



**Family  
Business  
Norway**

# **Av familier, for familier**

En forening av og for bedriftseiende familier  
med formål om å bidra til kompetent eierskap  
gjennom å skape møteplasser for læring og  
erfaringsutveksling

# Velkommen til Family Business Norway

Etter to fulle driftsår har Family Business Norway etablert seg som en forening av og for bedriftseieende familier i Norge. Det har vært en rekke inspirerende arrangementer i løpet av året, der Nordisk Konferanse med deltakere fra Finland, Sverige, Danmark og Norge fremstår som et høydepunkt.

Flere medlemsbedrifter har åpnet sine kontorer og hjem for oss. Det skaper en flott ramme for møteplassene våre med lange bedriftstradisjoner i veggene. Tusen takk til alle som har vært vertskap, delt sine historier og vært aktive deltakere på arrangementene våre. Vi har i løpet av de siste to årene hatt arrangementer i Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Sandefjord, Kongsvinger, Bodø og Haugesund.

Flere familier deltar med flere generasjoner sammen på treffene våre. Både i Oslo og Bergen har vi i løpet av 2017 hatt tre generasjoner fra samme familie som har presentert sammen.

Det er fantastisk å se samhold, kunnskapsoverføring og respekt på tvers av generasjonene. Innlegget til Christian Rieber på 92 år er gjengitt på side 14 i denne brosjyren. For de av oss som ikke har så mange generasjoner som er aktive i våre familiebedrifter, er det inspirerende å treffe «flergenerasjonsfamiliene» og få låne en av de eldre eller yngre for en samtale. Rekorden for flest familiemedlemmer på samme arrangement kommer fra en Vestlandsfamilie, med åtte kusiner og fettere som kom sammen på et treff for neste generasjon. Vi oppfordrer alle til å stifte nye bekjentskaper i foreningen, men ta gjerne med søster, bror, onkel, fetter, far, bestemor eller niese på treff og lær noe nytt sammen!

Flere internasjonale akademikere har vært innom Norge i løpet av 2017. «Family Business» er et relativt nytt fagfelt som har vokst de siste 20 årene. Det er en spennende tverrfaglighet som kan føre oss innom økonomi, finans, strategi, ledelse, organisasjonspsykologi, sosiologi, juss og økonomihistorie. Family Business Norway bidrar til en tilgjengeliggjøring av forskning innenfor dette fagfeltet gjennom å invitere akademikere på våre arrangementer og ved å inkludere faglig innhold i våre nyhetsbrev.

## Våre aktiviteter

- Konferanser
- Nyhetsbrev
- Nettverkstreff
- Styrekurs
- NxG-treff
- Workshops
- Mentorprogram
- Temamiddager
- Faglige frokoster
- NxG-kurs

# Kort om oss

I familiebedrifter kombinerer vi to verdener, familien og virksomheten(e). Hva vi eier er i endring gjennom kjøp, salg, fusjon eller nyetablering. Hvem som er i familien er i endring gjennom dødsfall, giftemål og fødsler. Hvem som er eiere er i endring gjennom arv, gaver, kjøp, salg eller partnerskap. Det er et komplekst system, som kanskje bare vi som er fra familiebedrifter eller ansatte som har jobbet i flere tiår i familiebedrifter forstår dynamikken av.

Å være eier er ingen 8-til-16-jobb. Det er et ansvar som blir med på påskeferie eller søndagstur og kan ta fra oss nattesøvnen i krevende perioder. Det er et ansvar som kan være tyngende, men det gir også enorme muligheter til å forme virksomheter, bevare tradisjoner og være med i spennende beslutningsprosesser. Vi har plikter og vi har privilegier, men i omverdenen er det i hovedsak privilegiene som det blir fokusert på og ikke pliktene. Familien, ansatte, andre eiere, leverandører og kunder har forventninger til oss, og ikke mist har vi forventninger til oss selv – er vi gode nok eiere?

