

Nyenrode, duurzaamheid en het Familiebedrijf:

een logische combinatie

Duurzaamheid is een onderwerp dat veel aandacht krijgt binnen het familiebedrijf. Dat merken wij bij VANDERSTELT bij onze vastgoedfamilies, maar blijkt ook uit een onderzoek dat universiteit Nyenrode samen met adviesbureau RSM verrichtte. Jacqueline sprak met de onderzoekers; hoogleraar Roberto Flören en fiscalist Laura Bles-Temme.



Universiteit Nyenrode doet continu onderzoek, ook op het gebied van familiebedrijven. Gemiddeld één keer in de twee jaar gaat het om een grootschalig onderzoek onder familiebedrijven. Het onderzoek duurzaamheid en het familiebedrijf is nog een stuk omvangrijker uitgevallen dan vooraf verwacht. Niet zo vreemd, geeft Roberto aan: “Duurzaamheid is een groot thema, een containerbegrip. Iedereen heeft er een mening over, maar lang niet iedereen weet waar te beginnen. Duurzaamheid gaat niet alleen over broeikaseffecten, maar ook over hoe ga ik met mijn personeel om, welke leveranciers kies ik uit, enzovoort. Voor het onderzoek hebben wij het begrip duurzaamheid verdeeld in vier dimensies: economisch, ecologisch, sociaal en goed bestuur. Als familie hoeft je niet alleen aan de grote duurzaamheidsdoelstellingen te werken, je kunt ook kleine en concreter met deze vier dimensies aan de gang gaan. Iedereen kan een steentje bijdragen aan duurzaamheid.”

De vier dimensies van duurzaam ondernemen

- | | |
|----------------------|--|
| Economisch: | Duurzaam klantportfolio, positieve impact van diensten en producten, selectie van duurzame leveranciers. |
| Ecologisch: | Uitstoot van broeikasgassen, energieverbruik, verantwoord grondstoffengebruik. |
| Sociaal: | Gezondheid en welzijn van medewerkers, diversiteit, gelijkheid en inclusie, verbetering van arbeidsomstandigheden, maatschappelijke betrokkenheid. |
| Goed bestuur: | Bedrijfscultuur en motivatie duurzaam gedrag medewerkers, integriteit, gedragscodes en compliance, inrichting goed bestuur, voorbeeldgedrag en besluitvorming. |

“Als bouwer of projectontwikkelaar kun je makkelijker verschil maken. Bouwmethodes of materialen zijn relatief eenvoudig te verduurzamen.”

Intrinsieke motivatie maakt het verschil

Jacqueline: “Hebben jullie onverwachte uitkomsten gevonden? Is het bijvoorbeeld zo dat familiebedrijven duurzamer zijn dan niet-familiebedrijven? Roberto: “We zagen vooral verschillen in drijfveren, onafhankelijk van de verdeling familiebedrijven/niet-familiebedrijven. De koplopers in duurzaamheid hebben interne drijfveren. De achterblijvers doen het meer omdat ze gedwongen worden door wet- en regelgeving of omdat de buitenwereld er om vraagt. Daar ontbreekt de intrinsieke motivatie.” Jacqueline: “Zien jullie bij de koplopers en achterblijvers verschillen in sectoren? Is het zo dat bijvoorbeeld een bouwbedrijf minder duurzaam is dan een telecombedrijf?” Roberto: “Die verschillen hebben we geprobeerd te zoeken, maar niet gevonden. Het is heel opmerkelijk dat als je de koplopers en de achterlopers splitst, ze op alle wezenlijke elementen van elkaar verschillen. Echt significant verschillen, maar niet in groot of klein, welke sector, enzovoort. Het is écht een verschil in mindset.”



