
BREDE WELVAARTCREATIE DOOR MKB-FAMILIEBEDRIJVEN

Van 'ad hoc' naar een planmatige aanpak



GIDS VOOR EEN STRATEGISCHE AANPAK VAN BREDE WELVAARTCREATIE VOOR MKB-FAMILIEBEDRIJVEN



COLOFON

Brede Welvaartcreatie door MKB-Familiebedrijven. Van 'ad hoc' naar een planmatige aanpak.
De Gids voor een strategische aanpak van brede welvaartcreatie voor MKB-familiebedrijven.

Auteurs (in alfabetische volgorde)

Johan Reijenga (Hogeschool Rotterdam): a.j.reijenga@hr.nl

Rosemarie Stedehouder-Steenbeek (Windesheim): r.stedehouder-steenbeek@windesheim.nl

Judith van Helvert-Beugels (Windesheim): jmc.van.helvert@windesheim.nl

Arjen van Klink (Hogeschool Rotterdam): h.a.van.klink@hr.nl

Deze gids en het onderzoeksproject zijn mede tot stand gekomen door RAAK-MKB subsidie voor praktijkgericht onderzoek van SIA waarvan Judith van Helvert-Beugels namens het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim de projectleider is. We willen de betrokkenen van de deelnemende familiebedrijven hartelijk bedanken voor hun bijdragen.

Tekstredactie

Eefje Claassen Tekst en Onderzoek

Contactgegevens

Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Business Innovation
Kralingse Zoom 91, 3063 ND Rotterdam

Hogeschool Windesheim, Lectoraat Familiebedrijven
Campus 2, 8000 GB Zwolle

Heb je naar aanleiding van deze gids nog vragen of wil je de andere interventies willen ontvangen?
Neem dan contact op met de auteurs.

Deze publicatie valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 – Internationaallicentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteurs hierbij vermeld wordt. Wij zouden graag van je horen waar je de publicatie voor hergebruikt. Dit helpt ons om inzichtelijk te krijgen wat de impact van ons onderzoek is.



September 2024

INHOUD

Colofon	1
1. Inleiding	3
2. Strategie voor brede welvaart bepalen: geïntegreerd of niet?	6
3. Ambitieniveau bepalen	11
4. Brede welvaartsscan.....	13
5. Fase 1 van Polaris: Ontwaken.....	15
a) Het opstellen van een familiestatuuut	15
b) Het ontwikkelen van een eigenarenvisie	19
c) Het opstellen van een eigenaarsplan	22
d) Het implementeren van een familieberaad.....	25
6. Fase 2 van Polaris: Bewustzijn	27
a) Het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap	27
b) Het instellen van een projectteam.....	31
7. Fase 3 van Polaris: Afstemming.....	34
a) Materialiteitsanalyse en materialiteitsmatrix	34
b) Storytelling	38
8. Fase 4 van Polaris: Activering	44
a) Implementeren van een Raad van de Toekomst	44
b) Het invullen van het Family-Business Model Canvas.....	48
9. Fase 5 van Polaris: Pleidooi	56
10. Tot slot.....	57

1. INLEIDING

Bedrijven worden door overheid, maar ook medewerkers, klanten en andere stakeholders in toenemende mate geacht verantwoordelijkheid te nemen in het oplossen van maatschappelijke en sociale problematiek. Voor veel ondernemende families is het zo vanzelfsprekend om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven, dat ze zich vaak niet bewust zijn van het feit dat ze al behoorlijk wat doen aan brede welvaartcreatie (zie kader 'brede welvaart'). Een strategische aanpak is meestal maar in beperkte mate aanwezig. Het bewust koppelen van de maatschappelijke opgaven (het creëren van brede welvaart) aan zowel persoonlijke en familiale waarden als aan bedrijfsdoelen creëert echter kansen voor het bedrijf, maar het resulteert ook in een (potentieel) grotere maatschappelijke impact. Een dergelijke koppeling vraagt om een geïntegreerde aanpak van onder andere leiderschap, strategische planvoering, communicatie en projectmanagement. Deze gids heeft tot doel om familiebedrijven te ondersteunen bij het ontwikkelen van een strategische aanpak voor brede welvaartcreatie.

Brede welvaart

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) definiëren 'brede welvaart' als volgt: brede welvaart omvat alles wat mensen van waarde vinden. Naast materiële welvaart gaat het ook om zaken als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid. Brede welvaart gaat over drie groepen mensen: de mensen die nu in Nederland wonen ('hier en nu'), de volgende generaties – onze kinderen en kleinkinderen – ('later') en mensen in andere landen ('elders').ⁱ

De afstemming tussen de maatschappelijke opgaven, de persoonlijke en familiale waarden en de bedrijfsdoelen is weergegeven in Figuur 1, in de zogenaamde Brede welvaartsdriehoek.



FIGUUR 1. BREDE WELVAARTSDRIEHOEK

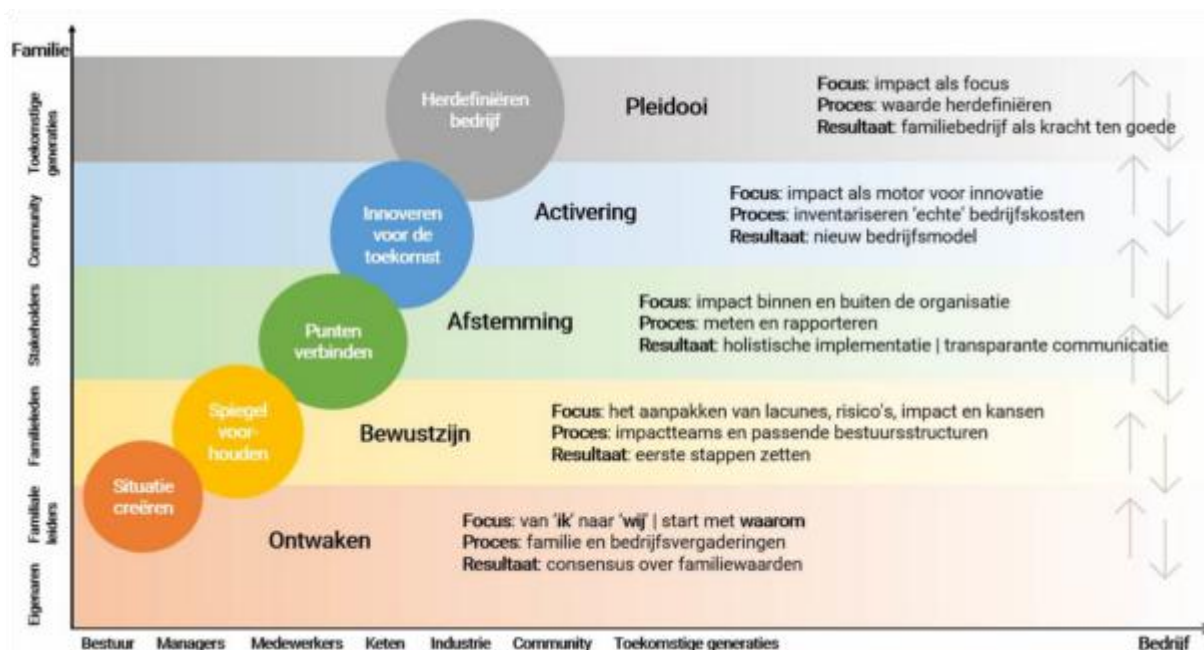
Wanneer een familiebedrijf zich wil oriënteren op brede welvaartcreatie en start met het initiëren van de eerste activiteiten, is de afstemming tussen de persoonlijke en familiale waarden, de bedrijfsdoelen en de maatschappelijke opgaven veelal minimaal. Hierdoor is de aanpak wankel en de impact beperkt. Een duurzame versterking van de concurrentiepositie van een onderneming vraagt om een strategische aanpak, waarin afstemming tussen de elementen van de Brede welvaartsdriehoek wordt gezocht. Deze afstemming is extra relevant en interessant voor

familiebedrijven, omdat zij zich – ten opzichte van andere mkb-bedrijven – onderscheiden door een sterke invloed van persoonlijke en familiale waarden, het belang van niet-financiële doelen (waaronder continuïteit) en een sterke maatschappelijke inbedding in de lokale omgeving. Door te werken aan de samenhang tussen deze drie elementen van de Brede welvaartsdriehoek, kan een familiebedrijf meer gericht en doelmatig brede welvaart nastreven, en initiële 'ad hoc'-activiteiten

langzaam (meer) verankeren in de manier van werken en in de strategie van het bedrijf. Het uiteindelijke resultaat is dat er op maatschappelijk niveau meer impact gecreëerd wordt.

Het Family Business Network (FBN) heeft in 2014 een projectgroep opgericht om familiebedrijven te inspireren en te ondersteunen bij het creëren van brede welvaart; de Polaris-beweging. Op basis van internationale casuïstiek van voornamelijk middelgrote en grote familiebedrijven is het Polaris-model ontwikkeld (i.e. de Polaris Road Map), dat het ontwikkelproces van familiebedrijven beschrijft om maximale impact te creëren met brede welvaartactiviteiten (zie Figuur 2).

Polaris verwijst naar de Poolster en deze staat in het Polaris-model symbool voor de betekenis die bedrijven in de maatschappij kunnen hebben en dient als uitgangspunt voor elke strategische beslissing die genomen wordt. De Polaris Road Map beschrijft aan de hand van vijf fasen de weg naar het creëren van maximale impact van brede welvaartsactiviteiten binnen familiebedrijven.



FIGUUR 2. POLARIS-MODEL (FBN, 2014)

Toelichting op het Polaris-model

Het ontwikkelproces dat is weergegeven in Figuur 2 lijkt vrij lineair, met de bovenste fase als ultiem einddoel, maar zo is het model niet bedoeld. Een bedrijf hoeft niet *alle* fasen te doorlopen en het hoogste niveau 'herdefiniëren bedrijf' hoeft niet altijd te worden behaald. De praktijk laat zien dat het ontwikkelproces dynamisch is en niet altijd in strakke fasen is in te delen (in de figuur weergegeven door de stippellijnen tussen de fasen). Bedrijven kunnen tegelijkertijd activiteiten ondernemen die bij verschillende fasen 'horen'. Daarnaast kan het zijn dat het bedrijf eerst naar een vorige fase moet teruggegaan, voordat een stap richting de volgende fase kan worden gemaakt (in de figuur weergegeven door de pijlen tussen de fasen).

Wanneer je als familiebedrijf ambieert om een strategische aanpak met betrekking tot brede welvaart te ontwikkelen, is het aan te raden om te beginnen met het bepalen van waar, hoe en voor wie je impact wilt en kunt maken. Sommige bedrijven zijn gezien hun omvang of marktpositie bijvoorbeeld

helemaal niet in staat om de markt of het businessmodel echt te veranderen. Tegelijkertijd kunnen ook deze bedrijven impact maken, bijvoorbeeld door te focussen op het welzijn van de medewerkers of de community [lokale gemeenschap], zonder de hele keten of de industrie te (willen) veranderen.

Vervolgens neem je als familiebedrijf stappen binnen een fase van het Polaris-model op de horizontale as, zoals bijvoorbeeld in fase 1, die de titel 'Ontwaken' heeft: het creëren van consensus over de familiewaarden middels familiegesprekken. Wanneer het gewenste resultaat van deze horizontale stappen is bereikt, kan het bedrijf verder met de verticale ontwikkeling naar de volgende fase en worden meer stakeholders betrokken in het proces. Echter, wanneer nieuwe familieleden hun intrede doen of wanneer familieleden het niet met elkaar eens zijn, zal de familie weer tijdelijk terug moeten naar fase 1 om te streven naar consensus om vervolgens in fase 2, 'Bewustzijn', te bekijken waar het bedrijf impact kan creëren. Elke fase bestaat daarmee uit een proces. De praktijk laat zien dat deze processen meermaals doorlopen (kunnen) worden.

Opbouw van de gids

De gids die voor je ligt, bestaat uit verschillende onderdelen en heeft tot doel brede welvaartcreatie te integreren in de strategie van familiebedrijven. Elke interventie die in deze gids aan bod komt, is onderdeel van een fase uit het genoemde Polaris-model en ontworpen om de brede welvaartsactiviteiten van het familiebedrijf verder te integreren.

Een cruciale stap in dit proces is om allereerst het ambitieniveau ten aanzien van brede welvaartcreatie te bepalen. Het maken van duidelijke keuzes op basis van dit ambitieniveau is essentieel om vooruitgang te boeken. Daarom adviseren wij alle familiebedrijven te beginnen met de interventie 'Ambitieniveau bepalen'. Deze interventie helpt bedrijven bij het vaststellen van hun doelen en prioriteiten. Samen met de vastgestelde strategie van het familiebedrijf vormen deze ambities de basis voor verdere ontwikkeling en integratie van brede welvaart in de bedrijfsstrategie.

De gids start met een verdieping op het belang van het vaststellen van de strategische koers van het familiebedrijf, waarin je als bedrijf de brede welvaartsactiviteiten integreert. Na het hoofdstuk 'Ambitieniveau bepalen' volgt een scan waarmee je kunt achterhalen welke interventie het beste past bij jouw situatie. De rest van de gids beschrijft de verschillende interventies, die kunnen worden ingezet om maximale impact van brede welvaartsactiviteiten te creëren binnen familiebedrijven.

ⁱ [Brede welvaart | Planbureau voor de Leefomgeving \(pbl.nl\)](#) en [Dossier Brede welvaart en de Sustainable Development Goals | CBS](#)

2. STRATEGIE VOOR BREDE WELVAART BEPALEN: GEÏNTEGREERD OF NIET?

Doel: Een geïntegreerde strategie in mkb-familiebedrijven om impact te genereren in de maatschappij door middel van brede welvaartcreatie.

Volgens één van de grondleggers van het vakgebied Strategisch Management, Richard Rumelt (2011)ⁱⁱ, is een goede bedrijfsstrategie gebaseerd op drie belangrijke elementen: een diagnose van de uitdagingen van het bedrijf, een richtinggevende visie en een reeks coherente acties om de visie te realiseren. Waarschijnlijk hanteer je voor je bedrijf een strategie die gericht is op het benutten van kansen en sterkten, en/of het keren van bedreigingen en/of zwakten. Die strategie is uitgeschreven in een meerjarenplan of zit in je hoofd.

Een goede strategie begint met het stellen van vragen, zoals: hoe ziet de omgeving waarin we ondernemen er in de toekomst uit en wat betekent dat voor ons bedrijf? Een goede strategie wordt ook gedragen door de medewerkers. Daarom moeten genoemde vragen niet alleen door het topmanagement gesteld worden, maar eigenlijk door iedereen die met het bedrijf verbonden is. Medewerkers, familie, klanten en leveranciers hebben er allemaal belang bij om vragen te stellen en kunnen bovendien een relevante inbreng leveren in een continue dialoog vanuit hun afzonderlijke perspectieven. Strategievorming is daarmee vooral een doorlopend en gezamenlijk leerproces (Van Klink, 2017)ⁱⁱⁱ.

Een bedrijfsstrategie is doorgaans gericht op de (toekomstige) economische prestaties van het bedrijf. De maatschappelijke prestaties van een bedrijf komen meestal niet of slechts zijdelings aan bod. Enerzijds omdat ze voor het succes van het bedrijf minder relevant lijken, anderzijds omdat bedrijven hun maatschappelijke activiteiten als 'anders' percipiëren en niet beschouwen als direct onderdeel van de bedrijfsvoering. Dat laatste is met name bij familiebedrijven vaak het geval: maatschappelijke activiteiten komen vanuit de familie en met 'goed doen' loop je bovendien niet te koop.

De rol van bedrijven bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken wordt in toenemende mate nadrukkelijker, maar maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken kunnen het bedrijf zelf ook directer en sterker gaan raken. Dat kan in positieve zin; een maatschappelijke ontwikkeling kan voor het bedrijf kansen bieden. Denk aan een bedrijf dat waterzuiveringsapparatuur maakt en kan profiteren van de toenemende schaarste aan schoon drinkwater in de wereld. Maar de impact kan ook negatief zijn en bedreigingen meebrengen. Een voorbeeld daarvan is een bedrijf dat veel praktisch geschoold personeel aan het werk heeft, hetgeen door de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt problematischer wordt.

Naarmate de impact van maatschappelijke ontwikkelingen op het bedrijf groter wordt, komen deze ontwikkelingen meer in het strategische spectrum van het bedrijf terecht. Dan wordt het zaak om maatschappelijke opgaven mee te wegen en te bezien in hoeverre het bedrijf in zijn strategie maatschappelijke en economische doelen kan verbinden. 'Goed doen' is dan niet meer iets wat een bedrijf of familie 'erbij doet', maar wordt steeds meer onderdeel van de bedrijfsontwikkeling en de bedrijfsvoering, waarbij economische en maatschappelijke belangen bij elkaar komen en elkaar versterken.

Het concept 'shared value creation', dat is ontwikkeld door Michael Porter en Mark Kramer (2011)^{iv}, impliceert een geïntegreerde denk- en handelwijze. Porter en Kramer gaan ervan uit dat je maatschappelijke en economische waarde creëert vanuit één en dezelfde strategie, omdat deze waarden en de onderliggende activiteiten samenhangen en elkaar kunnen versterken. Door economische waarde te creëren dus ook maatschappelijke waarde creëren. Een uitgewerkt voorbeeld daarvan is te zien in figuur 5.

Een succesvolle integratie van economische en maatschappelijke waarden is af te lezen uit de productiviteitswinst. Is je bedrijf bijvoorbeeld in staat om slimmer om te gaan met schaarse middelen? Dat geldt vanzelfsprekend voor het huidige vraagstuk met betrekking tot energietransitie en uitputting van grondstoffen. Hier kunnen circulaire principes (zoals bijvoorbeeld de waarde van grondstoffen, materialen en producten wordt zo lang mogelijk behouden en zorgvuldig (her)gebruikt, waardoor het einde van de levensduur van producten en materialen zo lang mogelijk wordt uitgesteld) economische en maatschappelijke waarde creëren. Dat is de ecologische kant van maatschappelijk rendement. Een ander vraagstuk betreft een steeds schaarser wordend aanbod van goede arbeidskrachten. Investeren in 'leven lang ontwikkelen' kan productiviteitswinst opleveren, die zowel economisch als maatschappelijk interessant is. Dat is een voorbeeld van de sociale kant van maatschappelijk rendement. Een ander voorbeeld betreft het investeren in jongeren als toekomstige arbeidskrachten.

De mate van integratie van maatschappelijke en economische waarde kan variëren van een volledige overlap tot synergie op deelaspecten. Daarnaast kan de mate van integratie zich door de tijd heen ontwikkelen: wellicht eerst beperkt op onderdelen en na verloop van tijd steeds meer vanuit één visie en aanpak. De twee soorten waarden en de overlap daartussen is afgebeeld in Figuur 3.

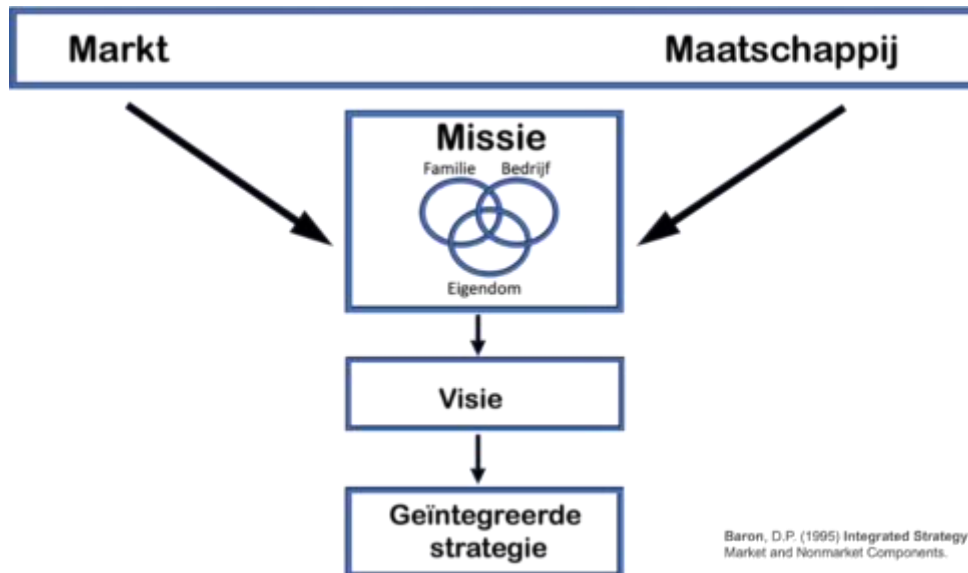


Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value

FIGUUR 3. GEDEELDE WAARDECREATIE

Het proces van strategievorming begint bij het bepalen van de missie en visie van het bedrijf. De benadering van 'shared value creation' [of in italic] [of gewoon hier: gedeelde waardecreatie] betekent dat bij het bepalen van de missie, visie en strategie van het bedrijf de uitdagingen van zowel de markt als de maatschappij worden meegenomen. Vooral de uitdagingen waar beide domeinen elkaar raken, zijn interessant en relevant: hoe wil het bedrijf zich positioneren in vraagstukken als biodiversiteit,

dynamieken op de arbeidsmarkt, energietransitie, armoede en circulariteit en welke bijdrage wil het bedrijf leveren vanuit zijn eigen bedrijfsstrategie? Dat zijn bij uitstek vragen om de missie en de visie van het bedrijf – wie ben je en hoe kijk je naar de wereld - in te kleuren. Het proces van strategievorming is weergegeven in Figuur 4.