Det å lære sammen med andre i samme situasjon og dele erfaringer har stor verdi. Det er fantastisk mange dyktige bedriftsledere og eiere i vårt nettverk som velvillig har delt sine erfaringer med andre medlemmer. Det er engasjerte fedre og mødre som ønsker å diskuterte med andre mødre og fedre hvordan de kan involvere barna i familiebedriften. Det er ivrige nestegenerasjons-

medlemmer som bobler over av pågangsmot, men som ikke slipper til. Det er tvilende neste generasjonsmedlemmer som lurer på hvordan de kan være en god eier hvis de ikke ønsker å følge den samme ruten som generasjonen før. Det er medlemmer fra seniorgenerasjonen som lurer på om barna er egnet til å overta familiebedriften eller som ikke ønsker at barna skal utsettes for den samme store arbeidsbelastningen og ansvaret som de selv har hatt.

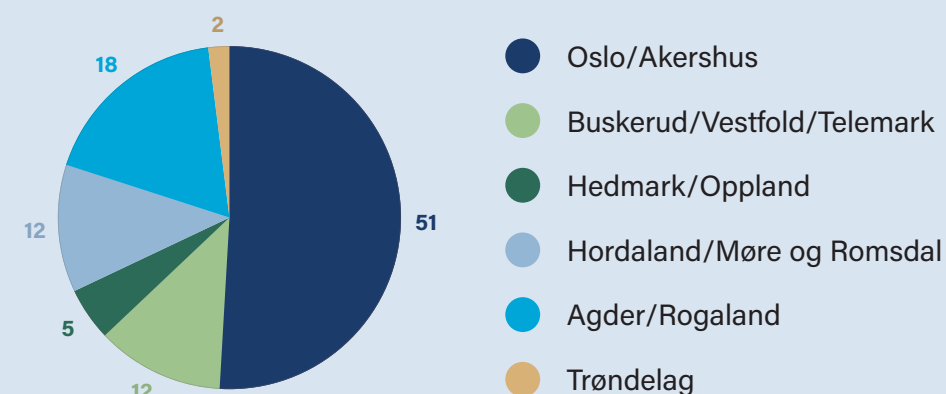
På våre arrangementer tilrettelegger vi alltid for at det skal være tid for gruppediskusjon eller en-til-en-samtaler med noen av de andre deltakerne. Det er overraskende hvor mye vi har til felles når det kommer til eierspørsmål selv om vi kommer fra forskjellig type virksomheter og bransjer, samtidig er det spennende å lære nye bransjer og virksomheter å kjenne.

- Uavhengig forening av og for familieeide bedrifter
- Stiftet september 2015
- Har som formål å bidra til kompetent eierskap gjennom å skape møteplasser for læring og erfaringsutveksling
- Holder hvert år om lag 30 arrangementer for foreningens medlemmer
- Sender nyhetsbrev til medlemmene annenhver uke med oppdatering fra foreningen, arrangementskalender og faglig innhold
- familybusinessnorway.no

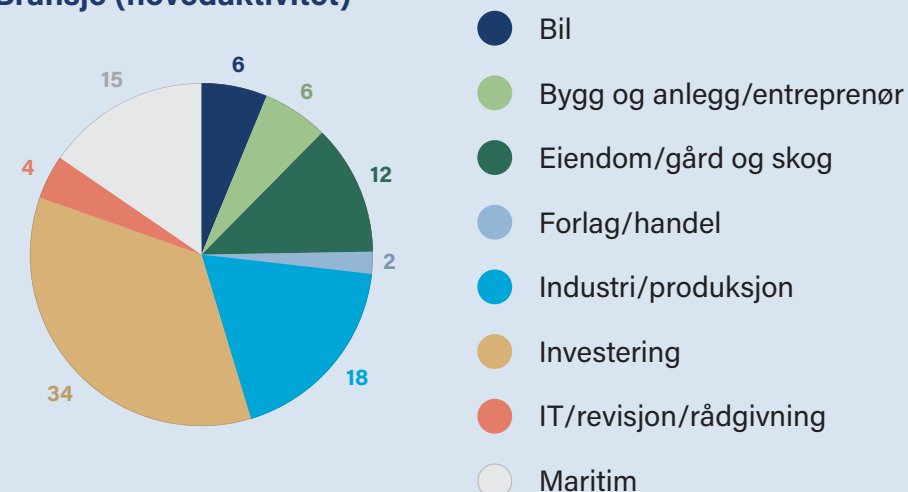
# 100 medlemsbedrifter

Medlemsbedriftene i Family Business Norway representerer en bredde både når det gjelder geografi, bransjetilhørighet, størrelse og alder.