Generatieverschil

Jacqueline: “Ik merk in klantgesprekken dat vooral de jonge generatie het onderwerp duurzaamheid hoger op de familie-agenda wil plaatsen vanuit een intrinsieke motivatie. Zien jullie verschil in de aanpak bij familiebedrijven?” Laura: “Familiebedrijven zijn vaak veel wendbaarder. Ze zetten de stip op de horizon en beginnen gewoon met een eerste stap. Familiebedrijven hebben meer oog voor de lange termijn horizon. Iedereen wil een duurzaam bedrijf doorgeven aan de volgende generatie. Daarbij zien we hoe belangrijk die intrinsieke motivatie is. Als de beslisser echt wil, kan er heel veel veranderen. Roberto vult aan: “Er zijn steeds meer ondernemers die nadenken over wat ze achterlaten, en niet alleen financieel. Het is niet meer vanzelfsprekend dat kinderen het bedrijf overnemen. Als je een niet-duurzaam bedrijf hebt, willen ze het sowieso niet overnemen. Als je het aantrekkelijk wil maken, moet je dus ook wat doen voor de omgeving, je personeel... je moet echt wat moois achterlaten. “Kinderen houden de ouders ook scherp”, weet Laura. “Ze worden vegetariër, veroordelen de dikke auto’s van hun ouders, etc. De jonge generatie denkt vaak duurzamer. Dat knettert soms aan de keukentafel.”

Drijfveren voor duurzaamheid bij familiebedrijven

Interne waarden:	Verplicht voelen ten opzichte van toekomstige generaties, aansluiten op de familiewaarde van onze eigenaren, verbonden voelen met de gemeente en regio, goed voor de reputatie.
Externe waarden:	Omdat onze werknemers/ klanten/ financiers/ leveranciers het belangrijk vinden dat wij duurzaam zijn, omdat we gedwongen worden door overheid en wetgeving.
Economische waarde:	Omdat wij hiermee op de lange termijn beter gaan presteren, omdat we hiermee onze kosten kunnen reduceren.

“Familiebedrijven vinden dingen vaak vanzelfsprekend en realiseren zich niet altijd dat ze al heel goed op weg zijn op het gebied van duurzaamheid. Ze mogen best minder bescheiden zijn.”





“Familiebedrijven zijn vaak veel wendbaarder. Ze zetten de stip op de horizon en beginnen gewoon.”

Vastgoedfamilies

Jacqueline: “Wat is jullie beeld bij vastgoedfamilies; zijn dat eerder koplopers of achterblijvers?”

Roberto: “In elke sector vind je koplopers en achterblijvers. Wel is het zo dat je bijvoorbeeld als bouw- of projectontwikkelaar makkelijker verschil kunt maken. Bouwmethodes of materialen zijn relatief eenvoudig te verduurzamen. Ook vastgoedfamilies hebben op alle onderdelen mogelijkheden. Van energielabels tot ketels en verf, dat kan allemaal duurzamer. Maar duurzaam bouwen is ook: wat doe je met de omgeving, hoe lever je een pand op. Daar kun je heel veel in winnen. Op het economische vlak geldt: met wie werk je samen, hoe ga je om met de gemeente, wie laat je je appartementen bewonen? Op het sociale vlak: waar beleggen we in, hoe ga je met je personeel om, streef je naar diversiteit in je personeel? Daar is voor heel veel bedrijven nog veel te winnen, maar kun je ook vrij eenvoudig stappen in maken.” Laura: “Op maatschappelijk en sociaal gebied kun je veel doen. Denk aan impact in de regio, sponsoring van de lokale sportclub, enzovoorts.” Roberto: “Familiebedrijven vinden dingen vaak vanzelfsprekend en realiseren zich niet altijd dat ze al heel goed op weg zijn op het gebied van duurzaamheid. Ze mogen best minder bescheiden zijn. Vier successen, laat zien wat je doet, dat je voor je regio en je mensen zorgt. Daar mogen ze trots op zijn!”