FIGUUR 4. PROCES NAAR GEÏNTEGREERDE STRATEGIE

In familiebedrijven worden missie, visie en strategie bepaald in samenhang met de drie systemen van familie, eigendom en bedrijf. Gezien de verschillende belangen, verantwoordelijkheden en waarden in de drie systemen, is datvoor familiebedrijven vaak een opgave. Wat goed is voor de lange termijn van het bedrijf, hoeft dat bijvoorbeeld niet te zijn voor het eigendom of voor de familie. Dat kan zich uiten als een tegenstelling tussen de twee verschillende waarden: het systeem van de familie richt zich soms meer op maatschappelijke waarde, terwijl het systeem van het bedrijf en het eigendom meer de economische waarde centraal stelt. De geïntegreerde benadering van brede welvaartcreatie kan helpen om de doelen van de drie systemen met elkaar te verbinden. Waarden en belangen blijven dan niet los van elkaar, maar komen met elkaar in verband en gaan elkaar versterken.

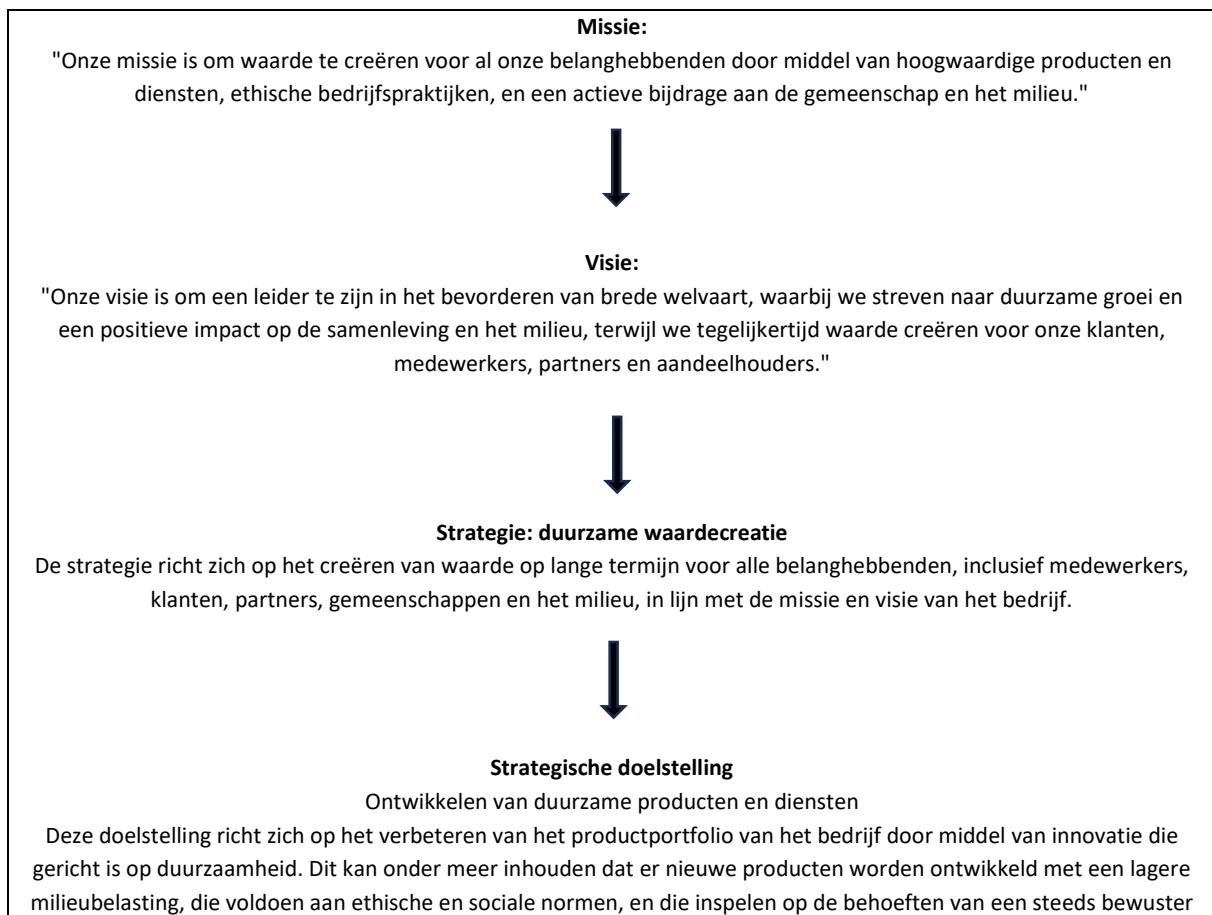
De weg naar een geïntegreerde strategie kent een aantal stappen:

1. **Denk na over de missie.** De missie van het familiebedrijf is het anker van de geïntegreerde strategie voor brede welvaartcreatie. Waar gaat het hart van de familie (harder) van kloppen? Hoe trekken jullie de lijn vanuit de historie en de inbedding in de regio door naar de toekomst? Waar staan jullie voor? Veelal is dat te formuleren als een maatschappelijke bijdrage, zoals ‘we dragen bij aan een gezonde leefstijl van ouderen’, ‘we zorgen dat technici veilig kunnen werken’, of ‘we voorzien in duurzame huisvesting’.
2. **Formuleer een visie.** Terwijl een missie tijdloos is, gaat een visie in op verwachtingen voor de komende jaren. Welke ontwikkelingen zien jullie in de markt en maatschappij, welke kansen en bedreigingen doen zich voor? De visie is bij uitstek een middel om maatschappelijke en economische waarden aan elkaar te verbinden. Bij een energie-intensief bedrijf ligt het voor de hand om het maatschappelijke perspectief op duurzame energie centraal te stellen en aan te geven op welke wijze het bedrijf aan energiebesparing en verduurzaming wil bijdragen. Een

bedrijf in de voedingsindustrie ontwikkelt bijvoorbeeld een visie op gezonder eten en minder verspilling van voedsel.

3. **Ontwikkel doelstellingen.** De doelstellingen kunnen voor de korte, middellange en lange termijn worden geformuleerd (bijv. 1, 3, 5 jaar). Doelstellingen zijn ambitieus en aantrekkelijk, het 'verhaal' dat de doelen vertellen is voor iedereen te begrijpen en iedereen in het bedrijf kan eraan bijdragen. Bij voorkeur zijn de doelen meetbaar, zodat de mate van realisatie goed te volgen is. Doelen worden bij voorkeur in samenhang gepresenteerd: elektrificatie van het machinepark is een subdoel van verduurzaming, maar wellicht ook van een beoogde productiviteitsverhoging.
4. **Beschrijf een causaliteitsketen.** Een causaliteitsketen of – lijn beschrijft de reeks oorzakelijke relaties tussen verschillende stappen of acties die genomen worden binnen het bedrijf om een doel te bereiken. Het beschrijven van de causaliteitsketen is essentieel voor effectieve strategische planning voor brede welvaartcreatie, omdat het helpt bij het begrijpen van de wisselwerking ('trade-off') tussen economische en maatschappelijke acties. Een voorbeeld van zo'n causaliteitsketen is weergegeven in Figuur 5.

Beschrijf een causaliteitsketen. Een causaliteitsketen of – lijn beschrijft de reeks oorzakelijke relaties tussen verschillende stappen of acties die genomen worden binnen het bedrijf om een doel te bereiken. Het beschrijven van de causaliteitsketen is essentieel voor effectieve strategische planning voor brede welvaartcreatie, omdat het helpt bij het begrijpen van de wisselwerking ('trade-off') tussen economische en maatschappelijke acties. Een voorbeeld van zo'n causaliteitsketen is weergegeven in Figuur 5.





FIGUUR 5. EEN VOORBEELD VAN EEN CAUSALITEITSKETEN

ⁱⁱ Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 1-10.

ⁱⁱⁱ Van Klink, A. (2017). *Strategische sensitiviteit in het MKB: de blik vooruit*. Hogeschool Rotterdam.

^{iv} Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.

3. AMBITIENIVEAU BEPALEN

Doel: Het achterhalen wat de ambitie t.o.v. brede welvaartcreatie is van het familiebedrijf

Voordat je aan de slag gaat met het koppelen van jouw brede welvaartsactiviteiten aan de strategische koers van het familiebedrijf, is het belangrijk om de ambitie vast te stellen. Die geeft namelijk richting aan het bedrijf en motiveert medewerkers en familieleden. De ambitie beschrijft de “grote droom” en ligt daarmee aan de basis van alle doelstellingen.

De ambitieniveaus van bedrijven op het gebied van brede welvaartcreatie kunnen sterk variëren. Sommige bedrijven willen niets minder zijn dan de koploper in hun sector of zelfs wereldwijd. Anderen nemen in eerste instantie genoegen met kleine stappen en gaan van daaruit verder. Welk ambitieniveau een bedrijf heeft, hangt onder meer af van de ambities van de familiale eigenaren van het bedrijf, de mate van druk van de buitenwereld, de marktkansen die er zijn en de sector waarin het bedrijf opereert.

Hoe stel ik de ambitie ten aanzien van brede welvaart vast voor ons familiebedrijf?

Bij het formuleren van een ambitie zoek je naar het spanningsveld tussen wens en realiteit. Als de ambitie meer vraagt van de betrokkenen dan ze aankunnen, dan is deze te groot en leidt de ambitie tot verlamming. Is de ambitie te beperkt, dan creëer je een soort verveeldheid. Juist op de grens van verlamming en verveeldheid zijn bedrijven in staat de ambitie te omarmen en ernaar te handelen. Wellicht heb je wel eens gehoord van de term BHAG, geïntroduceerd door Jim Collins in zijn boek ‘Built to Last’ (1994). BHAG staat voor *Big Hairy Audacious Goal* en is bedoeld om een organisatie of team te inspireren en motiveren om iets buitengewoons te bereiken. De term 'groot' impliceert betekenisvol, 'harig' suggereert uitdagend of riskant, en 'gedurfd' duidt op een dappere en moedige aanpak. BHAG's zijn vaak strategisch van aard en moedigen aan om groots te denken, risico's te nemen en grenzen te verleggen om iets te bereiken dat in eerste instantie onhaalbaar lijkt.

Het formuleren van een BHAG impliceert een zorgvuldige afweging en strategisch denken. Hier volgt een stapsgewijze handleiding om jou te helpen een overtuigende BHAG voor jouw organisatie te formuleren:

1. Denk na over jouw kerndoel op de lange termijn

Formuleer de missie en de kernwaarden van jouw familiebedrijf. Wat is de overkoepelende reden van het bestaan van het bedrijf? Wat is echt belangrijk voor jouw bedrijf en haar stakeholders? De BHAG moet aansluiten bij de kernwaarden en principes van jouw familiebedrijf. Het moet iets zijn dat resoneert met de organisatiecultuur en helpt bij het opbouwen van een gevoel van doelgerichtheid. Overweeg daarbij een tijdsbestek dat langdurig maar realistisch is. Waar wil je dat jouw familiebedrijf tegen die tijd staat? Op welke baanbrekende prestatie zou je kunnen mikken?

2. Begrijp het visionaire element

Een BHAG moet visionair en inspirerend zijn en gaat verder dan de dagelijkse bedrijfsvoering. Met een BHAG stel je een gedurfd langetermijndoel vast dat de organisatie ertoe zal aanzetten grootsheid te bereiken. Een krachtige BHAG brengt vaak transformatie met zich mee, zowel binnen de organisatie

als in de sector waarin zij actief is. Denk na over de impact die de BHAG zal hebben op het familiebedrijf en haar stakeholders. Beoordeel ten slotte of jouw BHAG echt als 'groot' en 'gedurfd' kan worden gekwalificeerd. Een BHAG moet de grenzen verleggen en de organisatie uitdagen om iets buitengewoons te bereiken.

3. *Maak de BHAG duidelijk en overtuigend*

De BHAG moet duidelijk en gemakkelijk te begrijpen zijn. Vermijd jargon en ingewikkeld taalgebruik. Zorg ervoor dat iedereen, zowel binnen als buiten het bedrijf, het doel (eenvoudig) kan begrijpen en erdoor gemotiveerd kan worden.

4. *Betrek belanghebbenden*

Betrek bij het formuleren van de BHAG de belangrijkste belanghebbenden, waaronder eigenaren, directie, betrokken familieleden, werknemers en soms zelfs klanten. Hun inbreng kan waardevolle perspectieven bieden en de betrokkenheid vergroten. De BHAG moet inspireren en motiveren. Deze moet een bron van energie en enthousiasme zijn, die individuen ertoe aanzet om tot het uiterste te gaan en bij te dragen aan de verwezenlijking ervan.

5. *Maak de BHAG meetbaar*

Hoewel de BHAG visionair bedoeld is, kan het hebben van enkele meetbare componenten helpen de voortgang te volgen. Definieer belangrijke meetgegevens of mijlpalen die de voortgang m.b.t. het bereiken van het doel aangeven.

Ter inspiratie zijn in onderstaand kader enkele voorbeelden van mogelijke BHAG's opgenomen.

BHAG's: Voorbeelden

Ons familiebedrijf wereldwijd uitbreiden en gemeenschappen positief beïnvloeden in elke markt die we betreden.

Dit doel legt niet alleen de nadruk op groei, maar ook op de toewijding om een positieve impact te hebben op gemeenschappen over de hele wereld, waardoor het familiebedrijf een bredere sociale verantwoordelijkheid op zich neemt.

Een pionier zijn op het gebied van duurzame bedrijfspraktijken en de norm zetten voor ecologische en sociale verantwoordelijkheid in onze sector.

Deze BHAG benadrukt de toewijding van het familiebedrijf als het gaat om duurzaamheid, waarbij bedrijfsdoelen worden afgestemd op ecologische en sociale waarden.

Onze inspanningen verdubbelen om lokale gemeenschappen te ondersteunen door middel van filantropie, het scheppen van banen en gemeenschapsontwikkeling.

Dit doel benadrukt de toewijding van het familiebedrijf om een positief verschil te maken in de gemeenschappen die het bedient, en daarbij verder te gaan dan financieel succes en tevens bij te dragen aan het maatschappelijk welzijn.

Tot slot

Vergeet niet dat een BHAG stoutmoedig en uitdagend moet zijn, waarbij de BHAG streeft naar iets dat bijna onmogelijk lijkt. Het fungeert als de Poolster die de inspanningen en ambities van jouw organisatie stuurt. Als de BHAG eenmaal geformuleerd is, communiceer deze dan effectief door de hele organisatie en richting alle stakeholders om afstemming binnen de gelederen te hebben.

4. BREDE WELVAARTSSCAN

Doel: Het achterhalen welke stappen het familiebedrijf kan zetten om de brede welvaartsimpact te vergroten.

Het kan lastig zijn om zelf te bepalen welke stap de volgende is. Onze scan is speciaal ontworpen om je hierbij te helpen. Deze korte vragenlijst vraagt om kritische reflectie; het is essentieel dat je hier niet te makkelijk over denkt. Houd bij het beantwoorden van de vragen ook het gewenste ambitieniveau in het achterhoofd (zie het vorige hoofdstuk). De volgende stap kan alleen succesvol gezet worden als de basis stevig is. Neem de tijd om eerlijk en grondig te antwoorden, zodat je de juiste vervolgstappen kunt bepalen voor jouw familiebedrijf.

1. Onderschrijven alle familiale eigenaren gezamenlijk het belang van brede welvaart en de noodzaak om dit overeen te stemmen met financiële welvaart?

Indien ja: ga door met vraag 2.

Indien nee: dan is de eerste stap om samen het gesprek aan te gaan (een familiegesprek) over het waarom van brede welvaartcreatie door het familiebedrijf. Hier liggen vaak familiale waarden en de maatschappelijke betrokkenheid van de familie aan ten grondslag.

2. Is het ambitieniveau voor alle familiale eigenaren gelijk? Hebben jullie de lat over wat jullie willen bereiken met brede welvaartcreatie even hoog liggen?

Indien ja: ga door met vraag 3.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Ambitieniveau bepalen'.

3. Zijn de visie en daarop gebaseerde strategische doelen met betrekking tot brede welvaartcreatie door de familiale eigenaren gezamenlijk expliciet gemaakt?

Indien ja: ga door met vraag 4.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Eigenarenvisie' en vervolgens 'Eigenaarsplan'.

4. Zijn er meer familieleden bij het familiebedrijf betrokken dan alleen de familiale eigenaren? Of is er een bedrijfsopvolging aanstaande?

Indien nee: ga door naar vraag 5.

Indien ja: bespreek dan met elkaar of het interessant is om een familiestatuuut op te stellen, waarin je de filosofie (ook over brede welvaartcreatie) en de spelregels voor een goede werkrelatie tussen familie en bedrijf vastlegt (zie interventie 'Familiestatuuut').

5. Is er onder het management en de medewerkers sprake van bewustzijn over het belang van brede welvaartcreatie? Dragen zij de cultuur, waar het belang van brede welvaart onderdeel van uitmaakt, actief uit?

Indien ja: ga door met vraag 6.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap'.

- 6. Wordt er actief gewerkt aan het maximaliseren van brede welvaartcreatie door samen met relevante stakeholders actief te zoeken naar de harmonie tussen de bedrijfsdoelen, maatschappelijke uitdagingen en de normen en waarden van de familie?**

Indien ja: ga door met vraag 7.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Materialiteitsanalyse en materialiteitsmatrix'.

- 7. Wordt er actief gecommuniceerd over brede welvaartcreatie door het familiebedrijf?**

Indien ja: ga door met vraag 8.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Storytelling'.

- 8. Is de focus op brede welvaarcreatie een bron voor innovatievraagstukken? Levert de focus al een zeker concurrentievoordeel op ten opzichte van andere partijen?**

Indien ja: ga door met vraag 9.

Indien nee: ga dan aan de slag met de interventie 'Raad van de Toekomst'.

Het herdefiniëren van smalle economische businessmodellen naar brede welvaart-businessmodellen mag dan een stevige ambitie zijn, maar het is er één waarvoor familiebedrijven uniek gepositioneerd zijn door hun natuurlijke focus op de lange termijn.

- 9. Zijn jullie met jullie familiebedrijf al zover dat brede welvaartcreatie het uitgangspunt is voor het verder uitwerken van bestaande businessmodellen en het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen?**

Indien ja: ga door met de interventie 'Family in business model canvas'.

Indien nee: ga terug naar de voorgaande vragen en bekijk welke interventie het beste aansluit bij jullie behoeften.

5. FASE 1 VAN POLARIS: ONTWAKEN

In deze eerste fase is het cruciaal dat de belangrijkste stakeholders een gezamenlijk inspirerend 'waarom' ontwikkelen; een gedeeld begrip van waarom brede welvaart belangrijk is voor zowel de toekomst van de familie als van het bedrijf. Daarnaast moeten de stakeholders het eens worden over welk niveau van betrokkenheid nodig zal zijn om deze visie te verwezenlijken. Het gaat erom een cultuur te creëren waarin zowel de familie als het bedrijf het belang van brede welvaart erkent en de noodzaak inziet van gezamenlijke actie om een positieve verandering teweeg te brengen.