## Geografisk spredning



## Bransje (hovedaktivitet)



# Neste generasjon (NxG)

I Family Business Norway omtaler vi neste generasjons eiere av familiebedrifter som «next gens» og bruker den skriftlige forkortelsen NxG. Foreningen ønsker å tilby en arena for unge eiere og kommende eiere der de tilegner seg ny kunnskap og danner nettverk med andre unge i tilsvarende situasjon.

Gjennom våre tilrettelagte NxG arrangementer og kurs har vi som formål å forberede og bevisstgjøre neste generasjon på eierrollen og deres rolle i samfunnet slik at de kan videreføre familiebedriften på en fremgangsrik og forsvarlig måte. Faglig opplæring er i fokus, samtidig som erfaringsutveksling og deling av problemstillinger og utfordringer med likesinnede er vel så viktige faktorer i forberedelsen på et fremtidig godt eierskap.

## Målgruppe

De mellom 20 og 40 år (+/-) som kommer fra en bedriftseide familie eller en bedrift hvor eierskapet skal overføres til neste generasjon. Det er ikke avgjørende om neste generasjon har eierandeler i familieselskapet eller ikke.

## Våre NxG-aktiviteter

**NxG-treff** er et ettermiddagsarrangement der et relevant tema vil stå i fokus for kvelden. Disse arrangementene består som oftest av en

blanding av faglig innhold og gruppearbeid, deling av personlige historier og erfaringer, samt tid til sosialisering med mat og nye bekjentskaper.

**Family Dynamics** er et 2-dagers kurs som avholdes årlig i regi av foreningen der daglig leder av FBN Sweden, Annelie Karlsson, er kursholder. Annelie har mer enn 20 års erfaring med utdanning og rådgivning av eierfamilier fra hele verden. Kurset kombinerer forskningsbasert teori med praktiske oppgaver og diskusjoner tilpasset deltakerne, der personlig utviklingsplan og det å finne sin rolle i familiebedriften og eierskapet står i fokus.

**FBN NxG International Summit** er en 4-dagers konferanse som er åpen for NxG medlemmer fra FBN organisasjoner over hele verden. Konferansen arrangeres årlig av FBN International og som medlem av Family Business Norway får man tilgang til å delta på denne konferansen.



# Family Business Network International

FBN International har i snart 30 år tilbudt trygge møteplasser og læringsarenaer for bedriftseide familier. Problemstillingene som blir tatt opp på arrangementer i regi av FBN International og diskusjonene blant deltakerne er påfallende like de vi ser på arrangementene i Norge. Det er fascinerende å treffe eiere fra ulike land og erfare hvor mye vi har til felles. Det kan også være ekstra befriende å snakke med noen fra andre siden av verden, som ikke kjenner dine familiemedlemmer eller din nabo.

FBN International er opptatt av å skape trygge møteplasser basert på åpenhet og fortrolighet, tillit og respekt, aktiv deltakelse og at det er ingen salgsarena. Denne praksisen bygger også Family Business Norway sine aktiviteter på.

Globalt er 2/3 av alle bedrifter familieeide. Familieeide bedrifter har en enorm betydning for verdiskapning og sysselsetting, gjennom å bidra til 70 % av global BNP og 60 % av all sysselsetting.