Controle en bewijslast

Jacqueline: “Ergielabels maken duurzaamheid op pand-niveau behoorlijk concreet, hoe kun je duurzaamheid op de andere dimensies inzichtelijk maken?” Laura: “We zullen steeds meer moeten gaan rapporteren over duurzaamheid. Dat wordt een van de kerndragers waar bedrijven op beoordeeld worden. Europese wetgeving verplicht grote bedrijven om vanaf boekjaar 2023 te gaan rapporteren over duurzaamheid. Deze informatie moet ook getoetst worden door een accountant, wat de kwaliteit verbetert. Dit zal een grote push geven in de richting van verdere verduurzaming. We zien ook dat bedrijven die zich met dit thema bezighouden al vrijwillig rapporteren. Ze willen hun resultaten laten zien. Een vorm van controle en eenduidigheid is ook belangrijk. Voor ons onderzoek spraken wij met John Thijssen, de CEO van Barenbrug en met Bas Barenbrug, lid van de RVC. Zij zijn ervoor om auditors te laten controleren of de dingen die een bedrijf claimt op het terrein van duurzaamheid wel echt waar zijn. Dat als je claimt het verschil te maken op energieverbruik, dat dat ook gecontroleerd wordt.”



“Duurzaam bouwen is ook: wat doe je met de omgeving, hoe lever je een pand op? Daar kun je heel veel in winnen.”

Gebrek aan kennis

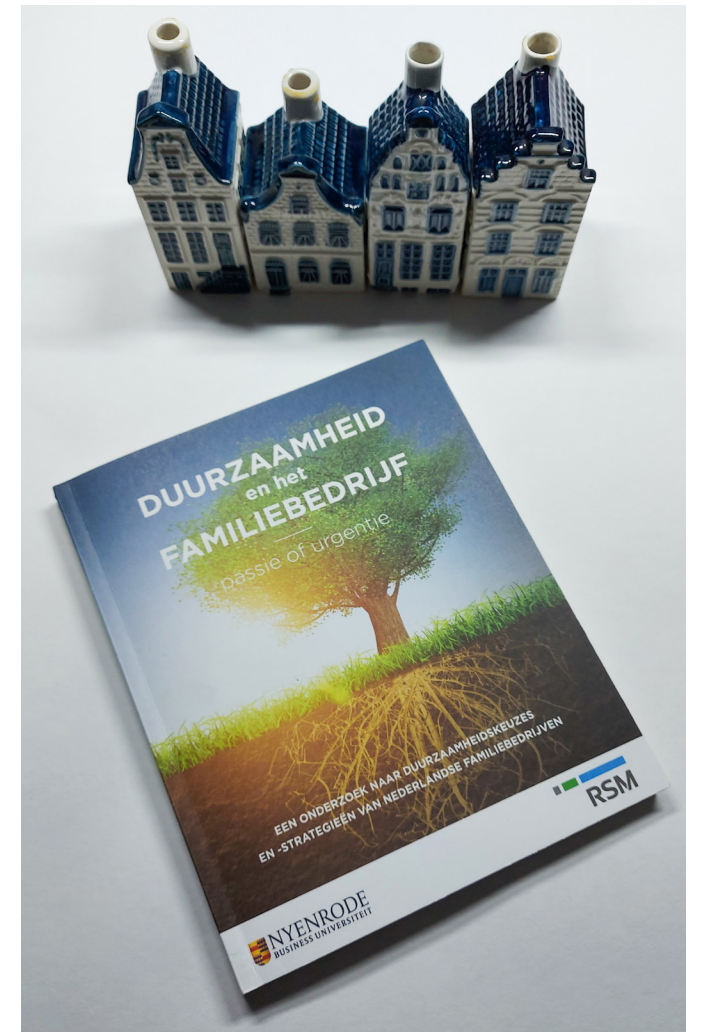
Jacqueline: “Een zorgwekkende belemmering om duurzaam te ondernemen, is het gebrek aan kennis, met name de kennis van subsidiemogelijkheden. Hoe is dat op te pakken?” Laura: “Bedrijven moeten zich echt laten adviseren. Duurzaamheid is zo’n breed onderwerp, zelfs adviseurs zijn nog aan het zoeken. Maar een goede sustainability adviseur helpt je echt verder. Ook een 0-meting is belangrijk. Die laat zien wat je nu al goed doet. Dat kan heel verassend zijn!” Roberto: “Het is inderdaad een hele spaghetti, waar moet je aan trekken? Je hebt kennis van anderen nodig om te beginnen, maar het begint met de motivatie. Als die er is, kun je je daarna laten ondersteunen bij de doelen die je wilt bereiken. Als je support zoekt, word je zoveel wijzer.”