Hiervoor zijn vier verschillende interventies opgesteld:

- a) Het opstellen van een familiestatuu
- b) Het ontwikkelen van een eigenarenvisie
- c) Het ontwikkelen van een eigenaarsplan
- d) Het organiseren van een familieberaad

De interventies b en c kunnen gebruikt worden als hoofdstukken van het familiestatuu en dienen in de voorgestelde volgorde te worden uitgevoerd. Het familiestatuu is hiermee het overkoepelende eindproduct van de interventies in deze eerste fase. Het organiseren van een familieberaad is gericht op het consolideren en onderhouden van alles wat is besproken in de interventies van deze fase.

A) HET OPSTELLEN VAN EEN FAMILIESTATUU

Doel: Het constructief omgaan met de (potentiële) uitdagingen van het familiebedrijf

De familie en het bedrijf kunnen elkaar positief beïnvloeden. Het bedrijf levert welvaart op voor de familie en de familie zet haar tijd en middelen in voor het bedrijf. Maar zoals elke familiale eigenaar weet, liggen er ook voldoende uitdagingen op de loer; zowel voor de bedrijfsvoering als het creëren van brede welvaart. Zo dienen familiewaarden als gids voor het bepalen van de identiteit en voor het handelen van het bedrijf. Gezamenlijke familiewaarden zijn een grote kracht voor een familiebedrijf, mits er geen botsende belangen en emoties zijn; in dat geval kan de besluitvorming vastlopen. En ook langetermijndenken is zowel een kracht voor familiebedrijven als een potentiële uitdaging. Families denken namelijk in generaties en niet in kwartalen en die langetermijnvisie is ontzettend belangrijk voor het creëren van brede welvaart. Echter, de lange termijn impliceert ook een opvolgings- en overdrachtsvraagstuk. Dat is vaak voor de hele familie een emotioneel geladen proces, waarbij er veel spanningen op de loer liggen.

Het is daarom belangrijk om als familie ook onderwerpen te bespreken m.b.t. het bedrijf waarover de ideeën uiteen kunnen lopen, bijvoorbeeld verschillende ideeën over het belang dat wordt gehecht aan brede welvaart. Het opstellen van een familiestatuu is een proces waarbij de communicatie over deze onderwerpen centraal staat.

Voorgestelde interventie: het opstellen van een familiestatuu

Het familiestatuu is een "levend" document waarin je de filosofie en de spelregels voor een goede werkrelatie tussen familie en bedrijf vastlegt. Een statuut stel je niet alleen op, maar gezamenlijk met de hele familie. Iedereen moet bereid zijn om zijn of haar handtekening eronder te zetten. Een familiestatuu is alleen succesvol wanneer er voldoende draagvlak is voor de gekozen filosofie en

spelregels. Eigenlijk draait het dus veel meer om het proces en de gesprekken met elkaar die nodig zijn voor het opstellen van een familiestatuuut, dan het daadwerkelijke document zelf.

Het document bestaat uit verschillende hoofdstukken en kan bij wijze van spreken 3 of 30 pagina's beslaan, afhankelijk van het detailniveau dat nodig en gewenst is. Hieronder staat ter inspiratie een voorbeeld van hoe een familiestatuuut in hoofdstukken opgebouwd zou kunnen zijn.

Mogelijke hoofdstukken van het familiestatuuut

1. Inleiding
2. Waarden en visie van de familie
3. De rol van de familie in de gemeenschap
 - a. Brede welvaartcreatie
 - b. Goede doelen en filantropie
4. Goed bestuur
5. Eigendom en zeggenschap
6. Uitkoop en dividend
7. Invloed van de familie op het bedrijf
8. Werken in het bedrijf door familieleden
9. Communicatie, familieoverleg en conflicthantering
10. Informatie-uitwisseling
11. Overige afspraken
12. Ondertekening

Implementatie van de interventie^v

De waarde van het familiestatuuut zit in het proces. Het opstellen van een familiestatuuut is een proces dat wel een jaar of twee kan duren. Het proces bestaat uit de volgende stappen:

1. Commitment en draagvlak creëren

Tijdens een kick-off bijeenkomst, bijgewoond door zowel familieleden in het bedrijf als niet-werkende familieleden en partners, kunnen de initiatiefnemers hun idee voorleggen en kan de familie hun verwachtingen bespreken. Ook kunnen er afspraken gemaakt worden over de vervolgstappen. Door ideeën met elkaar te bespreken en plannen te maken kan er commitment en draagvlak onder de betrokkenen worden gecreëerd.

2. Wensen en bespreekpunten inventariseren

Het is belangrijk te inventariseren welke onderwerpen van belang zijn voor de familie, zodat deze vervolgens kunnen worden uitgewerkt in het familiestatuuut. Ook creëert deze stap inzicht in de familiepatronen die het proces van opstellen kunnen beïnvloeden, in welke kennis nog ontbreekt, en in welke adviseurs er nodig zijn.

3. Uitwerken

De verschillende onderwerpen komen aan bod in familiebesprekingen. Ook kunnen de bijeenkomsten worden gebruikt om kennis met elkaar te delen. De uitkomsten van de besprekingen worden verwerkt in een conceptversie van het familiestatuuut.

4. Vaststellen

Na consensus over de inhoud van het concept familiestatuuut is bereikt, kan het worden getekend. Dit moment benadrukt onderlinge verbondenheid en commitment. Het is hierbij belangrijk dat de relevante juridische documenten met het familiestatuuut in overeenstemming worden gebracht.

5. Implementeren en onderhouden

Gewoonten zijn moeilijk te doorbreken. De nieuwe afspraken vastgelegd in het familiestatuuut vereisen daarom dat de familie tijd vrijmaakt om te bespreken wat er allemaal wel en niet goed gaat. Eens in de zoveel tijd is het nuttig om bijeen te komen en het document te herevalueren.

Het creëren van draagvlak kan lastig zijn wanneer de onderliggende waarden en principes van de familieleden niet bij elkaar passen. Er kan daarmee ook onenigheid zijn over het belang van brede welvaart en de rol van het familiebedrijf in het creëren daarvan. Het kan zijn dat je van elkaar moet accepteren dat er meerdere waarden en principes naast elkaar bestaan. Hoe houd je dan toch iedereen aan boord? Daarvoor is het raadzaam om de principes van ‘fair process’^{vi} te gebruiken.

Op de vraag ‘wat is eerlijk’ bestaan verschillende antwoorden. Enerzijds kan eerlijkheid gevonden worden in de *uitkomst*, anderzijds in het *proces*. Hieronder staat casus van een familiebedrijf dat als voorbeeld en inspiratie kan dienen.

Casus familie Hartjes

Is het eerlijk om het eigendom en dividend evenredig te verdelen onder alle kinderen? Of is het juist eerlijk om de winstuitkering te behouden voor alleen die familieleden die daadwerkelijk in het bedrijf werken?

Piet Hartjes was tweede-generatie-eigenaar van een familiebedrijf dat stenen produceert. Piet heeft als vader zijn drie kinderen altijd gelijk willen behandelen. Daarom heeft elk kind een derde van het eigendom gekregen, ongeacht of ze in het familiebedrijf werken.

Inmiddels is de jongste dochter, Sanne, het enige kind dat werkt in het familiebedrijf. Het zijn geen makkelijke tijden geweest en ze maakt als directeur lange uren. Haar twee broers hebben voor een andere carrière gekozen. De oudste broer is tandarts en de middelste broer is een eigen bedrijf gestart. Beide broers zitten financieel in een comfortabele situatie. Sanne snapt dat haar vader ervoor heeft gekozen de drie kinderen gelijke aandelen te geven, maar na weer een pittige werkweek krijgt ze steeds meer het gevoel dat haar broers ‘meeprofiteren’ van haar betrokkenheid en inzet in het familiebedrijf. Om eerlijk te zijn begint het ook steeds meer te irriteren. “Het laatste dat ik wil is dat dit tussen ons in komt te staan”, verzucht ze. “Hoe kunnen we gezamenlijk werken aan een goede oplossing én het nog leuk hebben met elkaar?”

Als een besluit eerlijk tot stand is gekomen, dan is het ook makkelijker om de uitkomst te accepteren, ondanks dat de uitkomst mogelijk niet helemaal aansluit bij je eigen ideaalbeeld. Dit noemen we ‘fair process’, en het bestaat uit vier principes:

1. Iedereen die geraakt wordt door een besluit is betrokken bij het maken van de keuzes. Er is respect voor ieders mening.
2. Er is voldoende informatie beschikbaar om een gedegen en onderbouwd besluit te nemen.

3. Iedereen krijgt de gelegenheid om zijn of haar verwachtingen uit te spreken.
4. Het uiteindelijke besluit wordt genomen door het orgaan of de personen die hiertoe bevoegd zijn. De (nieuwe) verwachtingen worden door iedereen gedeeld en nageleefd.

Wie betrek je bij het opstellen van een familiestatuu?

Zowel voor het opstellen van het familiestatuu als het ontwikkelen van de drie gerelateerde interventies (zie 1b, 1c, 1d), is het van belang om goed na te denken over wie je betreft bij het proces en wie je actief informeert. Bij het opstellen van het familiestatuu is het belangrijk om ook af te wegen of je niet-werkzame familieleden wel of niet mee wilt nemen in het proces. Denk hierbij ook aan partners van familieleden; mogen zij meebeslissen? Worden zij enkel geïnformeerd, of worden zij wellicht geheel buiten de situatie geplaatst? Wie je betreft, is geheel afhankelijk van de specifieke situatie van een familiebedrijf. Een goede stelregel hierbij is dat de mensen die geraakt worden door een besluit worden meegenomen in het proces (zie principes van 'fair process').

Wat levert het op?

Een familiestatuu biedt familiebedrijven een helder kader voor het beheer van familiale relaties en zakelijke belangen, waardoor potentiële conflicten worden voorkomen en opgelost. Het creëert duidelijke richtlijnen voor opvolging en eigendomsoverdracht, waardoor de continuïteit van het bedrijf op de lange termijn wordt gewaarborgd. Het bevordert transparantie en open communicatie binnen de familie, waardoor vertrouwen en betrokkenheid worden versterkt. Door de verwachtingen en verantwoordelijkheden van familieleden vast te leggen, wordt een gezamenlijke visie en commitment gecreëerd voor de toekomst van het bedrijf.

^v Voor een uitgebreide toelichting en handleiding, zie Van Zwol, J. & Thomassen, A.J. (2022). *Het Familiestatuu*.

^{vi} Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.

B) HET ONTWIKKELEN VAN EEN EIGENARENVISIE

Doel: Met alle eigenaren een gezamenlijke visie op brede welvaart ontwikkelen

Om brede welvaartcreatie structureel te integreren in het bedrijf, is het van belang om hier strategische doelen aan te koppelen. Het gaat dan niet meer alleen om het creëren van groei of winst, maar ook om doelen op ecologisch of sociaal vlak. Bijvoorbeeld: we willen het verbruik van plastic de komende drie jaar terugdringen met 15%. Een belangrijke voorwaarde bij het stellen van dergelijke strategische bedrijfsdoelen is dat hier een gezamenlijke eigenaarsvisie aan ten grondslag ligt.

In de praktijk wordt hier meestal niet bewust bij stilgestaan. Vaak is de maatschappelijke betrokkenheid van de familie met de paplepel ingegeven; het is volgens de familiale normen en waarden normaal om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven en het familiebedrijf wordt hier waar mogelijk ook voor ingezet. Juist in het onbewuste zit een valkuil. De doelen ten aanzien van brede welvaart worden niet geëxpliciteerd, met als resultaat dat het niet voor iedereen duidelijk is wat brede welvaartcreatie mag 'kosten', oftewel: hoeveel financiële welvaart is men bereid op te offeren voor niet-financiële welvaart?

Als er één familiale eigenaar is die de zeggenschap hierover heeft, is dit probleem te verwaarlozen. De eigenaar maakt als initiatiefnemer deze keuzes namelijk zelf. Het wordt echter ingewikkelder wanneer er meerdere eigenaren zijn of wanneer er meerdere eigenaren toetreden. In dat geval is het maar de vraag of alle familieleden, ondanks dezelfde familiewaarden, dezelfde keuzes willen maken ten aanzien van verschillende activiteiten, of bereid zijn dezelfde financiële investeringen te doen. Wanneer de belangrijkste familiale initiatiefnemer voor brede welvaartcreatie zich terugtrekt, omdat familieleden niet op één lijn zitten, vormt dit een risico voor de voortzetting van brede welvaartsactiviteiten binnen het familiebedrijf.

Casus familie Lament

Omkijken naar een ander, dat zijn de familiewaarden die diepgeworteld zitten in de familie Lament. Voor Renate, tweede generatie en algemeen directeur van het familiebedrijf Lament Vlees, voelt het als een morele plicht om vanuit haar christelijke achtergrond de planeet en de mensen wat mooier achter te laten. Hetzelfde gedachtengoed ook bij haar zus Danielle en haar neef Hans, beide ook aandeelhouders van het bedrijf. "Gelukkig maar", zegt ze nog. Toch merkt Renate dat de initiatieven waarvoor het familiebedrijf zich inzet voornamelijk bij haarzelf vandaan komen.

In de voetsporen van haar vader heeft Renate vanuit haar geloofsachtergrond steeds meer maatschappelijk verantwoorde veranderingen doorgevoerd. Natuurlijk waar het gaat om de vleeswaren die tegenwoordig biologisch zijn, maar ook om activiteiten die niet zozeer gerelateerd zijn aan het primaire bedrijfsproces. Zo worden via kerkelijke activiteiten mensen en organisaties voorzien van hulp en soms ook van producten, gaat er wekelijks een vrachtwagen met producten naar de voedselbank, maar kunnen ook andere organisaties die maatschappelijke activiteiten verzorgen rekenen op de steun en inzet van Lament Vlees. Zo doet het familiebedrijf ze twee keer per jaar mee met Stichting Present waar de medewerkers van Lament een dagdeel vrij krijgen om zich met elkaar in te zetten voor mensen in armoede, eenzaamheid of met een slechte gezondheid. Daarnaast committeren ze zich steeds voor een periode van 4 jaar per project aan duurzame veehouderijprojecten van een kerkelijke organisatie in ontwikkelingslanden.

Renate is de drijvende kracht achter vrijwel alle maatschappelijke initiatieven. Als zij zich ergens bij betrokken voelt brengt ze dat in het eigenarenoverleg met Danielle en Hans in. Danielle die onder andere verantwoordelijk is voor verkoop en financiën vindt het meestal wel goed wat ze doet. Ze zegt hooguit iets over het budget en dat het wel moet samengaan met de bedrijfsactiviteiten. Van Hans weet Renate meestal niet zo goed wat hij er echt van vindt. Hans gaat meestal wel mee in de beslissing van zijn moeder, maar op sommige momenten voelt ze dat Hans een andere koers wil varen dan Renate voorstelt. Natuurlijk zijn Danielle en Renate er voorlopig nog en zal het nog niet zo'n vaart lopen. Maar vroeg of laat komt het moment dat zij beiden het bedrijf verlaten en Hans de leiding zal krijgen.

Hans is persoonlijk minder betrokken bij de MVO-activiteiten en heeft een meer zakelijke benadering van MVO, waardoor de directe impact en de gemeenschapssamenwerking kunnen afnemen. Zonder een lange termijnvisie en ethische focus bestaat het risico dat MVO-projecten meer hobbyprojectjes worden, waarbij minder waarde wordt gehecht aan duurzaamheid en structurele verbeteringen.

Ook al weet Renate dat ze nog niet op de grens van vroeger naar later staan laat het haar niet los, het houdt haar steeds vast: "Hoe kunnen we er als familie-eigenaren voor zorgen, dat alles wat pa en wij hebben opgebouwd in de familiebedrijfscultuur wordt vastgelegd en leidt tot een strategische focus op brede welvaart en MVO?"

Voorgestelde interventie: het ontwikkelen van een eigenarenvisie

De interventie die we voor voorstellen voor het geval dat jullie familiebedrijf meerdere eigenaren met verschillende ideeën voor de toekomst heeft, is het vaststellen van een eigenarenvisie^{vii}. Hierin worden de missie, de visie en de doelen van de eigenaren vastgelegd en richtlijnen opgesteld om koers te houden. Deze richtlijnen kunnen bestaan uit financiële richtlijnen, zoals een bepaald percentage van de winst dat standaard geherinvesteerd moet worden, wat de minimale solvabiliteit moet zijn, of juist hoeveel dividend er uitgekeerd mag worden. Maar ook niet-financiële richtlijnen komen aan bod/worden opgesteld, zoals de wijze waarop het bedrijf wil bijdragen aan verduurzaming, aan het werkgeluk van de collega's, of het stimuleren van de gemeenschapszin. Deze richtlijnen dienen ervoor dat de directie makkelijker beslissingen kan nemen, zonder dat de visie van de eigenaren uit het oog wordt verloren of er voor elke beslissing intensieve communicatie nodig is. Het gewenste resultaat in deze fase is overeenstemming over de kernwaarden en een langetermijnvisie met betrekking tot het creëren van brede welvaart en het delen hiervan met familiale en eventueel niet-familiale directie- en MT-leden.

Implementatie van de interventie

Ter voorbereiding op het ontwikkelen van een eigenarenvisie bepaal je wie er worden betrokken bij het ontwikkelproces (alleen de huidige eigenaren of mogen ook de toekomstige eigenaren meedenken?) en beschrijf je waarom het van belang is om met de eigenaren van het bedrijf een eigenarenvisie op te stellen. Vervolgens gaan jullie gezamenlijk aan de slag met het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Wat betekent het bedrijf voor de eigenaren? Waarom zijn wij eigenaar?
2. Wat zijn de belangrijkste waarden van de eigenaren en hoe komen deze tot uiting?
3. Wat zijn de ambities van de eigenaren met het bedrijf en hoe willen de eigenaren bijdragen aan het realiseren van deze ambities?
4. Wat is de minimale mate van de betrokkenheid van de eigenaren bij het bedrijf?

5. Hoe wordt omgegaan met onderlinge verschillen tussen de eigenaren (bijvoorbeeld actief of niet actief in het bedrijf)?
6. Moet het eigendom van het bedrijf (volledig) in handen van de familie blijven? Wie mag eigenaar worden?
7. Wat is het bestaansrecht van de onderneming: waarom en voor wie bestaat het bedrijf?
8. Welke doelen worden nagestreefd: groei, liquiditeit en/of controle?
9. Wat zijn de wensen van de eigenaren met betrekking tot groei: welke mate van groei wordt nagestreefd? Op welke manieren kan het bedrijf groeien? Hoe wordt groei gefinancierd?
10. Hoeveel risico mag het bedrijf nemen om de doelen te behalen?
11. Welk deel van de winst wordt jaarlijks geherinvesteerd of uitgekeerd?
12. Welke (financiële) voordelen verwachten de eigenaren?
13. In welke mate worden externe financiers (banken of private equity partijen) toegelaten en onder welke voorwaarden gebeurt dit?
14. Hoe wordt omgegaan met een extern bod op de aandelen?

Wat moet de eigenarenvisie opleveren?

De beantwoording van deze vragen kan de eigenaren helpen om elkaars ideeën te verkennen over brede welvaartcreatie. De visie vertelt wat de eigenaar belangrijk vindt en verwacht van het familiebedrijf. Deze visie is vervolgens het mandaat dat de eigenaren van het familiebedrijf meegeven aan de directie om afwegingen te maken in de uitwerking naar doelen en activiteiten. Enerzijds helpt het werken aan een visie dus om ervoor te zorgen dat de familieleden op één lijn zitten als het gaat om brede welvaartcreatie. Anderzijds moet de visie voorkomen dat de directie het bedrijf een andere richting op stuurt dan de eigenaren willen.

^{vii} Zie Veldhuizen, E., Bouma, J., Willig, C., Knobel, J., van den Akker, J., Agterhuis, D. & van Helvert-Beugels, J. (2021). *Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf - Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst*. Zwolle: Hogeschool Windesheim. En: Matser, I. & Van Zwol, J. (2023). *Goed eigenaarschap - Voor synergie tussen familie en bedrijf*. Utrecht: BigBusinessPublishers.

