringen, maar ook met deskundigen, zoals universiteiten en adviesbureaus. U hoeft het niet zelf helemaal uit te zoeken.
- Het betrekken van jongere en oudere familieleden en degenen die niet betrokken (kunnen) zijn bij het runnen van het bedrijf.
- Werknemers betrekken, zowel in inspraak als in de uitvoering van het beleid.
- Regelmatige herziening en vernieuwing van MBO doelen en activiteiten, vooral tijdens overgangen van posities van bestuur van corporate foundations, maar ook als anderen binnen de familie bepaalde posities krijgen binnen het bedrijf, om zo continue aan te blijven sluiten bij de heersende (familie) waarden.