Rol van de eigenaar

Jacqueline: “Is het slim om direct breed te beginnen met duurzaamheid of beter eerst met een van de vier segmenten?” Roberto: “Het belangrijkste is om gewoon te beginnen. Duurzaamheidsbeleid heeft veel invloed op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Je moet de visie neerzetten, gewoon beginnen en je dan realiseren dat je op meerdere schakelborden tegelijk speelt. Dat is niet makkelijk, maar zeker doenbaar. Bij familiebedrijven zien we dat de eigenaren, samen met de directie, een heel belangrijke rol spelen. Als zij zich hard maken voor duurzaamheid, kunnen er snel stappen gezet worden. Meestal staan er dan wel ambassadeurs in de organisatie op om het thema verder uit te dragen in de dagelijkse praktijk en besluitvorming, maar de DGA/CEO is de belangrijkste beïnvloeder en krachtbron van het succes van duurzaamheid in het familiebedrijf.”

Vier korte oefeningen voor goed voorouderschap

1. Behandel mensen gelijkwaardig, ongeacht wanneer ze geboren zijn.
2. Weeg het welzijn van hen die leven af tegen het welzijn van hen die nog geboren moet worden.
3. Beeld je de wereld in die voor jezelf zou wensen als je niet zou weten in welke generatie je geboren zou worden.
4. Behandel toekomstige generaties zoals jij de vorige generaties behandeld willen worden.



“Duurzaamheidsbeleid heeft veel invloed op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Je moet de visie neerzetten, gewoon beginnen en je dan realiseren dat je op meerdere schaakborden tegelijk speelt.”





Prof. Dr. Roberto H. Flören

Roberto is als RSM hoogleraar familiebedrijven en bedrijfsoverdracht verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Hij is geboren en getogen in een familiebedrijf en heeft de opvolging in het eigen familiebedrijf meegemaakt. Sinds 1992 is hij verantwoordelijk voor het onderzoeksprogramma onder familiebedrijven op Nyenrode. Ook is hij academisch directeur van het Private Wealth managementprogramma op Nyenrode en commissaris bij verschillende familiebedrijven.



Mr. Laura Bles-Temme

Laura werkt sinds 1994 als belastingadviseur voor RSM en is sinds 2007 partner. Daarnaast is ze practice leader Tax binnen RSM. Laura studeerde Fiscaal Recht aan de Universiteit van Amsterdam en maakte acht jaar deel uit van het bestuur van de Nederlandse Orde voor Belastingadviseurs. Laura is gespecialiseerd in DGA-advisering, (her)structurering en bedrijfsopvolging, adviseren familiebedrijven, opstellen familiestatuten, begeleiding boekenonderzoek, horizontaal toezicht en optimaliseren fiscale positie.

Over het onderzoek

Het onderzoek 'Duurzaamheid en het familiebedrijf, passie of urgentie' is een onderzoek naar duurzaamheidskeuzes en -strategieën van Nederlandse familiebedrijven. Wilt u graag een eigen exemplaar van het onderzoek ontvangen, vraag het dan aan op:

www.rsmnl.com/aanvraagrapport.