C) HET OPSTELLEN VAN EEN EIGENAARSPLAN

Doel: De eigenarenvisie omzetten in een plan dat wordt uitgevoerd in het bedrijf

Een eigenaarsplan is een instrument om het gesprek tussen eigenaren op gang te brengen. 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 overdracht van eigendom. Met elkaar over deze onderwerpen nadenken, geeft houvast en bepaalt richting zoals een kompas dat doet. Een eigenaarsplan kan daarmee helpen om de eigenaren dichter bij elkaar te brengen en eventuele conflicten in de toekomst helpen te voorkomen.

Een eigenaarsplan is daarmee breder dan een eigenarenvisie. Bij het vastleggen van een visie geef je als familiale eigenaren antwoord op vragen als 'wat is het bestaansrecht van de onderneming?' of 'welke doelen worden nagestreefd: groei, liquiditeit en/of controle?'. Het eigenaarsplan omvat een *breder* perspectief, waarbinnen ook wordt vastgelegd hoe de visie van de eigenaren zich verhoudt tot de beslissingsbevoegdheid van de directeur of hoe besluiten van de eigenaren worden gecommuniceerd naar verschillende belanghebbenden. Zeker wanneer het gaat om nieuwe activiteiten of aanpassingen van bepaalde processen, is het belangrijk dat deze structuren goed zijn ingericht.

Voorgestelde interventie: het opstellen van een eigenaarsplan

De interventie die we voor dit knelpunt voorstellen is het vaststellen van een eigenaarsplan^{viii}. De functie van een eigenaarsplan is dat de directie makkelijker beslissingen kan nemen zonder dat de visie van de eigenaren uit het oog wordt verloren of er intensieve communicatie nodig is voor elke beslissing. Het gewenste resultaat is duidelijkheid over hoe besluitvorming en communicatie over kwesties ten aanzien van brede welvaartcreatie, c.q. -activiteiten plaatsvinden.

Implementatie van de interventie

Met een vastgestelde eigenarenvisie als uitgangspunt worden in het eigenaarsplan vragen beantwoord ten aanzien van besluitvorming en governance, informeren en communiceren, en de overdracht van eigendom. Naast de eigenaren kun je hierbij ook de directie betrekken, een Managementteam als dat er is, en wellicht ook andere geïnteresseerde familielieden. Vervolgens gaan jullie gezamenlijk aan de slag met het beantwoorden van de volgende vragen:

Besluitvorming en governance

1. Wie wordt bij welke beslissingen betrokken, wie wordt geraadpleegd, wie neemt beslissingen en wie wordt geïnformeerd?
2. Welke overleggen zijn er tussen de directie en de eigenaren?
3. Wat zijn de voorwaarden en richtlijnen waaraan de directie moet voldoen?
4. Hoe verloopt de benoeming (en eventueel het ontslag) van de directie?
5. Kunnen externe bestuurders worden aangesteld?
6. Welke verhouding wordt beoogd tussen familiale en externe bestuurders?
7. Wat is de vergaderfrequentie en vorm van het periodiek overleg tussen eigenaren?
8. Hoe is het stemrecht geregeld tussen de eigenaren?
9. Wordt gemaakt van een Stichting Administratiekantoor (STAK) en hoe is dit ingericht?

10. Wat gebeurt er als er geen besluit kan worden genomen en de stemmen staken?
11. Over welke vaardigheden moeten eigenaren beschikken om te begrijpen hoe het bedrijf er voor staat?
12. Hoe wordt de financiële beloning van de eigenaren vastgesteld en door wie?
13. Hoe wordt de continuïteit van besluitvorming en bestuur geregeld als een eigenaar wegvalt?
14. Hoe wordt omgegaan met eventuele belangenverstrengeling?
15. Hoe blijven de eigenaren scherp en wie adviseert de eigenaren op belangrijke onderwerpen? Is er behoefte aan een RvC of RvA?

Informeren en communiceren

1. Over welke onderwerpen stemmen de eigenaren met elkaar af, op welk moment en op welke manier?
2. Wie organiseert het eigenaarsoverleg en hoe wordt de agenda samengesteld?
3. Hoe wordt de vertrouwensrelatie tussen de eigenaren onderhouden of verbeterd?
4. Hoe gaan de eigenaren het gesprek met elkaar aan, en hoe wordt ervoor gezorgd dat alle belangrijke zaken (ook die onder de oppervlakte) aan bod komen?
5. Wat zijn de persoonlijke doelstellingen, prestaties en verwachtingen van de eigenaren met betrekking tot het bedrijf?
6. Hoe wordt omgegaan met een conflict, als zich dat voordoet?
7. Welke eventuele bemiddelingsmechanismen zijn er als de eigenaren niet zelf uit het conflict kunnen komen?
8. Wie zijn de belangrijkste stakeholders en hoe worden zij geïnformeerd over besluiten van de eigenaren?
9. Hoe worden er afspraken gemaakt over welke informatie kan worden gedeeld en welke niet?
10. Wie kan namens het bedrijf en de eigenaren als woordvoerder optreden?

Overdracht van eigendom

1. Wat zijn de verschillende mogelijkheden om het bedrijf over te dragen binnen de familie of te verkopen aan derden (eventueel na opsplitsing)?
2. Welke procedure wordt gevolgd als eigenaren hun aandelen wensen te verkopen?
 - Eerst aanbieden binnen de familie of binnen een familietak?
 - Wanneer is verkoop aan derden mogelijk?
 - Hoe wordt de waardering bepaald?
3. Hoe kan de toekomstige eigendomsverdeling eruit zien?
4. Hoe wordt de overdracht van eigendom gefinancierd?
5. Hoe wordt de aankomende generatie begeleid in hun rol als eigenaren?
6. Hoe worden de terugtrekkende eigenaren ondersteund bij het proces van loslaten?
7. Maak op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen plan voor de overdracht van het eigendom en breng hierin een fasering aan (stap voor stap).

Wat moet het opleveren

Het ontwikkelen van een eigenaarsplan kan de eigenaren helpen om structuren en processen in te richten ten behoeve van de besluitvorming over brede welvaartcreatie. Doel is om consensus te bereiken en de afspraken op papier vast te leggen. Daarnaast wordt in het eigenaarsplan een stap gezet om de eigenaarsrol(len) te onderscheiden van de rol van directieleden en betrokken

familieleden, en deze vervolgens nader vorm te geven. Dit is een noodzakelijke stap naar effectieve strategische besluitvorming. Ook wijzigingen in het gedeelde eigendom, zoals bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging binnen een familie, kunnen aanleiding zijn om met de nieuwe eigenaren een eigenaarsplan op te stellen of een bestaand plan aan te passen en consensus te creëren over het eindresultaat. Op deze wijze worden nieuwe eigenaren actief betrokken en wordt de rol van de eigenaren expliciet gemaakt.

^{viii} ie Veldhuizen, E., Bouma, J., Willig, C., Knobel, J., van den Akker, J., Agterhuis, D. & van Helvert-Beugels, J. (2021). *Ondernemen met meerdere eigenaren in een familiebedrijf - Het eigenaarsplan als kompas voor de toekomst*. Zwolle: Hogeschool Windesheim. En: Matser, I. & Van Zwol, J. (2023). *Goed eigenaarschap - Voor synergie tussen familie en bedrijf*. Utrecht: BigBusinessPublishers.

D) HET IMPLEMENTEREN VAN EEN FAMILIEBERAAD

Doel: Het blijven communiceren met de familie om op één lijn te blijven

Alle interventies in deze fase zijn erop gericht om consensus te bereiken over de familiale normen en waarden die moeten doorwerken in het familiebedrijf en de verwachtingen rondom brede welvaartcreatie. Nadat deze interventies zijn uitgevoerd, blijft het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven, zodat eventuele onenigheden rond bepaalde verwachtingen voortijdig kunnen worden opgespoord en aangepakt. Deze interventie is erop gericht om regelmatig in gesprek te gaan met de familie om zo op één lijn te blijven en eventuele nieuwe familieleden mee te nemen in het gedachtegoed van de familie.

Voorgestelde interventie: het implementeren van een familieberaad

Een familieberaad is een periodiek overleg dat de familie de mogelijkheid biedt om informatie uit te wisselen en verantwoording af te leggen. Het doel van een familieberaad is om binnen de familie een gestructureerd platform voor open communicatie, besluitvorming en conflictoplossing in te richten, met als uiteindelijk doel het bevorderen van harmonieuze relaties en bij te dragen aan het duurzame succes van het bedrijf. Het beraad kan voortbouwen op de gesprekken die zijn gevoerd tijdens het opstellen van het familiestatuu.

Voorbeeld: familie De Vries

De familie De Vries vindt het belangrijk om hun band sterk te houden, zowel privé als zakelijk. Naast gezellige bijeenkomsten zoals barbecues en familiedagen, hebben ze een familieberaad ingevoerd. Dit beraad komt een paar keer per jaar bij elkaar en helpt de familie om op dezelfde lijn te blijven. Het zorgt er ook voor dat nieuwe familieleden begrijpen hoe de familie denkt en werkt.

"Er zijn altijd gesprekken die lastig zijn," zegt Lucas, een lid van de derde generatie en mede-eigenaar van het familiebedrijf. Hij benadrukt dat het belangrijk is om open te praten, vooral omdat het familiebedrijf een grote rol speelt in hun leven. Wanneer een kind in de familie vijftien jaar wordt, mag hij of zij meedoen aan het familieberaad. "Het is niet verplicht," legt Lucas uit, "maar bijna iedereen doet mee." Het beraad bestaat uit alle familieleden van vaders kant, omdat het familiebedrijf via deze lijn is doorgegeven. Aangetrouwde familieleden mogen ook meedoen aan de vergaderingen, wat helpt om de familie nog hechter te maken.

Het familieberaad heeft een paar belangrijke doelen. Allereerst zorgt het ervoor dat de familie goed geïnformeerd blijft over wat er in het bedrijf gebeurt. Daarnaast praten ze over hoe de familie zich organiseert en welke goede doelen ze samen willen steunen. Zo blijft de familie De Vries niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk verbonden. Lucas benadrukt dat deze persoonlijke band steeds belangrijker wordt, vooral nu de familierelaties wat verder van elkaar af staan. "Het contact tussen broers en zussen is toch anders dan met neven en nichten."

Implementatie van de interventie

Het is ook nu belangrijk om eerst te bepalen welke personen bij dit overleg worden betrokken. Het familieberaad bestaat vanzelfsprekend uit familieleden die werkzaam zijn in het familiebedrijf. Soms is het echter ook nodig familieleden te betrekken die niet per definitie werkzaam zijn in de zaak, maar die wel belangen bij de familie of bij het familiebedrijf hebben. Vervolgens neem je de volgende stappen:

1. Bewustwording en voorbereiding

- Breng familieleden samen om het belang van een familieberaad te bespreken en de voordelen ervan uit te leggen.
- Identificeer een geschikte facilitator die neutraal en bekwaam is in het begeleiden van groepsgesprekken.
- Stel een agenda op voor het eerste familieberaad en communiceer deze duidelijk aan alle betrokkenen.

2. Eerste familieberaad

- Laat familieleden tijdens het eerste familieberaad kennismaken met de structuur en het doel ervan.
- Geef iedereen de kans om zijn of haar mening te delen en verwachtingen te uiten over het beraad.
- Identificeer gezamenlijke doelen en prioriteiten voor de toekomst van het familiebedrijf.

3. Regelmatige bijeenkomsten

- Plan regelmatig terugkerende familieberaadbijeenkomsten om belangrijke onderwerpen te bespreken en beslissingen te nemen.
- Maak gebruik van een gestructureerde agenda om de vergaderingen efficiënt te laten verlopen.
- Moedig open communicatie aan en zorg ervoor dat alle stemmen worden gehoord.

4. Conflictbeheersing en besluitvorming

- Gebruik het familieberaad als een platform voor het oplossen van conflicten en het nemen van gezamenlijke beslissingen.
- Stimuleer respectvolle communicatie en zoek naar win-win oplossingen voor alle betrokken partijen.
- Maak gebruik van stemmingen of consensus om beslissingen te formaliseren en te implementeren.

5. Evaluatie en bijstelling

- Evalueer regelmatig de effectiviteit van het familieberaad en pas indien nodig de structuur of de werkwijze aan.
- Verzamel feedback van familieleden over hun ervaringen en suggesties voor verbetering.
- Blijf flexibel en bereid om het beraad aan te passen aan veranderende behoeften en omstandigheden van het familiebedrijf.

Wat levert het op?

Het met regelmaat organiseren van een familieberaad draagt bij aan de harmonie en succes op lange termijn van zowel de familie als het bedrijf. Het bevordert een open communicatiecultuur binnen de familie, waardoor eventuele spanningen, conflicten en misverstanden kunnen worden besproken en opgelost. Hierdoor wordt de familieband versterkt en ontstaat er meer onderling begrip en vertrouwen. Daarnaast is het een geschikte plek om op regelmatige basis het familiestatuuut door te nemen, en de familie op de hoogte te brengen van belangrijke zaken die spelen in het familiebedrijf.

6. FASE 2 VAN POLARIS: BEWUSTZIJN

De tweede fase van de Polaris Road Map richt zich op het beoordelen van de kansen, uitdagingen en risico's die zowel de familie als het bedrijf waarschijnlijk zullen tegenkomen op hun brede welvaartsreis. Een belangrijke stap zal zijn om meer inzicht te krijgen in waar jouw bedrijf zich momenteel bevindt, evenals het beoordelen van alle impact die jouw bedrijf in zowel positieve als negatieve zin creëert.

Zowel de familie als het bedrijf zal een systeem van governance moeten opzetten en hun plannen voor het creëren van brede welvaart moeten afstemmen. Een belangrijk aandachtspunt in deze fase is het ontwikkelen van bewustzijn van de focus op brede welvaartcreatie onder een grotere groep belanghebbenden en het vestigen van een cultuur die openstaat voor het proces dat voor ons ligt.

A) HET ONTWIKKELEN VAN PSYCHOLOGISCH EIGENAARSCHAP

Doel: De familiale visie laten uitdragen door de medewerkers

Voor een deel van de familiebedrijven geldt dat de medewerkers een groot deel van hun werktijd buiten de deur actief zijn. Denk bijvoorbeeld aan de transportsector, waarbij veel chauffeurs grotendeels onderweg zijn of aan een cateringbedrijf waar de medewerkers op externe locaties de catering verzorgen. Hoe zorg je als ondernemende familie er in zo'n geval voor dat de visie van de familiale eigenaren ten aanzien van brede welvaart breed gedragen wordt door het personeel? Hoe zorg je ervoor dat de ideeën en overtuigingen rondom brede welvaart deel uit gaan maken van de bedrijfscultuur, en dat die ook als zodanig wordt ervaren door de collega's? Er zijn dan immers weinig contactmomenten om de cultuur uit te dragen. De interventie die we voor dit knelpunt voorstellen is het bevorderen van het psychologisch eigenaarschap van de medewerkers^{ix}.

Casus familie Tommers

Hoewel het creëren van brede welvaart gepaard kan gaan met een uitgewerkte strategie en communicatieplan, is dat niet het geval bij de familiebedrijf Tommers. Het eenvoudige, maar fundamentele idee van Mark Tommers, algemeen directeur en tweede generatie eigenaar, komt naar voren in de uitspraken op hun website: "We praten niet veel over brede welvaartscreatie of duurzaamheid. We focussen ons gewoon op het zorgen voor elkaar en het milieu, en werken samen om een goed en duurzaam leven te leiden."

In de praktijk betekent dit dat Mark veel aandacht besteedt aan het verbeteren van de levenskwaliteit voor de mensen om hem heen. Hij is vastbesloten om het imago van het bouwvakker vak te verbeteren. Er is een groot tekort aan vakmensen in Nederland, een land dat zich meer richt op een kenniseconomie dan op een vakgerichte economie. "Het zijn niet de jongeren die we moeten overtuigen; het zijn de moeders. Zij willen niet dat hun kind bouwvakker wordt." Daarnaast richt Mark zich op milieukwesties door circulair slopen en bouwen te stimuleren. Er worden ook veel maatregelen genomen om de kennis van de bouwvakkers te vergroten, zodat ze klaar zijn voor de duurzame veranderingen in de bouwsector. Daarnaast wordt er flink geïnvesteerd in het creëren van een veilige en plezierige werkomgeving.

Deze investeringen zijn niet alleen oppervlakkig, maar zitten ook in de kern van de bedrijfsvoering. Liesbeth, die zich bezighoudt met personeelszaken, volgt de visie van Mark op en met succes. Het familiebedrijf staat bekend om de goede arbeidsvoorwaarden en het geven van veel kansen aan het

personeel. Een belangrijk aspect van Mark's visie voor het familiebedrijf is gebaseerd op de gezamenlijke inzet voor brede welvaart. Mark beseft dat zijn werknemers nodig zijn om zijn visie te belichamen en een betekenisvolle bijdrage aan de maatschappij te leveren. De verwachting is dat de investeringen in werknemerstevredenheid en kansen op den duur leiden tot meer betrokkenheid van werknemers. Toch legt Mark uit dat het ingewikkelder is dan dat. Het bedrijf biedt een goede werkplek met veel opleidingsmogelijkheden: "We creëren een prettige werkomgeving en een fijne sfeer, en zulke dingen betekenen dat cijfers en aantallen ons niet drijven." In tegenstelling tot de norm in de sector wordt dit echter niet altijd erkend of gewaardeerd door de werknemers. Ook heeft Mark niet het gevoel dat al zijn werknemers zijn visie delen. Hij zucht: "Hoe kan ik ze meer betrekken bij de familievisie om samen onze schouders eronder zetten?"

Voorgestelde interventie: het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap ligt aan de basis van gedrag en de manier waarop mensen reageren op veranderingen. Een psychologisch eigenaar voelt zich (mede-)eigenaar van de organisatie waarvan hij of zij deel uitmaakt, terwijl dit strikt genomen niet het geval is. Psychologisch eigenaarschap hangt samen met, maar gaat verder dan, een sterke betrokkenheid. Het bevorderen van psychologisch eigenaarschap onder werknemers kan leiden tot meer motivatie, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel. En daarmee ook tot het uitdragen van de visie op brede welvaartcreatie, zelfs al opereren de medewerkers op afstand van de directie.

Implementatie van de interventie

Het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap is een complex samenspel van verschillende factoren. Communicatie, autonomie, planning en snelheid spelen bijvoorbeeld allemaal een belangrijke rol, maar kunnen niet los van elkaar worden gezien of simpelweg leiden tot een optelsom van psychologisch eigenaarschap. Desalniettemin wordt hieronder een aantal suggesties gedaan om psychologisch eigenaarschap onder werknemers te stimuleren:

1. Communiceer uitvoerig, duidelijk en transparant over de brede welvaartcreatiestrategie

Goede communicatie over de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van brede welvaartcreatie stimuleert het psychologisch eigenaarschap en vermindert eventuele weerstand tegen de veranderingen. Goede communicatie houdt in dat er uitvoerige en duidelijke informatie wordt verstrekt en dat de collega's tijdig worden geïnformeerd. Wees daarbij transparant over organisatorische beslissingen, veranderingen en uitdagingen. Het is ook belangrijk dat de informatie wordt gedeeld vanuit duidelijke verwachtingen en doelen, zodat het voor iedereen duidelijk is waar het bedrijf naar toe wil, wat de ambities zijn en waarom er veranderingen nodig zijn. Betrek de medewerkers zoveel als mogelijk bij discussies hierover. Zorg ervoor dat de medewerkers hun rollen en verantwoordelijkheden binnen de grotere context van het familiebedrijf begrijpen. Daarnaast is het essentieel dat de familie zelf het goede voorbeeld geeft.

2. Vraag actief om feedback, volg die zoveel mogelijk op en streef naar continue verbetering

Het is niet altijd evident voor familiale directies en eigenaren om van medewerkers feedback te vragen. Tegelijkertijd is dit een belangrijke conditie om betrokkenheid bij de medewerkers te ontwikkelen. Het aanmoedigen om feedback te geven, deze goed ontvangen en daar zoveel als mogelijk opvolging aan te geven, leidt tot draagvlak voor verandering, verbetering en innovatie. Wanneer er knelpunten gesignaleerd worden, moeten die zo snel mogelijk worden aangepakt. Echter, wanneer er feedback wordt gevraagd, maar deze vervolgens aan de kant of op de lange baan wordt geschoven, leidt dit tot

irritatie en ergernis en dus een lagere betrokkenheid onder medewerkers. Stimuleer daarom open communicatiekanalen waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Moedig medewerkers aan om hun gedachten, ideeën en zorgen te delen. Creëer een cultuur waarin verschillende perspectieven worden gerespecteerd.