Senter for Family Business på University of St. Gallen i Sveits har utarbeidet en oversikt over de 500 største familieeide bedriftene i verden. Vi finner 46% av disse virksomhetene i Europa, 24 % i USA og 3 av de 500 største selskapene er norske. 44 % av de 500 største familiebedriftene er eid av 4. generasjon eller eldre, og gjennomsnittsalderen på de 500 bedriftene er 88 år. Blant disse selskapene bør det være mulig å finne gode rollemodeller og inspirasjon for hvordan å lykkes i et langsiktig perspektiv.

- Stiftet i 1989
- Paraplyorganisasjon for 32 nasjonale og regionale avdelinger som totalt inkluderer 65 land
- Inkluderer over 3400 bedriftseide familier
- Arrangerer årlig konferanse samt egne arrangementer for nestegenerasjonsmedlemmer
- Hvert år er det innen nettverket over 750 arrangementer lokalt, nasjonal regionalt eller internasjonalt
- Har et eget initiativ innen bærekraft som kalles «Polaris»
- fbn-i.org





# Nødvendige prinsipper for familiesamhold og generasjonsskifter

I mai 2017 var foreningen så heldig å få besøk av professor Denise Kenyon-Rouvinez i Oslo. Hun presenterte på en faglig frokost for neste generasjon, fasiliterte en utrolig spennende diskusjon rundt et case på nettverkstreff på kvelden, samt traff styret i Family Business Norway for å dele erfaringer og gode praksiser fra våre FBN-søsterforeninger.

Caset som ble diskutert på nettverkstreffet hadde flere spennende fasetter og overraskelser. Oppgaven til gruppene var å vurdere veien videre både fra et juridisk, forretnings-, eier- og følelsesmessig perspektiv. Å vurdere de juridiske alternativene var det letteste, mens budskapet fra Denise var tydelig: «Er det konflikt blant eierne er det umulig å finne en juridisk avtale alle er enige om før denne konflikten løses». Underveis ga hun deltagerne mer informasjon om hvordan ting utviklet seg for eierfamilien i caset. Det som var forløsende i dette gitte caset var at en av familiemedlemmene viste mot og tok initiativ til å løse familiekonflikten. For å forklare dette tegnet hun opp modellen som er illustrert på neste side.

For å få til vellykkede generasjonsskifter og familiesamhold over tid er de fire prinsippene i modellen nødvendige. Rettferdighet i et generasjonsskifte er viktig, men trenger ikke å bety at aksjene deles likt mellom medlemmene i neste generasjon. Kontrollerende eiere kan fremstå som rettferdig eller en skjevdeling, der aktive eiere arver mer enn passive eiere kan føles rettferdig så lenge det er gjennomsiktighet rundt valgt modell og forventninger er kommunisert.

## Denise Kenyon-Rouvinez

- Kommer selv fra en familiebedrift, vinprodusenten Rouvinez i Sveits
- Har en PhD i Family Business
- Er professor på IMD Business School og direktør for IMD Family Business Centre
- Etablerte Family Business Network Switzerland i 2015
- Har jobbet 15 år innen strategi og finans før hun beveget seg til forskning, undervisning og rådgivning for familiebedrifter

Prinsippet om tid handler ikke om at «tid leger alle sår», men om å gi hverandre tid og rom til å utvikle eierstrukturer, regler og styrende dokumenter som kan modnes og utvikles blant eierne inntil alle parter er komfortable med innholdet. Det er ikke uvanlig at en eierfamilie kan bruke flere år på å utforme en aksjonæravtale eller en «familiegrunnlov» som alle parter er omforent om.

Det utartet seg en utrolig spennende diskusjon rundt caset til Denise på nettverkstreffet. Selv om det var noen fasetter i familien i caset som få deltakere kjente seg igjen i, var det en rekke nyttige læringspunkter å ta med seg hjem. Neste gang en situasjon kan virke litt fastlåst, kan jeg være den som viser mot ved å ta initiativ til en samtale istedenfor å vente på noen andre? Hvis jeg setter meg i andre familiemedlemmers ståsted, er en situasjon rettferdig sett fra deres ståsted? Etterlever vi våre styrende dokumenter og holder de avtaler vi har inngått?