3. Empowerment en autonomie

De motivatie en betrokkenheid van medewerkers neemt toe, wanneer zij zelf controle kunnen uitoefenen op hun werk en de manier waarop ze invulling geven aan de nieuwe strategische koers. Tegelijkertijd zijn vernieuwingen of veranderingen in het bedrijf gebaat bij duidelijke communicatie en sturing. Er moet daarom een goede balans worden gevonden tussen brede inspraak enerzijds en inspirerende sturing anderzijds. Ook wenst niet iedereen evenveel inspraak; waar sommigen veel autonomie nodig hebben en controle willen over de strategische beslissingen, hebben anderen daar minder behoefte aan. Geef medewerkers daarom vooral de mogelijkheid om inspraak te hebben in besluitvormingsprocessen die verband houden met hun werk. Bied autonomie in de manier waarop taken worden uitgevoerd en hou ruimte voor creativiteit en individuele inbreng. Moedig medewerkers daarbij aan om van begin tot eind de verantwoordelijkheid voor hun projecten op zich te nemen.

4. Waardering

Erkenning en waardering voor de bijdrage van medewerkers aan het bedrijf, bevorderen hun motivatie. Geef ze daarom constructieve feedback om te helpen verbeteren en groeien. Erken en beloon prestaties en stimuleer een gevoel van voldoening. Het is daarbij belangrijk om mogelijkheden te bieden om te leren en nieuwe vaardigheden te verwerven. Investeer in de professionele ontwikkeling van medewerkers en toon betrokkenheid bij hun groei. Help ze te zien hoe hun persoonlijke ontwikkeling aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Naast het investeren in de medewerker is het ook belangrijk om te laten zien dat je de medewerkers en hun werk waardeert.

Medewerkers in beeld

In de gangen van het kantoor van een familiebedrijf dat kantoren inricht, hangen schitterende portretten van de stoffeerdere. Deze medewerkers werken bijna nooit op kantoor en zijn vooral bij de klant te vinden. De foto's zijn gemaakt terwijl de medewerkers aan het werk zijn; de persoon en het ambacht staan centraal. Deze portretten vormen een toonbeeld van waardering. Een reminder dat het kantoor in dienst staat van deze vakmensen.

5. Sociale verbinding

Een goede teamgeest is essentieel voor het tot stand te brengen van sociale verbinding tussen collega's. Sterke teams bevorderen een gedeeld gevoel van eigenaarschap. Regelmatige teamvergaderingen, brainstormsessies, en het gezamenlijk vieren van prestaties en mijlpalen dragen hieraan bij. Maar ook informele teambuildingactiviteiten en sociale interacties helpen om verbinding te ontwikkelen. Wanneer er personen zijn die echt niet mee willen gaan in de verandering, is het belangrijk dat dat de sfeer in het team niet negatief wordt beïnvloed en de tegenstand niet verspreidt wordt. Teamleiders moeten in zo'n situatie ingrijpen en er in het uiterste geval voor zorgen dat deze personen de organisatie verlaten.

6. Werklocaties

Wanneer medewerkers op verschillende locaties worden ingezet, komen ze vaak in aanraking met diverse bedrijfsculturen. Deze interacties kunnen kortstondig zijn, zoals bijvoorbeeld een installateur, die op een dag verschillende locaties bezoekt. Echter, wanneer een specifieke werkplek als vast wordt ervaren, zoals bijvoorbeeld een cateraar op een school of een schoonmaker bij een organisatie, ontstaat een hechtere band met collega's ter plaatse en worden deze als eigen teamgenoten beschouwd. In dergelijke situaties is het essentieel om aandacht te besteden aan mogelijke cultuurverschillen en/of loyaliteitsconflicten met betrekking tot de bredere welvaartsgedachten. Wanneer een eigen medewerker als ambassadeur van de familiecultuur moet functioneren op een locatie waar brede welvaart minder aandacht krijgt, bestaat het risico dat de medewerker zich op den duur aanpast aan de cultuur van die specifieke locatie. Om psychologisch eigendom bij medewerkers te ontwikkelen, ambassadeurschap te stimuleren en het algemene werkplezier te vergroten, is het verstandig om vooraf te onderzoeken of de locaties waar medewerkers naartoe worden gestuurd voldoende synergie vertonen met de familiecultuur.

Wat moet het opleveren?

Het creëren van psychologisch eigenaarschap is een voortdurend proces dat consistente inspanning en toewijding van het leiderschap vereist. Door deze strategieën te implementeren kunnen organisaties een cultuur onderhouden waarin werknemers een sterke band met hun werk voelen en een gevoel van eigenaarschap hebben over het succes van de organisatie.

^{ix} Broekaert, W. & Henssen, B. (2016). *Groeikracht in familiebedrijven - hoe een draagvlak voor verandering creëren bij werknemers*. Antwerpen: Intersentia.

B) HET INSTELLEN VAN EEN PROJECTTEAM

Doel: Medewerkers activeren en initiatieven laten ontwikkelen voor brede welvaartactiviteiten

Wanneer het psychologisch eigenaarschap onder medewerkers groeit, ontstaat de uitdaging om deze betrokkenheid ook op de langere termijn te stimuleren en benutten. Alleen met geïnspireerde en betrokken medewerkers kan de visie van de familie op brede welvaartcreatie een duurzaam onderdeel worden binnen het familiebedrijf. Wanneer brede welvaartcreatie enkel vanuit de familie wordt aangejaagd bestaat het risico dat brede welvaartcreatie wordt gezien als een ‘familieaangelegenheid’. De centrale vraag is daarom: hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich blijvend betrokken voelen bij brede welvaartcreatie en deze visie niet alleen onderschrijven, maar ook actief uitdragen binnen het bedrijf en richting externe stakeholders? Door brede welvaart regelmatig onder de aandacht te brengen – niet als verplicht nummer, maar als gedeelde ambitie – blijft de focus op brede welvaart levend binnen de organisatie. Een projectteam brede welvaartcreatie kan helpen om het thema blijvend levend te houden.

Voorgestelde interventie: het instellen van een projectteam brede welvaartcreatie

Een projectteam brede welvaart is een multidisciplinair team van medewerkers dat zich richt op het initiëren, agenderen en coördineren van activiteiten op het gebied van brede welvaartcreatie binnen het familiebedrijf. Het centrale doel van dit team is om het psychologisch eigenaarschap rondom brede welvaart intern vorm te geven en vast te houden bij medewerkers.

De taak van het team is nadrukkelijk niet om alle activiteiten zelf uit te voeren, maar om brede welvaart op een toegankelijke en aansprekende manier zichtbaar en bespreekbaar te maken in de dagelijkse praktijk. Dit kan bijvoorbeeld door middel van kleine, laagdrempelige acties die medewerkers uitnodigen om mee te denken, mee te doen en zelf initiatief te nemen. Deze blijvende zichtbaarheid vergroot het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap bij medewerkers en creëert ruimte voor initiatieven die bij de medewerkers ontstaan en aansluiten bij wat er in het bedrijf speelt.

Casus Van Wijhe Verf

Hoewel niet alle medewerkers van Van Wijhe Verf even nauw betrokken waren bij de duurzaamheidsinitiatieven als de familiale CEO, wordt van iedere medewerker verwacht dat hij of zij affiniteit heeft met natuur en milieu en zich kan identificeren met de duurzaamheidsvisie van de familie Van Wijhe. Om dit verder te stimuleren, richtte de familiale CEO (Marlies van Wijhe) een zogenoemd *Green Team* op: een kleine groep jonge medewerkers die zich actief inzet om duurzaamheid binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. Het Green Team organiseerde onder meer een interne wedstrijd voor het meest duurzame idee en een jaarlijkse themaweek rondom klimaatbewustzijn, gekoppeld aan de landelijke ‘Warme Truiendag’. Op deze manier werd duurzaamheid niet alleen een strategisch thema, maar ook een onderwerp van en voor medewerkers.

Implementatie van de interventie

Deze interventie werkt vooral wanneer het projectteam ruimte krijgt om te experimenteren. Juist dan wordt brede welvaart iets van en voor medewerkers, en groeit het psychologisch eigenaarschap door de organisatie heen.

1. Benoem het waarom, niet het plan

Introduceer het projectteam vanuit de ambitie van het gehele familiebedrijf. Maak expliciet dat brede welvaart niet alleen een 'familiethema' is, maar iets van iedereen. De boodschap is: dit team helpt om ideeën van medewerkers ruimte te geven.

2. Nodig medewerkers uit, wijs ze niet aan

Stel het projectteam samen op basis van vrijwillige deelname. Nodig medewerkers uit die:

- intrinsiek gemotiveerd zijn;
- energie krijgen van ideeën en experimenten;
- collega's weten te enthousiasmeren.

Diversiteit in functies en achtergronden is belangrijker dan hiërarchie of expertise. Juist een mix vergroot herkenning en draagvlak.

3. Geef een licht maar duidelijk mandaat

Maak duidelijk:

- wat het doel van het projectteam is (eigenaarschap en bewustzijn);
- wat níet de bedoeling is (rapporteren, controleren, alles zelf doen);
- dat er ruimte is voor experimenteren en creativiteit.

Zorg voor duidelijke kaders, maar behoudt ruimte voor creativiteit: hiermee creëer je ruimte om ideeën zichtbaar te maken en te delen met management of familie.

4. Kies een speelse en herkenbare werkwijze

Laat het team zelf bepalen hoe het werkt, maar stimuleer een lichte structuur, bijvoorbeeld:

- korte overleggen;
- concrete acties in plaats van plannen;
- zichtbaarheid.

Moedig aan om te werken met aansprekende interventies: interne challenges, themadagen, symbolische acties of storytelling. Dit verlaagt de drempel voor collega's om mee te doen.

5. Maak het team zichtbaar in de organisatie

Zorg dat medewerkers weten:

- wie het projectteam is;
- waar ze ideeën kunnen delen;
- dat meedoen laagdrempelig is.

Dit kan via interne communicatie, informele momenten of door acties die vanzelf aandacht trekken. Zichtbaarheid is cruciaal om psychologisch eigenaarschap te laten groeien.

6. Verbind, maar stuur niet te strak

Plan periodiek een kort afstemmoment met management of familie. Niet om te controleren, maar om:

- ideeën te delen;
- verbinding te houden met de strategische richting;
- successen te erkennen.

Waardering en erkenning zijn belangrijk voor de motivatie en verbinding.

7. Reflecteer en houd het levend

Sta af en toe stil bij de vraag:

- wat levert dit op aan energie, gesprekken en betrokkenheid?
- voelen medewerkers zich meer eigenaar van het thema?

Pas de samenstelling, werkwijze of acties aan waar nodig. Het projectteam is geen vaststaand model, maar een lerend instrument.

Wat moet het opleveren?

Het onderhouden van bewustzijn rondom brede welvaartcreatie bij medewerkers vraagt constante inspanning. Deze inspanning hoeft niet enkel vanuit de familie te komen, maar kan ook 'bottom up' georganiseerd worden. Daartoe kan een projectteam brede welvaart een handige tool zijn.

7. FASE 3 VAN POLARIS: AFSTEMMING

De derde fase van Polaris richt zich op het creëren van een actieplan. Het gaat daarbij ervoor te zorgen dat brede welvaart door de hele organisatie wordt verspreid en er een cultuur wordt gecreëerd die erop gericht is de doelstellingen voor brede welvaartcreatie te behalen. Dit betekent dat elke werknemer (inclusief familieleden) op de hoogte is van wat je als bedrijf doet aan brede welvaartcreatie en zijn of haar bijdrage daaraan kent.

Dit is ook de fase waarin het proces van brede welvaartcreatie verder reikt dan de familie en het bedrijf en invloed begint uit te oefenen op de hele toeleveringsketen, op klanten en zelfs op de gemeenschap waarin je als ondernemende familie actief bent. Het gaat erom samen met alle belanghebbenden oplossingen te creëren voor maatschappelijke vraagstukken en nieuwe manieren te vinden om je ecologische voetafdruk te verkleinen en de positieve impact van je bedrijf te vergroten.

A) MATERIALITEITSANALYSE EN MATERIALITEITSMATRIX

Doel: Impact maken, rapporteren en communiceren

Na het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op brede welvaartcreatie voor jouw familiebedrijf, ligt er de uitdaging om dit bewustzijn binnen het familiebedrijf te vergroten en tegelijkertijd afstemming te zoeken met cruciale stakeholders. De sleutel tot het maximaliseren van impact ligt in het vinden van een harmonie tussen de bedrijfsdoelen, maatschappelijke uitdagingen en de normen en waarden van de familie.

Deze interventie heeft tot doel antwoord te bieden op drie vragen die door veel ondernemers zijn gesteld:

1. Hoe kunnen we de olievlek van positieve impact verder verspreiden in onze keten en niet alleen onze eigen impact vergroten, maar ook die van de gehele branche?
2. Hoe kunnen we op een doeltreffende wijze rapporteren over onze initiatieven?
3. Hoe kunnen we communiceren over onze activiteiten op een wijze die in lijn is met onze identiteit, zonder het risico te lopen van greenwashing te worden beschuldigd?

Voorgestelde interventie: materialiteitsanalyse en materialiteitsmatrix

Het doel van de materialiteitsanalyse is het identificeren en prioriteren van relevante, ofwel ‘materiële’ kwesties voor het familiebedrijf, met betrekking tot brede welvaartcreatie. De uitkomsten van deze analyse worden vervolgens in een matrix gezet, die sturing geeft aan brede welvaartcreatie. Het hoofddoel is gericht op het nauwkeurig sturen van inspanningen naar gebieden die van het grootste belang zijn voor zowel het familiebedrijf als haar stakeholders. Hoewel de nieuwe CSRD-regeling deze analyse als een cruciaal en dus verplicht onderdeel voor grote bedrijven benoemt, is dat voor mkb-bedrijven nog niet het geval. Toch biedt de materialiteitsanalyse waardevolle richtlijnen voor familiebedrijven om op een gestructureerde wijze brede welvaartsdoelstellingen op te stellen en te meten, en kan de analyse mkb-bedrijven helpen met de voorbereiding richting de toekomstige CSRD-verplichtingen. Deze doelstellingen zijn niet alleen van belang voor het familiebedrijf zelf, maar dragen ook bij aan het welzijn van de bredere omgeving, waaronder medewerkers, leveranciers en andere

stakeholders. De betrokkenheid van deze partijen bij het bepalen van de focusgebieden is essentieel. Daarnaast kan het voor deze stakeholders stimulerend werken om ook zelf actie te ondernemen op de relevante thema's. De materialiteitsanalyse en -matrix richten zich op feitelijke, materiële kwesties die relevant zijn voor het bedrijf en haar omgeving. Door op een transparante en objectieve manier te communiceren over deze materiële thema's, voorkomt het familiebedrijf het risico op (beschuldiging van) greenwashing. Het benadrukt de oprechte inspanningen die worden geleverd zonder overdreven zelfpromotie.

Implementatie van de interventie^x

1. Vaststellen van belangrijke thema's rondom brede welvaartcreatie voor de sector.

- Welke brede welvaartsthema's zijn belangrijk voor de familie?
- Welke brede welvaartsthema's zijn belangrijk voor het familiebedrijf?
- Welke brede welvaartsthema's zijn belangrijk voor de sector waarin het familiebedrijf opereert? Ter inspiratie: de SASB (Sustainability Accounting Standards Board) heeft per sector relevante onderwerpen opgesteld ([Download SASB® Standards - SASB. Je kunt de thema's ook koppelen aan de 17 Sustainable Development Goals van de VN](#)).

Er is geen vastgesteld aantal thema's dat in de analyse aan bod moet komen, wel is het van belang dat alle voor het familiebedrijf belangrijke thema's moeten worden geïdentificeerd. Voor elk thema beoordelen de familie, eigenaren en het managementteam/de directie de verwachte impact van het bedrijf op dit thema en geven die beoordeling aan op een schaal van 1 (lage impact) tot 7 (hoge impact).

Voorbeeld: Bouwtrading

Het fictieve familiebedrijf Bouwtrading vindt 'inclusief werkgeverschap' een belangrijk thema. Als bedrijf hebben ze hier ook directe invloed op, omdat bij personeelsaanname en -ontwikkeling de focus ligt op inclusiviteit. Dit thema krijgt daarom de score 7.

Een ander thema dat belangrijk is voor Bouwtrading, is de leefbaarheid van de regio. Als bedrijf hebben ze daar indirect invloed op door initiatieven in de regio te sponsoren of personeel ruimte te bieden om vrijwilligerswerk te doen tijdens werktijd. Alles bij elkaar is de impact van het familiebedrijf op de gehele leefbaarheid van de regio echter gering en daarom krijgt dit thema een 5 als score.

De familie gaat verder de vluchtelingencrisis erg aan het hart, maar als bedrijf hebben ze hier nagenoeg geen invloed op. Daarom krijgt dit thema de score 1.

2. Vaststellen van belangrijke stakeholders

Maak een lijst van alle interne en externe stakeholders, zoals werknemers, klanten, leveranciers en lokale gemeenschappen.

3. Verzamelen van input stakeholders

Nadat de belangrijkste thema's en een lijst met belangrijke stakeholders zijn vastgesteld, is de volgende stap om contact te leggen met deze stakeholders. Nodig hen uit om hun perspectieven te delen over de vastgestelde belangrijke thema's en hun verwachtingen hierover ten aanzien van het familiebedrijf. Vervolgens laat je hen ook de thema's een cijfer geven op een schaal van 1 tot 7. Dit kan

zowel schriftelijk, door de belangrijkste stakeholders een korte enquête te laten invullen, als mondeling, via een (telefonisch) interview met vertegenwoordigers van stakeholdergroepen. Hou bij een keuze hiervoor ook rekening met stakeholdergroepen die zich normaliter minder uiten in een schriftelijke enquête, zoals lokale gemeenschappen of de lokale politiek.

4. Input van stakeholders verwerken

Analyseer de verzamelde informatie om de prioriteiten en belangen van belanghebbenden te begrijpen. Identificeer overlappende en tegenstrijdige belangen.

Vervolg Bouwtrading

Bij Bouwtrading worden de medewerkers als de belangrijkste stakeholders beschouwd, met een gewicht van 50%. Klanten hebben een gewicht van 30% en leveranciers hebben een gewicht van 20%. Voor het thema 'inclusief werkgeverschap' gaven werknemers een gemiddelde score van 6,7 (op een schaal van 1 tot 7) terwijl leveranciers en klanten respectievelijk 3,5 en 4,2 scoorden. De totale impact wordt vervolgens berekend door de gewogen gemiddelde scores van de stakeholders te combineren: $50\% \times 6,7 + 20\% \times 3,5 + 30\% \times 4,2 = 5,31$

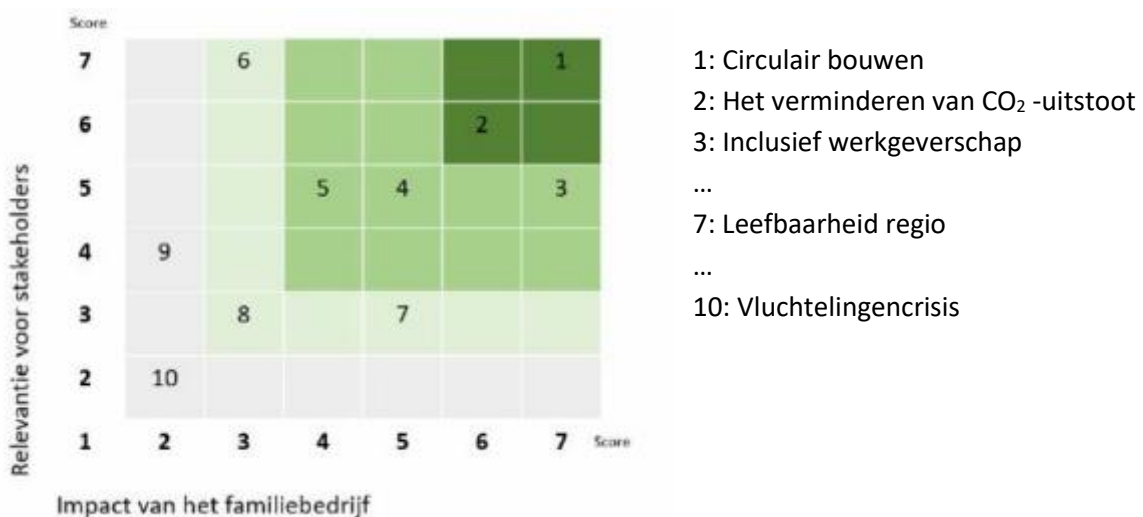
5. Analyse omzetten in een matrix

Vervolgens is het de bedoeling dat de verzamelde gegevens worden verwerkt in een matrix. Op de (verticale) Y-as komt de relevantie van de stakeholder te staan, op de (horizontale) X-as komt de verwachte impact van het familiebedrijf te staan.

Vervolg Bouwtrading

Bij Bouwtrading staat het thema 'inclusief werkgeverschap' op de Y-as, en wel op plek 5,3 (afgerond 5). De impact van het familiebedrijf op dit thema werd weergegeven met een score 7, en komt op plek 7 te staan op de X-as.

Voorbeeld van een materialiteitsmatrix van Bouwtrading:



6. Definitieve Prioriteitenlijst.

In het gebied rechtsboven in de matrix staan de thema's die voor de komende periode de grootste prioriteit hebben. Het zijn de thema's die voor de stakeholders heel belangrijk zijn en waarvan het

familiebedrijf zelf ook denkt daar een verschil te kunnen maken. Idealiter moet dit er niet alleen toe leiden dat over deze thema's informatie wordt opgenomen in de managementrapportage, maar ook dat er beleid en procedures worden geformuleerd en middelen worden vrij gemaakt om tot een goede score te komen op deze thema's.

Vervolg Bouwtrading

Uit de matrix blijkt dat het aan te raden is voor Bouwtrading om in te zetten op circulair bouwen, het verminderen van CO₂-uitstoot en inclusief werkgeverschap, en deze punten ook mee te nemen in de rapportage en de bedrijfsstrategie. De vluchtelingencrisis is minder relevant voor de stakeholders en de verwachte impact van het bedrijf op dit probleem is klein. De thema's in de grijze en lichtgroene velden lenen zich minder voor een integratie in de strategie van het familiebedrijf en de gewenste impact kan op een andere manier gerealiseerd worden. Dat kan eventueel vanuit de familie zelf of als aparte organisatie. Zo werken in Salland vier familiebedrijven samen aan de leefbaarheid in de regio onder een aparte B.V.: [Innovatiehub Salland](#).

7. Integratie materialiteitsmatrix in bedrijfsstrategie

Zet vervolgens de geïdentificeerde belangrijke thema's om in concrete, meetbare doelen die naadloos passen binnen de bedrijfsstrategie. Let hierbij vooral op de thema's die in de donkergroene gebieden vallen. Werk vervolgens strategieën en maatregelen uit om deze doelen te bereiken en integreer deze zoveel mogelijk met de kernactiviteiten.

Breng vervolgens de resultaten van de materialiteitsanalyse actief over aan zowel alle belanghebbenden binnen het familiebedrijf als aan externe belanghebbenden met als doel een open gesprek te faciliteren. Enerzijds is het goed om de gevraagde stakeholders op de hoogte te brengen van de matrix, anderzijds is het belangrijk om deze stakeholders betrokken te houden bij de realisatie van de gewenste doelen om ook bij deze groep een verandering teweeg te brengen.

Overweeg de integratie van de materialiteitsanalyse met de periodieke rapportages en communicatiekanalen. Implementeer of gebruik een bestaand monitoringssysteem om de voortgang van de initiatieven nauwlettend te volgen. En plan regelmatig evaluatiesessies om aanpassingen aan de strategieën te bespreken en de inspanningen te optimaliseren. Voer periodiek nieuwe materialiteitsanalyses uit om veranderende omstandigheden en evoluerende verwachtingen van belanghebbenden accuraat te weerspiegelen.

Wat moet het opleveren?

Deze interventie biedt familiebedrijven een gestructureerde aanpak voor het uitvoeren van een materialiteitsanalyse, wat resulteert in/en bijdraagt aan een gerichtere en effectievere inzet voor het creëren van brede welvaart. Het betrekken van relevante stakeholders in dit proces kan niet alleen inspirerend werken, maar ook een basis leggen voor transparante communicatie. De materialiteitsanalyse fungeert als een solide basis voor het communiceren over de feitelijke activiteiten van het familiebedrijf, waardoor een objectief en waarheidsgetrouw verhaal ontstaat dat de buitenwereld richting geeft.

^x Deze interventie zou ook een goede afstudeeropdracht zijn in het kader van een afstudeerstage van een hbo-student, eventueel onder begeleiding van het Expertisecentrum Familiebedrijven.

B) STORYTELLING

Doel: Authentiek verhaal vertellen rondom brede welvaartcreatie

Voor veel eigenaren van familiebedrijven is het bijdragen aan brede welvaart een vanzelfsprekende zaak. Deze houding is diepgeworteld in hun langetermijnvisie, het denken in generaties, en de sterke verbondenheid met de lokale gemeenschap. De familiewaarden, die de basis vormen van hun bedrijfscultuur, spelen hierbij een cruciale rol. Ondanks deze vanzelfsprekendheid, vormt de creatie van brede welvaart vaak geen expliciet onderdeel van hun externe profilering. De onderliggende vraag is of je als familie de behoefte hebt de brede welvaartsactiviteiten expliciet te maken. Er heerst namelijk een terughoudendheid om over brede welvaart te communiceren. Die komt vaak voort uit een combinatie van bescheidenheid en de angst om als opschepperig of niet oprecht gezien te worden. Dit gevoel is vooral sterk in kleinere gemeenschappen.

Tegelijkertijd is er een maatschappelijke verwachting dat alle bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen in het creëren van brede welvaart. Stakeholders verwachten daarnaast dat brede welvaartcreatie door bedrijven gemotiveerd is door een intrinsieke motivatie om goed te doen en niet vanuit een zakelijk belang. Uit vrees voor negatieve percepties en de beschuldiging van 'greenwashing', kiezen veel eigenaren er daarom voor om hun maatschappelijke activiteiten niet nadrukkelijk uit te dragen. Terwijl een authentiek maatschappelijk imago het bedrijf juist verder kan helpen, onder andere bij het aantrekken van personeel. Familiebedrijven bevinden zich dus in een complexe situatie als het gaat om het voldoen aan de externe verwachtingen op een manier die past bij de bescheidenheid van het familiebedrijf.

Voorgestelde interventie: Storytelling

Een bedrijfsidentiteit kan in het algemeen omschreven worden als een **gedeeld** idee van wat het bedrijf kenmerkt en waarin het zich onderscheidt van andere bedrijven. Het gaat hierbij om zowel geschreven als ongeschreven kenmerken, zoals waarden en normen en de daaruit voortvloeiende cultuur. Deze identiteit kun je in/via/aan de hand van de communicatie(middelen) tot uitdrukking brengen. In deze interventie gaan we aan de slag om jouw brede welvaartsverhaal te vertellen als onderdeel van de identiteit van het bedrijf.

Onder de 'identiteit' van een familiebedrijf wordt verstaan: het antwoord op de vraag 'Wie zijn wij?' Het gaat hierbij om de centrale, langdurige en herkenbare karakteristieken van de familie en het bedrijf.

Jouw familiebedrijf heeft een uniek verhaal dat geworteld is in sterke kernwaarden. Een bedrijfsverhaal vertelt waar je vandaan komt, wie je nu bent en wie je wilt zijn, dus de richting waarin jullie bewegen. Het beschrijft de essentie van wie je bent als familiebedrijf en geeft daarmee richting aan alle communicatie. Een bedrijfsverhaal is daarmee een "levend", dynamisch document. Net als het bedrijf, groeit en ontwikkelt dit verhaal zich met jullie mee. Vanuit dit bedrijfsverhaal kan gecommuniceerd worden over jullie brede welvaartsactiviteiten. Deze interventie is gebaseerd op het promotieonderzoek van Albertha Wielsma^{xi}.

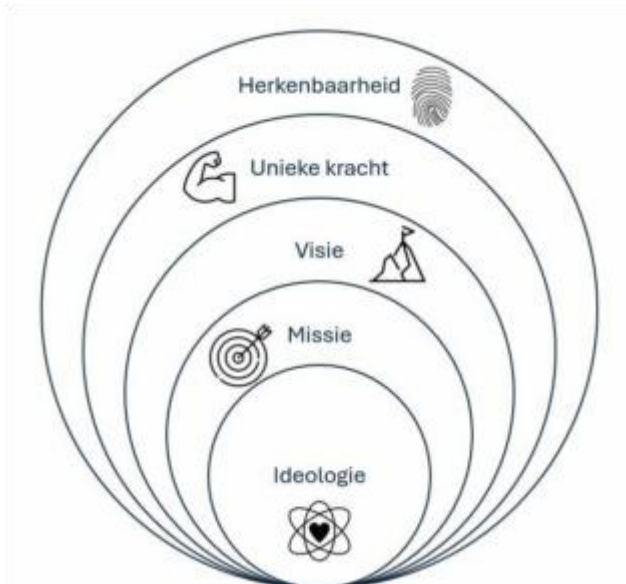
Voorbeeld Gulpener de Vrije Brouwerij

Bekijk de bedrijfsfilm van Gulpener de Vrije Brouwerij: [Gulpener de Vrije Brouwer \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Deze film laat zien dat lokale betrokkenheid en duurzaamheid kernwaarden van de familie zijn. Reflecteer op de manieren waarop de familie deze principes tot uiting brengt. Wat is jouw beleving hiervan? Komt het brede welvaartsverhaal geloofwaardig over? Waarom wel of waarom niet?

Implementatie van de interventie

Beantwoord de onderstaande vragen. De vragen staan met elkaar verbonden, waarbij de antwoorden van de vragen verder bouwen op elkaar, Zie Figuur 5 voor een visuele weergave van de verwevenheid van de vragen. Neem voor elke vraag de tijd om tot de essentie te komen en schrijf je gedachten op. Deze antwoorden vormen het authentieke verhaal van jouw familiebedrijf. Omdat een bedrijfsidentiteit een gedeeld idee/gevoel is, adviseren we je om deze opdracht samen met relevante familieleden en medewerkers uit te voeren. Dit kunnen familieleden, maar ook niet-familieleden zijn, zoals het managementteam, oudgedienden of juist nieuwe medewerkers.



FIGUUR 5. ONDERDELEN VOOR EEN AUTHENTIEK VERHAAL

1. Ideologie (de principes die richting geven): Waar geloven we in?

Reflecteer op de waarden die als een rode draad door jouw familiebedrijf lopen. Welke overtuigingen hebben jouw bedrijf vormgegeven en hoe dragen deze bij aan welvaart in de breedste zin van het woord?

2. Missie (de impact die je wilt hebben): Waarom bestaan wij?

Een missie beschrijft **het huidige doel van de organisatie**, met nadruk op wat het bedrijf *nu* doet. Een missie gaat verder dan financieel succes; het raakt aan de kern van het bestaan van het familiebedrijf. Stel jezelf de vraag: hoe draagt ons bedrijf bij aan de gemeenschap, het milieu, en het welzijn van onze medewerkers? Deze missie vangt de essentie van de organisatie; het is de ruggengraat van jullie bestaansrecht. Door een duidelijke verklaring te bieden over de leidende waarden en principes, leg je uit voor wie je bestaat en hoe je op dit moment waarde toevoegt. Een missie is gericht op het nu en beschrijft de aanpak om de huidige doelen te realiseren.

3. Visie (de droom voor de toekomst): Wat willen we in de wereld om ons heen veranderen?

Een visie is **je droom voor de toekomst**; het is wat je in de wereld om je heen wilt veranderen om bij te dragen aan brede welvaart. Deze visie is jullie aspiratie voor wat je op de lange termijn wilt bereiken, een bron van inspiratie en motivatie die jou en je stakeholders richting geeft. Het schetst een helder beeld van de ideale toekomst, zonder noodzakelijk de specifieke paden te beschrijven die je gaat bewandelen om daar te komen. Het is een fundament voor de strategische planning.

4. Unieke kracht: Waarom kunnen we dat?

Overdenk waarom juist jouw familiebedrijf in staat is om deze visie te verwezenlijken. Wat onderscheidt je en hoe gebruik je deze unieke krachten om (brede) welvaart te creëren?

5. Herkenbaarheid: Waaraan kun je ons herkennen?

Hoe laat je zien wie je bent en waar je voor staat? Bedenk welke aspecten van jouw bedrijf je authentiek maken.

Wat ben je als familie en als bedrijf?

Denk eerst eens na over je familie. Over degenen die actief in het familiebedrijf zijn, maar ook degenen die daar dichtbij staan, zoals ouders, broers of zussen, partner, kinderen, ook al zijn ze (nog) niet (meer) actief in het bedrijf. Welke familieleden zijn relevant voor het bedrijf? Denk hierbij in brede zin, dus ook aan familieleden die misschien wat verder van je en/of het bedrijf afstaan, maar door hun relatie, gedrag of eigen beroep invloed kunnen hebben, bijvoorbeeld op besluiten of op de reputatie van je bedrijf.

Probeer vervolgens om deze familieleden als één groep te zien. Die groep familie heeft als geheel, net als elk persoon afzonderlijk, bepaalde kenmerken en een bepaalde uitstraling. Als het niet lukt de genoemde familieleden als één groep te zien, kun je proberen de cirkel wat te verkleinen. Als je bedrijf al meerdere generaties bestaat, kan het helpen om ook de vorige generatie(s) hierin (in gedachten) mee te nemen.

In onderstaande tabel staan 22 'kaartjes' met persoonlijkheidskenmerken. Op elk kaartje staan enkele woorden (meestal drie) die hetzelfde proberen uit te drukken, zoals "zekerheid, geborgenheid, veiligheid". Het gaat om persoonlijkheidskenmerken die een gepaste weergave kunnen zijn van de identiteit en uitstraling van je familie. Het gaat uitsluitend om positieve kenmerken en er is geen goed of fout.

TABEL 1. PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Enthousiast Sportief Creatief 1	Privacy Rust Ontspanning 9	Uitdaging Ambitie Risico 17	Warmte Intimiteit Liefde & geluk 8
Rationaliteit Efficiëntie Perfectie 13	Zekerheid Geborgenheid Veiligheid 10	Eigenzinnig Expressief Sterk karakter 18	Presteren Succes Carrière 16
Harmonie Gelijkheid Evenwichtigheid 3	Erbij horen Sociaal contact Verbondenheid 5	Avontuurlijk Heldendom Rebels 19	Betrokken Hulpvaardig Solidariteit 7
Vriendschap Gezellig Ontmoeting 4	Onopvallend Buitenstaander Teruggetrokken 12	Ontplooien Vernieuwen Groeien 22	Erkenning Prestige Controle 15
Ongebonden Vrij Onafhankelijk 20	Plezier Genieten Verwennen 2	Geloven in jezelf Zelfverzekerd Passie 21	Volgzaam Respect hebben Verdraagzaam 11
Netheid Fatsoen Normen 6	Status Aanzien Macht 14		

Stap 1: Welke kenmerken passen volgens jou het beste bij je familie? Probeer maximaal **5** kaartjes te selecteren die het allerbeste je familie kenmerken.

Je doet nu hetzelfde met je bedrijf. Elk bedrijf heeft bepaalde kenmerken en een bepaalde uitstraling. Als je je voorstelt dat je bedrijf een persoon is, dan kun je hier persoonlijkheidskenmerken aan toeschrijven. Het kan zijn dat je huidige bedrijf nog niet helemaal je ideale bedrijf is, omdat je nog een

aantal wensen wilt realiseren ten aanzien van identiteit en uitstraling. In dat geval vragen we je bij deze opdrachten je ideale bedrijf voor ogen te houden.

Stap 2: Welke kenmerken geven je ideale familiebedrijf weer? Probeer maximaal 5 kaartjes te selecteren die het allerbeste passen bij je ideaal, zie tabel 1.

Wel of geen match?

Aan het eind van stap 1 heb je maximaal 5 kaartjes geselecteerd met persoonlijkheidskenmerken die je familie kenmerken. Aan het eind van stap 2 heb je maximaal 5 kaartjes geselecteerd met persoonlijkheidskenmerken die je ideale bedrijf kenmerken.

Komen ze – met betrekking tot wat ze (globaal) uitdrukken – redelijkerwijs met elkaar overeen? Of zie je grote verschillen? Het gaat niet zozeer om de exact gebruikte begrippen, maar om het idee daarachter. Wat hierbij kan helpen, is dat je kijkt waar de kaartjes die je familie kenmerken en de kaartjes die je ideale bedrijf kenmerken, zich bevinden in het onderstaande model.

Profileren als familiebedrijf

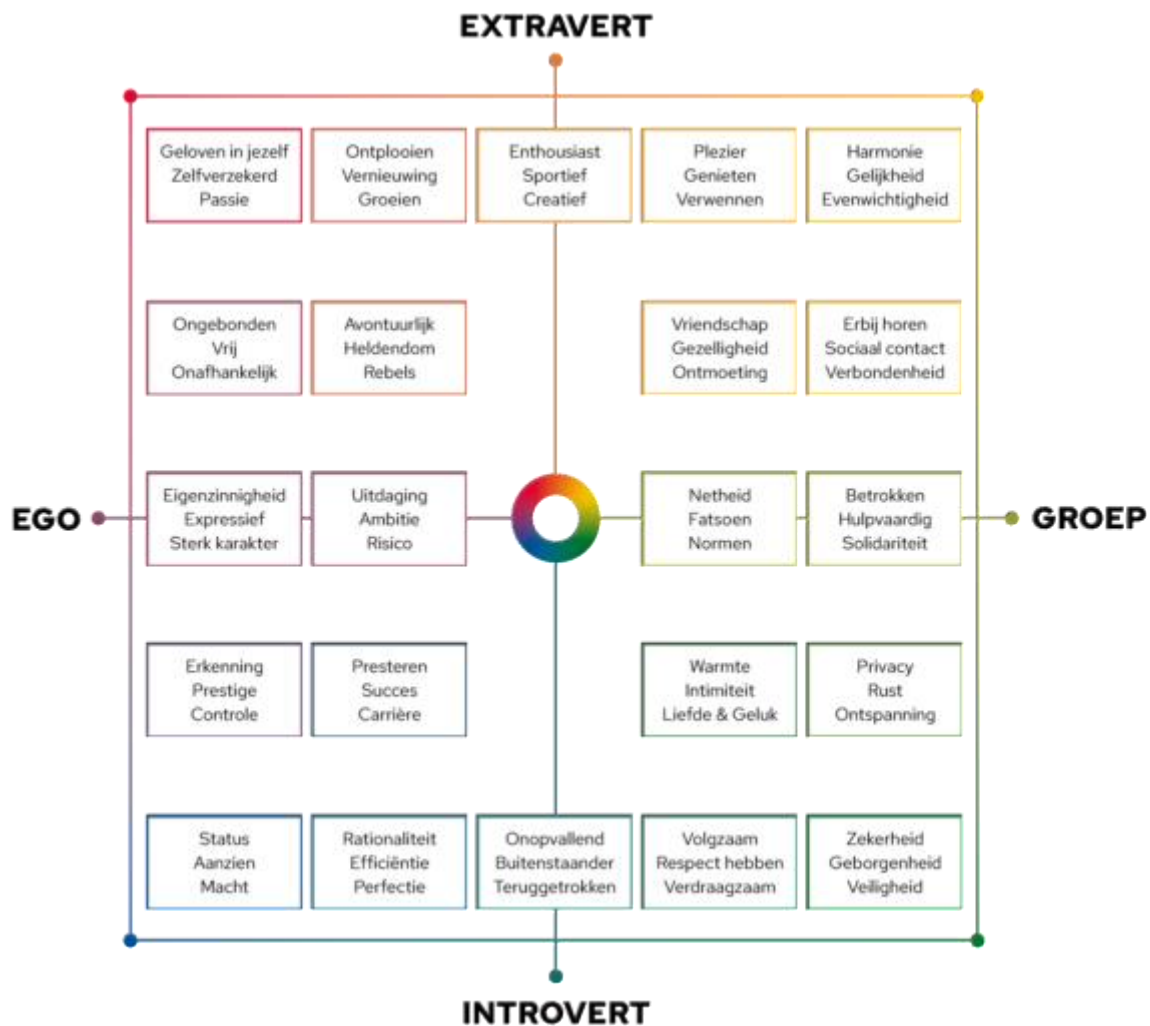
Zie je vooral overeenkomsten, of zie je ook verschillen of zelfs tegenstellingen? Of de kenmerken bij elkaar passen, bepaalt mede het antwoord op de vraag of je het bedrijf als familiebedrijf wilt profileren. Bespreek met elkaar of de overeenkomsten en verschillen wenselijk zijn, en welke gevolgen dat heeft voor de profilering van het familiebedrijf. Buitenstaanders maken voor hun indruk van je bedrijf immers nauwelijks onderscheid tussen bedrijf en familie. Als de identiteit van familie en bedrijf grotendeels overeenkomt, dan kan het je bedrijf juist versterken door je als familiebedrijf te profileren. Als dat niet het geval is, kan een profilering als familiebedrijf voor verwarring zorgen bij de doelgroep, omdat het voor jou als familie moeilijk zal zijn een consistente identiteit uit te stralen. Een consistente familiebedrijfsidentiteit betekent trouwens niet dat de identiteit van familie en bedrijf precies gelijk moet zijn. Kenmerken kunnen ook in elkaars verlengde liggen of elkaar aanvullen.