Denise kommer selv fra en familiebedrift og på møtet hun hadde med styret delte hun en del av sine personlige erfaringer rundt involvering av barn i familiebedrifter. På vingårdene i hennes familie har de en tradisjon der de involverer barna fra syvårs alderen. Hun har selv mange gode minner fra å være inkludert i storfamiliens virke på gården med store og små gjøremål innimellom lek med kusiner og fettere, og samspillet med foreldre, onkler, tanter og besteforeldre.

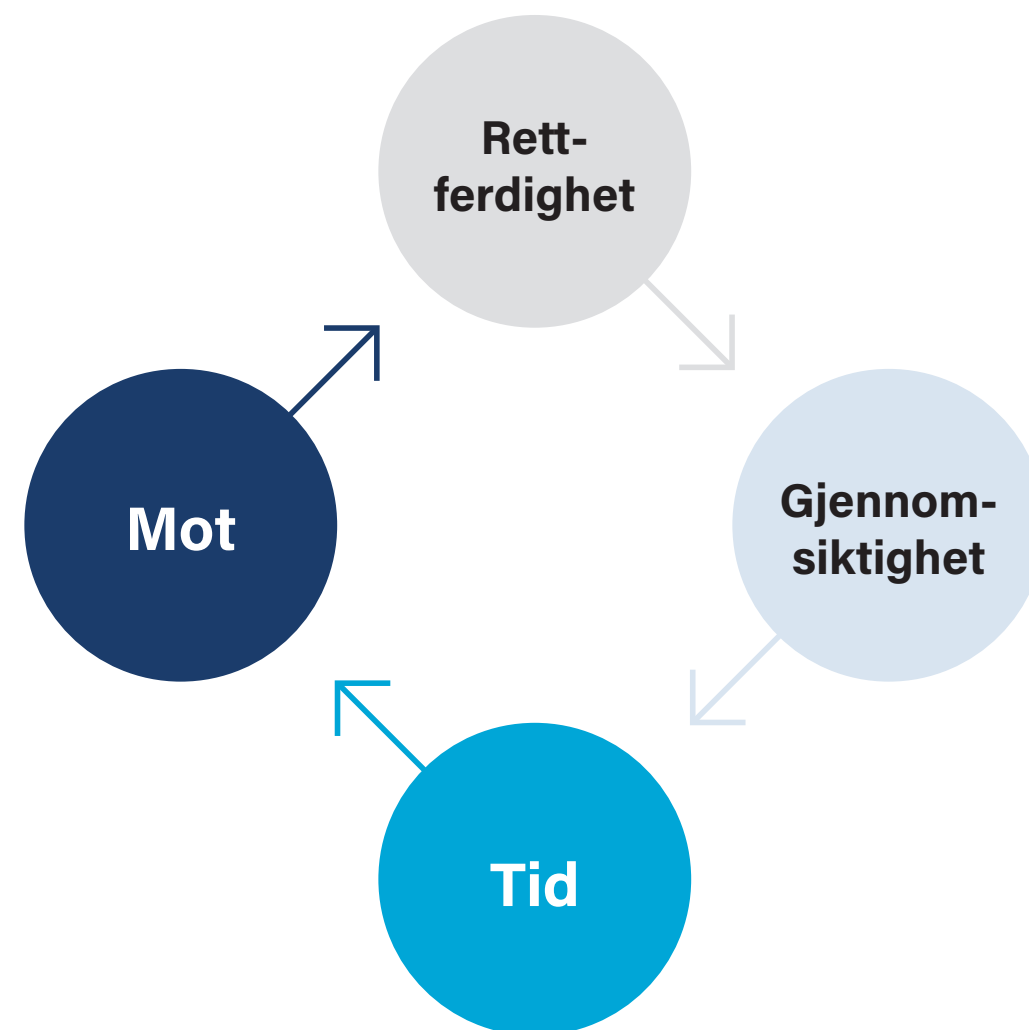
IMD har tilbudt opplæring tilbedriftseiende familier siden 1988 og tilbyr følgende programmer for eiere av familiebedrifter:

- «Leading the Family Business»
- «Leading the Family Office»
- Fokuserier på aktuelle tema som strategi eller merkevarebygging.

IMD tilbyr undervisning på sine lokasjoner i Sveits eller Singapore.

- [imd.org](http://imd.org)

Fra alle familiebedrifter Denise har jobbet med gjennom årene fortalte hun at det går igjen hos flere at de involverer barna fra syvårs alderen. Små og enkle oppgaver på kontoret, fabrikkbesøk for å få en følelse med hva de produserer eller det å bli med til leverandører for å bli kjent med råvarer. En slik involvering eller inkludering av fremtidige generasjoner anses å ha en positiv effekt på familiesamhold og fremtidige generasjons skifter.



Kilde: Sharing Wisdom, Building Values – Letters from Family Business Owners to their Successors, Kenyon-Rouvinez D., et al., Palgrave Macmillan 2002 ©

# Læringsallianser

Family Business Norway er stolte over å lansere et mentorprogram for våre medlemmer. Dette tror vi vil bli en fantastisk mulighet for deltakerne til personlig utvikling, knytte nye relasjoner med andre medlemmer og bidra til hverandres utvikling.

Mentor er en betegnelse som brukes om en person som benytter sin erfaring og kunnskap for å lære opp og veilede andre med mindre erfaring. Tradisjonelt sett har en yngre søkt råd og veiledning fra en eldre mentor for å få tilgang til dens livsvisdom. I FBNorway tror vi på livslang læring og at ingen blir utlært. Vi ønsker derfor å danne likeverdige superpar eller læringsallianser som vil lære av hverandre og bidra til hverandres utvikling uavhengig av alder. Noen eldre kan kanskje ønske en digitalmentor. En student kan ønske å diskutere med noen som er ti år foran i løypa og ikke i foreldregenerasjonen sin. Noen som har mistet foreldre i ung alder kan ønske å diskutere med noen i foreldregenerasjonen. Som likeverdige superpar er begge parter ansvarlige for å at det skal bli en nyttig læringsallianse for begge parter.

Alle deltakere lister områder der de ønsker å utvikle seg og andre områder der de har særlig kunnskap og erfaringer å dele.

Mentorprogrammet er åpent for alle familie-medlemmer fra våre medlemsbedrifter. Medlemmer som ønsker å delta sender inn søknadsskjema. Basert på søknadsskjema vil FBNorway sette sammen superpar.

Det vil være retningslinjer tilgjengelig for superparene samt en veileder som kan kontaktes ved behov.

## Mentorprogram

- Lanseres første kvartal 2018
- Er et program med 1 års varighet
- Arrangerer felles møter for alle deltakere hvert kvartal med inspirasjonsforedrag, gruppeøvelser og mulighet til å bli kjent med alle deltakerne
- Superparene oppfordres til å møtes 1-2 timer hver 3. uke
- Alle deltakerne signerer en taushetserklæring