Nu de persoonlijkheidskenmerken van de familie en het bedrijf zijn gekozen, is het belangrijk dat de communicatie rondom brede welvaartcreatie passend is bij deze persoonlijkheidskenmerken. Figuur 6 kan helpen bij het positioneren van de persoonlijkheidskenmerken. Dit versterkt het gevoel dat je als familie een authentiek verhaal vertelt en voorkomt dat stakeholders de indruk krijgen dat er sprake is van greenwashing.

Stap 3: Ga met de mensen met wie je deze opdracht hebt uitgevoerd bij elkaar zitten. Leg een opnameapparaat klaar (tip: gebruik de dictafoon-app op je telefoon) en vertel elkaar verhalen en anekdotes, waaruit blijkt dat de gekozen persoonlijkheidskenmerken daadwerkelijk passen bij de familie en het bedrijf. Waarom past het gekozen kenmerk juist bij een bepaald verhaal of specifieke anekdote? Probeer de bijdragen van het familiebedrijf aan brede welvaart en de antwoorden van het eerste deel van de interventie in het achterhoofd te houden.

Al deze verhalen tezamen kunnen worden ingezet voor het neerzetten van het verhaal van het familiebedrijf. Op deze manier maak je brede welvaartcreatie onderdeel van de identiteit van het bedrijf en kun je dit vervolgens communiceren. Denk daarbij aan de bedrijfsfilm van Gulpener de Vrije

Brouwerij; zonder dat ze het expliciet benoemen, leer je veel over de identiteit van het bedrijf en hun bijdragen aan de gemeenschap.



FIGUUR 6. MODEL PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Wat moet het opleveren?

Storytelling biedt familiebedrijven een unieke kans om hun authentieke verhaal over brede welvaartcreatie te delen, op een manier die oprechtheid uitstraalt en ver verwijderd blijft van greenwashing. Door persoonlijke verhalen en ervaringen te verweven met de missie en visie van het bedrijf, wordt een betekenisvolle connectie met het publiek gecreëerd. Deze vorm van communicatie is direct verbonden aan de identiteit van zowel de familie als het bedrijf, waardoor het verhaal vertrouwen wekt. Zo helpt storytelling niet alleen bij het versterken van de interne cohesie en het vergroten van de merkbeleving, maar stelt het familiebedrijven ook in staat om hun unieke bijdrage aan brede welvaart te benadrukken en zich te onderscheiden.

^{xi} Wielsma, A. (2023). To be or not to be a family firm: *An exploration of identity management in business families* (Doctoral dissertation, Jönköping University, Jönköping International Business School).

8. FASE 4 VAN POLARIS: ACTIVERING

In de vierde fase van Polaris begint alle tijd, energie en geld die geïnvesteerd zijn echt vruchten af te werpen. In deze fase wordt brede welvaart een bron van innovatie en begint het een concurrentievoordeel voor jouw bedrijf te creëren. Medewerkers zijn (idealiter) energiek en nemen het voortouw, in plaats van gevraagd te worden om betrokken te zijn. Brede welvaart wordt steeds meer onderdeel van het DNA van het bedrijf en de familie, en leidt jouw bedrijf naar geheel nieuwe richtingen die voorafgaand aan de reis niet voor mogelijk werden gehouden. De familie heeft haar eigen set brede welvaartsdoelen, visie en initiatieven ontwikkeld, die verder gaan dan het bedrijf, en maakt steeds meer gebruik van al haar menselijk, sociaal en financieel kapitaal om positieve veranderingen teweeg te brengen.

A) IMPLEMENTEREN VAN EEN RAAD VAN DE TOEKOMST

Doel: Het verstrekken van inzichten en innovatieve ideeën voor brede welvaartsactiviteiten

In deze fase zijn de doelen en activiteiten ten aanzien van brede welvaartcreatie al redelijk geïntegreerd in de strategie van het familiebedrijf. Activiteiten worden niet enkel meer vanuit de familie of eigenaren geïnitieerd, maar ook de medewerkers komen steeds vaker met initiatieven. Naast het actief bijdragen aan brede welvaartcreatie, leidt de aandacht voor brede welvaart inmiddels ook tot concurrentievoordelen. Brede welvaartcreatie is een onderdeel van het DNA van het familiebedrijf geworden. De uitdaging is nu om dit blijvend centraal te stellen bij innovaties en nieuwe bedrijfsmodellen, bijvoorbeeld door verschillende aspecten van brede welvaartcreatie te integreren, en te streven naar nieuwe en toekomstbestendige vormen van waardecreatie voor de volgende generatie. Verbreed het gesprek en daag de status quo uit door met een jonge Raad voor de Toekomst (RvdT) te werken.^{xii}

Voorgestelde interventie: implementeren van een RvdT

Een RvdT is een strategische denktank bestaande uit gemotiveerde, jonge, medewerkers die zich richt op het adviseren van de directie van het familiebedrijf, in dit geval met een specifieke focus op brede welvaartcreatie. Dit soort besturen is in het leven geroepen als antwoord op vragen als: hoe kunnen we inzichten van nieuwe generaties op een succesvolle manier benutten? Hoe kunnen we zorgen dat we als bedrijf proactief kunnen inspelen op de ontwikkelingen die binnen de sector plaatsvinden? Hoe kunnen we een aantrekkelijke werkgever zijn voor aanstormend talent, maar ook voor collega's die zich al een groot deel van hun werkzame leven voor dit bedrijf hebben ingezet?

Een RvdT bestaat in principe uit een groep werknemers zonder leidinggevende functies - uit elk niveau binnen het bedrijf -, die samenwerkt met (of naast) de directie om strategische initiatieven te ontwikkelen. De raad deelt dezelfde agenda als het management. Op deze manier daagt de RvdT organisaties uit om hun werkzaamheden en activiteiten vanuit een ander perspectief te bekijken. Het doel is het verstrekken van inzichten en innovatieve ideeën voor brede welvaartsactiviteiten en (bijdragen aan) het ontwikkelen van duurzame en toekomstbestendige businessmodellen.

Casus familie Laurijssen

Met een lichte grijns op zijn gezicht sluit Klaas Laurijssen, mede-eigenaar en directeur duurzaamheid en innovatie van Veritas, zijn Teams-meeting af. Het interview over familiebedrijven en duurzaamheid nam een bijzondere wending toen de interviewer Klaas voorhield dat de familie onder zijn vader Pieter Laurijssen een 'keizerrijk in de stad en omstreken' had gebouwd met zijn vader als 'keizer van het Oosten'. Klaas kon de humor van de interviewer wel waarderen. En toegegeven, wat zijn opa ooit begon werd door Klaas' vader verder uitgebouwd tot het bedrijf dat het nu is. De opening van het nieuwe gebouw in 2020 - waar zijn opa gelukkig nog bij is geweest - was niet alleen een familiegebeuren, maar ook de vele medewerkers van Veritas voelden trots. En naast dat het een mooi pand is, is het natuurlijk ook een duurzaam pand waar Klaas vanuit zijn functie nadrukkelijk bij betrokken is geweest. En inmiddels is het stokje in het familiebedrijf ook definitief doorgegeven aan Klaas: "Voor mij gaat het erom de positie van Veritas te benutten voor het creëren van brede welvaart." En in de visie van Klaas gaat dat dus ook om medewerkers en de regio waar de familie zich al vele jaren bij betrokken weet. "Maar hoe gaan we die volgende stap naar brede welvaart met onze medewerkers vormgeven?"

Dat het niet alleen de drie generaties Laurijssen zijn die het bedrijf groot maken en trots zijn op de bedrijfsprestaties en maatschappelijke impact blijkt ook uit de regelmatige evaluaties met medewerkers van Veritas. De verhalen van het familiebedrijf roepen een gevoel van herkenning en trots op bij veel medewerkers. Velen van hen zijn bekend met de belangrijke stappen die de organisatie heeft gezet, van de vroege jaren waarin de 'Struggle for Life' centraal stond tot de huidige focus op brede welvaart en duurzame ontwikkeling. Vooral degenen die al langer bij het bedrijf werken, herkennen de verhalen direct. De onboarding-procedures spelen een cruciale rol in het overbrengen van de geschiedenis en waarden van het familiebedrijf aan nieuwe medewerkers. Hoewel niet iedereen alle details kent, zorgt deze introductie ervoor dat ook nieuwe collega's zich snel thuis voelen en begrijpen waar het bedrijf vandaan komt en waar het naartoe gaat.

Op weg naar de gezamenlijke kantine om met elkaar te lunchen ziet Klaas op de smetteloze witte muur naast de voormalige kamer van zijn vader de lijfspreuk van zijn opa in grote, zwarte letters: 'RES NON VERBA'. Klaas kan opnieuw een grijns niet onderdrukken en realiseert zich dat het nu het juiste moment is om niet alleen vanuit de familie een volgende stap te zetten in brede welvaart, maar juist ook met de jonge medewerkers, die net als hij, de toekomst van het bedrijf weerspiegelen: *"Maar hoe kun je de input van de jonge medewerkers, de generatie van de toekomst, op een mooie manier meenemen en structureren?"*

Implementatie van de interventie

De reden waarom een (familie)bedrijf een RvdT wil opzetten, kan verschillen, net als de vorm en functies die een raad kan hebben. Hieronder stellen we enkele vragen en geven we aandachtspunten mee die kunnen helpen bij het vinden van een vorm en functie van de RvdT die past bij jullie familiebedrijf.

Kaders

- Wat zijn de specifieke faciliteiten en verantwoordelijkheden die aan de leden van de RvdT worden toegekend om een effectieve bijdrage te leveren?
- Zorg dat de leden van de RvdT kritische vragen kunnen stellen zonder dat deze repercussies hebben voor hun positie.
- Voor hoelang is de aanstelling van een lid? Het wordt aanbevolen om een lid maximaal 3 jaar aan te stellen, om daarmee 'schaduwleiders' te voorkomen en ruimte en kansen te bieden aan nieuw talent.

- Uit hoeveel leden bestaat de RvdT? Het wordt aanbevolen om de raad dezelfde omvang te geven als de directie.
- Hoeveel uren krijgen leden voor hun werkzaamheden?
- Tip: Wees naar de leden transparant over de carrièreverwachtingen. Sommige medewerkers zullen een uitnodiging om lid te worden van de raad beschouwen als een interne opleiding en een kans om hogerop te komen.

Kandidaten

- Wie zouden geschikte kandidaten zijn om deel uit te maken van de RvdT?
- Houd intakegesprekken met potentiële kandidaten, waarbij rekening wordt gehouden met ieders kwaliteiten en capaciteiten.
- Houd ook rekening met diversiteit in de samenstelling van de raad. Let ook op diversiteit in de betrokken afdelingen. Stel bijvoorbeeld een maximum van twee personen per afdeling vast en een leeftijdsgrens van 35 jaar.
- Maak gebruik van open sollicitatiemogelijkheden om zo selectiebias te voorkomen en mogelijk talent te identificeren dat tot nog toe onder de radar opereert. Kijk ook voorbij de bekende 'high-potential'-medewerkers.

Structuur

- Kom met regelmaat bij elkaar, waarbij de RvdT ideeën kan presenteren en bespreken.
- Aan wie adviseert de raad? Communiceert zij met de directie, de raad van advies, de familie?
- De communicatiemomenten dienen tweeledig te zijn. Deze moeten zowel ruimte bieden voor de raadsleden om hun ideeën te presenteren, daarop feedback te ontvangen, als gelegenheid bieden aan de leden om belangrijke informatie op te vragen en te ontvangen.
- Het verdient aanbeveling om eerst het doel van de bijeenkomsten vast te leggen en daarna de overlegstructuur. Heeft de raad een adviesfunctie, dan is het handig om de RvdT net zo vaak te laten overleggen als de directie, met dezelfde agenda, waarna een gezamenlijk overleg gevoerd kan worden.

Evaluatie

- Evalueer met regelmaat de impact van de voorgestelde initiatieven met betrekking tot brede welvaartcreatie.
- Denk van tevoren na over welke criteria worden gebruikt om de impact te meten en te evalueren.
- Hoe worden de resultaten en de ideeën gebruikt voor verdere besluitvorming?
- Tip: Evalueer regelmatig of het werken met een RvdT succesvol genoeg is, of dat de structuur ervan moet worden aangepast. Vraag hiervoor ook input van de leden zelf.
- Tip: Zie het werken met een RvdT als een experiment van 3 jaar, waarna een beoordeling plaatsvindt en een besluit of jullie hiermee door willen gaan. Wees naar de leden transparant over deze evaluatie.

Verantwoordelijkheid en draagvlak

- Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een RvdT is dat er draagvlak is vanuit de directie; de CEO moet achter het idee en het team staan.

- De raad moet geen eiland zijn, maar aangesloten zijn op andere bedrijfsprocessen en nauw kunnen samenwerken met de directie. Wanneer adviezen regelmatig niet worden opgevolgd, zal het effect van de RvdT ook nihil zijn.
- Daarbij is het goed te beseffen dat de RvdT geen extra bestuurslaag is, maar een laagdrempelige ondersteuning en waardevolle bron voor de directie. Ga er open in en inventariseer waar de mogelijkheden liggen voor jouw familiebedrijf.

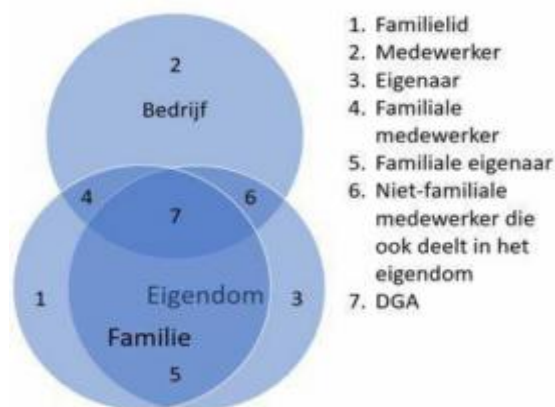
Wat moet het opleveren?

Het implementeren van een RvdT in een familiebedrijf biedt diverse voordelen die het nut en de noodzaak ervan benadrukken. Allereerst fungeert een RvdT als een waardevolle bron van expertise, waardoor het bedrijf toegang krijgt tot frisse ideeën en innovatieve perspectieven. Ten tweede biedt deze de mogelijkheid om te anticiperen op toekomstige uitdagingen door strategische advisering van de toekomstige generatie. Daarnaast versterkt een RvdT de betrokkenheid van gemotiveerde medewerkers die anders mogelijk geen directe rol in het besluitvormingsproces zouden hebben. De raad fungeert tevens als een constructief klankbord voor de directie, waardoor kritische vragen gesteld kunnen worden zonder directe repercussies. Door daarnaast te focussen op brede welvaartcreatie, draagt een RvdT bij aan een duurzaam en toekomstbestendig bedrijfsmodel, waarmee het bedrijf zich onderscheidt in een steeds veranderend zakelijk landschap.

^{xii} Jordan, J., & Sorell, M. (2019). Why you should create a “shadow board” of younger employees. *Harvard Business Review*

B) HET INVULLEN VAN HET FAMILY-BUSINESS MODEL CANVAS

Doel: Het in kaart brengen van een toekomstbestendig businessmodel waarin familie, medewerkers natuur en de bredere gemeenschap centraal staan



FIGUUR 7. DRIE-CIRKEL MODEL, BEWERKTE VARIANT

Voor een (familie)bedrijf is het van groot belang een toekomstbestendig bedrijfsmodel te hebben. Soms heeft het bedrijf al generaties lang eenzelfde waardepropositie en heeft het daaromheen relaties opgebouwd met klanten en leveranciers. Maar is dit bestaande bedrijfsmodel nog steeds relevant in een dynamische wereld waarin brede welvaart ook een steeds prominentere rol gaat spelen? Zijn alle relaties in de toekomst nog relevant, of moet er gezocht worden naar nieuwe partners of een nieuw klantsegment?

Daarnaast kennen familiebedrijven een eigen, specifieke dynamiek die ook een rol dient te krijgen in het bedrijfsmodel. Deze dynamiek is te duiden aan de hand van het *driecirkelmodel* van Tagiuri en Davis (1996)^{xiii}. Dit model wordt gebruikt om de betrokkenheid van de familie bij een bedrijf inzichtelijk te maken. Het model, weergegeven in Figuur 7, laat zien dat een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: het bedrijf, de familie, en de eigenaren. De drie systemen kunnen op zichzelf functioneren, maar zijn bij een familiebedrijf afhankelijk van elkaar, doordat ze elkaar deels overlappen. Wanneer de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf op een goede manier is georganiseerd en gestructureerd, kan de familie een enorme sterkte zijn en een katalysator voor brede welvaartcreatie.

Hoewel in veel gevallen het nastreven van de economische doelen en het genereren van familiale, maatschappelijk en ecologische welvaart samengaan, kunnen er momenten zijn waarop deze vier doelen met elkaar in conflict komen. Deze interventie is erop gericht om deze (potentieel) conflicterende doelen te achterhalen en goed op elkaar afgestemd te krijgen.

Voorgestelde interventie: het invullen van het Family-Business Model Canvas

In deze interventie ga je aan de slag met het opnieuw analyseren en eventueel (her)ontwikkelen van de waardepropositie en het bedrijfsmodel van je familiebedrijf. In dit proces betrek je vanaf het begin de rol die de familie kan spelen ten behoeve van het bedrijfsmodel en je speelt in op de diversiteit aan doelen die vanuit het bedrijf worden nagestreefd. De interventie is afgeleid van twee bestaande tools: 1) 'Family-in-Business Model Canvas' (FiBMC)^{xiv}, en 2) het Triple Business Model Canvas (TBMC)^{xv}. In het FiBMC heeft de familie twee rollen; zij draagt bij in de vorm van middelen, maar is tevens ontvanger van emotionele waarde die het familiebedrijf voor de familie oplevert. Tijdens het invullen van het model worden de verwachtingen van familieleden in verschillende rollen vastgesteld en naar elkaar uitgesproken. In het TBMC wordt, naast het economische bedrijfsmodel, ook een ecologisch- en maatschappelijk bedrijfsmodel ingevuld. In deze twee extra lagen staan de milieu en maatschappelijke impact van het familiebedrijf centraal. Door het combineren van bovenstaande tools ontstaan vier

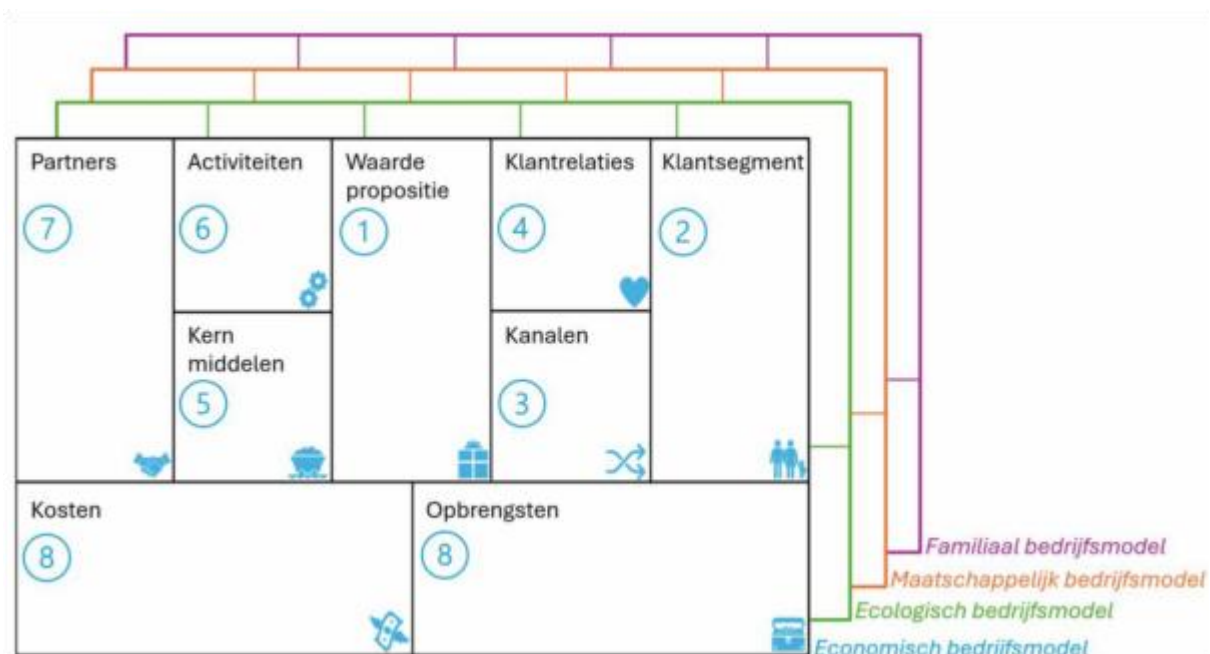
uitwerkingen: het economische bedrijfsmodel, het ecologische bedrijfsmodel, het maatschappelijke bedrijfsmodel en het familiale bedrijfsmodel.

Implementatie van de interventie

Voordat je begint met het invullen van het Family-Business Model Canvas, is het belangrijk om te bepalen welke personen bij dit proces worden betrokken. Bijvoorbeeld door te werken vanuit het driebirkelmodel en te bepalen welke sleutelfiguren op deze onderwerpen betrokken moeten worden. Tegelijkertijd moet er ruimte zijn voor voortdurende herziening, zodat het model kan worden aangepast aan nieuwe inzichten en omstandigheden.

In de praktijk blijkt dat familieleden vaak de neiging hebben om lastige onderwerpen te vermijden. Ons advies is om niet alleen te profiteren van wat jullie eensgezind hebben besloten, maar om ook bewust te blijven van onderwerpen waarin jullie meningen verschillen. Probeer die meningsverschillen aan te pakken door te bouwen op wat jullie gemeenschappelijk hebben besloten.

Figuur 4 toont het Family-Business Model Canvas en geeft de uitwerking van de vier lagen weer: economisch, ecologisch, maatschappelijk en familiaal. Deze interventie stimuleert een diepgaande analyse van elk van zijn componenten, met het doel te begrijpen hoe elk onderdeel unieke waarde kan toevoegen aan de betrokken stakeholders. Het stimuleert bedrijven om verder te kijken dan traditionele waardecreatie, door nadruk te leggen op ecologische duurzaamheid en maatschappelijke impact waaronder het welzijn van medewerkers en de bredere gemeenschap. Dit model dient als een strategisch hulpmiddel voor familiebedrijven om hun bedrijfsvoering te heroverwegen en te innoveren, met een duidelijke focus op langetermijnsucces en betrokkenheid bij hun gemeenschappen en de natuur.



FIGUUR 8. HET FAMILY-BUSINESS MODEL CANVAS

1. Waardepropositie

Met waardepropositie wordt de waarde bedoeld die het familiebedrijf levert aan de klanten, de familie, maar ook aan de bredere gemeenschap en de natuur. Vul voor elk bedrijfsmodel waar de waardepropositie op gericht kan zijn in wat de waarde is die het familiebedrijf toevoegt

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Welke waarde voegt het bedrijf toe voor de klanten? Welk probleem lost het familiebedrijf op?	Welke waarde voegt het familiebedrijf toe aan de natuur?	Welke waarde voegt het familiebedrijf toe voor de medewerkers? Denk ook aan emotionele waarde.	Welke waarde voegt het familiebedrijf toe aan de bredere gemeenschap?	Wat levert het familiebedrijf op voor de familie? Welke waarde voegt het toe? Denk ook aan emotionele waarde.

2. Klantsegmenten en behoeften

Met 'klantsegmenten' wordt iedereen bedoeld voor wie de waardepropositie geldt. Definieer voor elke groep stakeholders concreet wie of wat dit betreft en welke behoeften er zijn.

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Wat zijn de verschillende klantsegmenten die wij bedienen, en wat is hun (afzonderlijke) behoefte?	Voor welk onderdeel van het natuurlijke ecosysteem willen wij waarde creëren, en wat is de behoefte?	Wie zijn onze medewerkers en wat zijn hun behoeftes?	Wat is de concrete maatschappelijke doelgroep voor wie wij waarde willen creëren, en wat is hun behoefte?	Voor welke familiale rollen (zie het ingevulde driecirkelmodel) willen wij waarde creëren, en wat is (per rol) de bijbehorende behoefte?

3. Kanalen

Met 'kanalen' bedoelen we de manier waarop de waardepropositie van het familiebedrijf (stap 2) bij de verschillende klantsegmenten (stap 3) komt. Welke kanalen worden hiervoor ingezet?

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Denk aan de kanalen waardoor producten of diensten bij klanten komen.	Denk aan het gebruik maken van bestaande organisaties zoals WWF. Of het opzetten van een 'in house'-initiatief door bijvoorbeeld in te	Denk aan het gebruik van interne nieuwsbrieven, informatieve filmpjes, personeelsuitjes om de	Denk aan het gebruik maken van bestaande maatschappelijke organisaties zoals Stichting Present, of Het Vergeten Kind. Of het opzetten van een	Denk aan informele familiedagen, of formele mechanismes zoals een STAK.

	zetten op duurzame product-innovaties.	medewerkers te bereiken	eigen initiatief, zoals Innovatiehub Salland.	
--	--	-------------------------	---	--

4. Relaties

In deze stap wordt nagedacht over de verschillende soorten relaties die het familiebedrijf kan onderhouden met de afzonderlijke doelgroepen, maar ook over de relaties tussen de familieleden onderling.

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Wat zijn de verwachtingen van onze klanten m.b.t. het soort relatie dat we met ze aangaan? Welke klantrelaties zijn we al aangegaan?	Welke relaties met natuurorganisaties helpen ons in het realiseren van onze doelen?	Hoe stimuleren we een goede onderlinge relatie met onze medewerkers?	Willen we zelf een initiatief opzetten en in direct contact staan met de doelgroep? Of willen we aansluiten bij een bestaand initiatief?	Hoe stimuleren we als familieleden goede onderlinge relaties? Hoe kunnen we deze familierelaties versterken en onderhouden?

5. Middelen

Met middelen bedoelen we alle middelen, zowel materieel als immaterieel, die nodig zijn om de waardepropositie uit te voeren.

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Welke middelen zijn nodig om ons bedrijfsmodel succesvol te realiseren en implementeren? Welke middelen die voortkomen uit de familie (bijvoorbeeld eigen kapitaal, reputatie, netwerk) zijn belangrijk voor	Welke middelen moeten we inzetten om de gewenste waarde te creëren voor de natuur? (Tijd, mensen, geld, kennis, partnerschappen)	Welke middelen moeten we inzetten om de gewenste waarde te creëren voor al onze medewerkers? (Ruimte geven om vrijwilligerswerk te doen, bij te dragen aan de lokale gemeenschap)	Welke middelen moeten we inzetten om de gewenste waarde te creëren voor de doelgroep? (Tijd, mensen, geld, kennis, partnerschappen)	Welke middelen hebben we als familie nodig om bij te dragen aan het bedrijf? (Eensgezindheid, betrokkenheid, competenties, tijd)

ons bedrijfsmodel?				
-----------------------	--	--	--	--

6. Activiteiten

Onder deze sectie worden alle activiteiten bedoeld die nodig zijn om de gewenste waardepropositie te leveren.

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Wat zijn de kernactiviteiten binnen ons bedrijfsmodel? Welke kernactiviteiten onderscheiden ons bedrijf van collega-ondernemers binnen de markt en/of sector?	Welke activiteiten van de familie en/of het bedrijf zijn nodig om de gewenste waarde te creëren voor de natuur? (Netwerken, samenwerken, innoveren)	Welke activiteiten van de familie en/of het bedrijf zijn nodig om de gewenste waarde te creëren voor de medewerkers?	Welke activiteiten van de familie en/of het bedrijf zijn nodig om de gewenste waarde te creëren voor de doelgroep? (Netwerken, samenwerken)	Welke activiteiten, vanuit de familie, zijn nodig om het familiebedrijf en haar waardepropositie te ondersteunen?

7. Partnerschappen

In deze stap wordt nagedacht over de benodigde partnerschappen om de gewenste waardepropositie te bereiken. Het is goed om weer terug te gaan naar wat er is ingevuld bij stappen 2 tot en met 7 en na te denken wat het familiebedrijf zelf kan en wil doen, op welke punten (strategische) samenwerkingen nodig/noodzakelijk zijn en wie hiervoor de juiste partner is.

Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Denk aan belangrijke leveranciers of klanten.	Denk aan samenwerkingen met innovatielabs, maatschappelijk betrokken organisaties, organisaties gericht op natuurbeschoud en -beheer, scholen en universiteiten, maar ook met concullega's.	Denk aan samenwerkingen met aanbieders van opleidingstrajecten voor volwassenen.	Denk aan samenwerkingen met andere (familie)bedrijven, de gemeente, en (organisaties binnen) de (lokale) gemeenschap.	Denk aan een goede familiebedrijvenaadviseur die de familie bijstaat bij het opstellen van bijvoorbeeld een familiestatuuut of een STAK.

8. Kostenstructuur

Uiteindelijk moet het bedrijfsplan ook bekostigd worden. Tegelijkertijd levert het plan financiële en/of niet-financiële waarde op. Ga voor elk van de vier stakeholders (bedrijf, familie, gemeenschap en de natuur) na wat de opbrengsten van het bedrijfsmodel zijn. Een belangrijke opbrengst kan bijvoorbeeld zijn: het vinden en behouden van schaarse medewerkers, die graag betrokken zijn bij een familiebedrijf dat zich inzet voor brede welvaart.

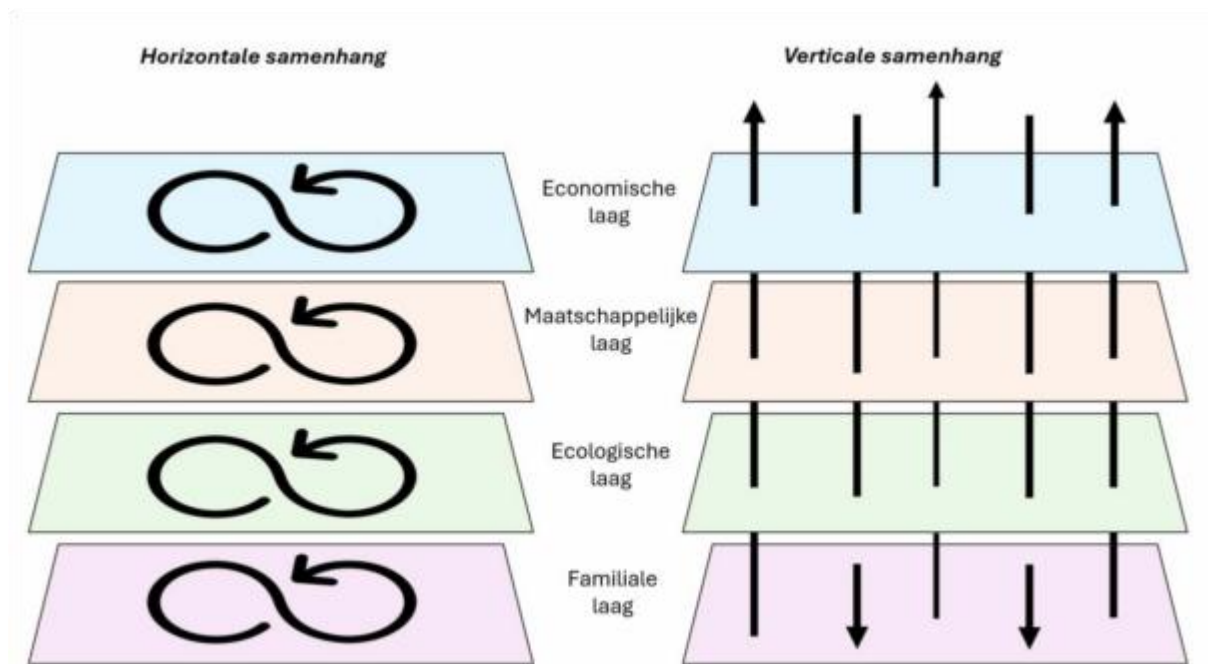
Vul vervolgens de rij 'kosten' in. Probeer zo specifiek mogelijk te zijn. Wat zijn de kosten gerelateerd aan het hebben van het bedrijf, het uitkeren van dividend aan niet-werkzame familieleden, de initiatieven ten gunste van de gemeenschap en de duurzame innovatiekosten.

Vul tenslotte in hoe de kosten worden gedekt. Worden de duurzame innovatiekosten gezien als bedrijfskosten en dus doorgerekend aan de klant? Wie dekt de kosten voor de bredere gemeenschap? Wordt dit ook doorberekend aan de klant of wordt dit vanuit het familiekapitaal betaald? Wil je hierin als familie een onderscheid maken? Zo ja, welk onderscheid?

	Economische uitwerking	Ecologische uitwerking	Maatschappelijke uitwerking		Familiale uitwerking
Opbrengsten					
Kosten					
Dekking					

10. Onderlinge samenhang

Wanneer de vier lagen van het canvas ingevuld zijn, is het raadzaam om na te gaan of alle losse onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken. Doe dit per uitwerking (horizontale samenhang, zie figuur 9). Maar kijk ook naar de verticale samenhang tussen de verschillende doelen. Wanneer er sprake is van onvoldoende samenhang is het verstandig om opnieuw te kijken naar de ingevulde onderdelen. Zie onderstaand voorbeeld van samenhang (alignment) over de vier lagen van het canvas heen.



FIGUUR 9 HORIZONTALE EN VERTICALE SAMENHANG VAN HET FAMILY-BUSINESS MODEL CANVAS

Voorbeeld: familie Zegge

Familie Zegge heeft een succesvol hoveniersbedrijf in Zwolle. De familie heeft afgesproken dat de familiale eigenaren jaarlijks recht hebben op dividenduitkering. De familie kiest ervoor om een STAK (Stichting Administratiekantoor) in te richten, waarbij het bestuur van de STAK oordeelt over de beschikbaarheid en hoogte van het dividend. De familie hecht groot belang aan blijvende goede onderlinge familiebanden. Daarnaast streeft de familie naar een nauwe betrokkenheid van zowel de werkzame als niet-werkzame familiale eigenaren bij het familiebedrijf.

Verder wil de familie Zegge zich inzetten voor de lokale gemeenschap en de natuur. Omdat het voor de familie belangrijk is dat zij zelf een relatie opbouwen met de doelgroep waarvoor zij brede welvaart willen creëren, organiseren zij zelf activiteiten. Zo hebben ze onder andere een stuk grond ter beschikking gesteld waar kinderen die thuis geen tuin hebben, onder begeleiding van de familie en medewerkers, een moestuintje mogen onderhouden. Uiteraard mogen de kinderen de opbrengsten van de tuin zelf houden. Om de betrokkenheid tussen familieleden en het bedrijf te stimuleren, wordt verwacht dat de niet-werkzame betrokken familieleden vrijwillig helpen bij deze activiteiten. Deze middagen worden door de familie zeer gewaardeerd en dragen bij aan een onderlinge betrokkenheid en een gezamenlijk gevoel van trots.

Om de impact van het familiebedrijf op de natuur zo klein mogelijk te houden en de lokale biodiversiteit te vergroten, werkt het bedrijf voornamelijk met inheemse planten en zonder chemische bestrijdingsmiddelen.

Wat moet het opleveren?

Het invullen van het Family-Business Model Canvas geeft inzicht in de dynamiek tussen familie en bedrijfsactiviteiten en brede welvaartcreatie. Door het canvas in te vullen, ontstaat er helderheid over de onderlinge relaties, waarden en doelen van de familie en wordt er een basis gevormd voor strategische besluitvorming. Het bevordert ook een diepgaand begrip van de impact van

familiebanden op het bedrijfsmodel, waardoor eventuele conflicten of spanningen proactief kunnen worden aangepakt. Bovendien fungeert het als een communicatiemiddel, waardoor de betrokkenen op één lijn kunnen komen en een gedeelde visie voor het familiebedrijf kunnen ontwikkelen. Enerzijds door te kijken naar de familie als basis voor de brede welvaartcreatie van het familiebedrijf, maar ook naar de gezamenlijke gronden om het familiebedrijf te gebruiken als middel om brede welvaart te creëren voor andere stakeholders.

^{xiii} Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

^{xiv} Tomaselli, S. (2019, 16 januari). *The Family-in-Business Model Canvas*. Geraadpleegd op 26 januari 2024, van <https://digital.ffi.org/editions/an-interview-with-dr-salvatore-tomaselli-the-family-in-business-model-canvas/>

^{xv} Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

9. FASE 5 VAN POLARIS: PLEIDOOI

Het herdefiniëren van het bedrijfsleven mag dan een stevige ambitie zijn, maar het is er één waarvoor familiebedrijven wellicht uniek gepositioneerd zijn om deze ook daadwerkelijk te bereiken/realiseren. Dit gebeurt wanneer je nieuwe businessmodellen omarmt, het gebruikelijke bedrijfsleven achter je laat en jouw organisatie/familiebedrijf een positieve kracht wordt; *a force for good*. Jouw familie en medewerkers zijn spelveranderaars, de stakeholders zijn veranderaars en zowel jouw bedrijf als jouw familie zijn netto positief, consistent meer teruggevend dan ze nemen. De systemische verandering naar “a force for good”, het goed doen met het familiebedrijf, zorgt voor inkomsten om nóg meer goed te doen en creëert zo circulaire impact; alles en iedereen versterkt elkaar.

Er zijn nog geen interventies ontwikkeld voor deze fase^{xvi}.

^{xvi} Op basis van de deelnemende organisaties aan het project “Brede Welvaartcreatie door MKB-Familiebedrijven - Van een ‘ad hoc’ naar planmatige aanpak”, en de fasen waarin de deelnemers zich bevinden, hebben we geen interventies kunnen ontwikkelen voor deze fase.

10. TOT SLOT

Dit document biedt een uitgebreide gids voor mkb-familiebedrijven om een strategische aanpak voor brede welvaartcreatie te ontwikkelen. Deze omvat onder andere het bepalen van een ambitieniveau, het creëren van consensus over familiewaarden, het analyseren en ontwikkelen van een duurzaam bedrijfsmodel, en het betrekken van familieleden, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders bij het bedrijf om een gezamenlijke visie op brede welvaartcreatie na te streven. Het omvat een proces, van het ontwaken van bewustzijn tot het activeren van concrete stappen voor impactvolle verandering. Familiebedrijven worden aangemoedigd om deze handvatten te gebruiken als een gids voor het nastreven van zowel bedrijfsmatige als maatschappelijke doelen, waarbij de nadruk ligt op de unieke kracht van familiewaarden en het potentieel voor een significante positieve bijdrage aan de samenleving!



Universiteit
Utrecht