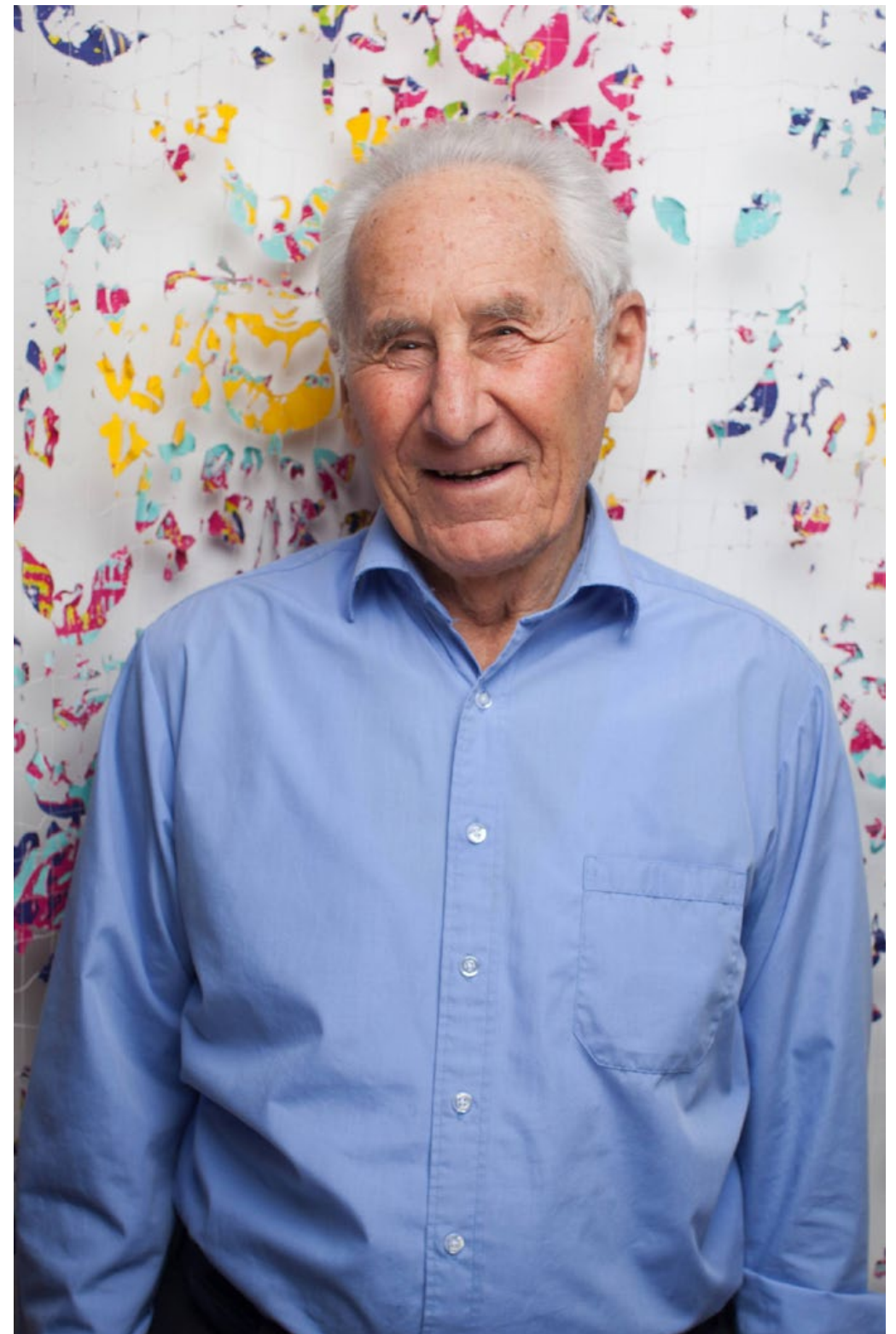


# Vi må ha lov til å tro at familiebedrifter fortsatt kan være med på å bygge landet vårt!

Christian Rieber, 92 år og 3. generasjonseier av GC Rieber er fremdeles en aktiv bidragsyter i familiebedriften, der han sitter i styret for GC Rieber Fondene sammen med blant annet sitt barnebarn Pernille Rieber på 22 år. Under årets generalforsamling delte tre generasjoner fra Rieber familien sine personlige historier og den fantastiske talen til Christian Rieber er trykket i sin helhet her til inspirasjon og ettertanke.

I de 72 årene jeg har vært med i næringslivet har pendelen svinget opp og ned. Der har vært flere kriser, men også mange gode perioder. Etter krigen skulle landet bygges opp igjen fra ruiner. Det grodde, og det var lett å tjene penger, men Adam var ikke lenge i Paradis. Mye av det som var bygget opp måtte avvikles. Vi lærte mye av både opp- og nedturer.

I min tid har der vært markante endringer. Det var vanlig at den eldste gutten i familien overtok ledelsen av familiebedriften. Slik var det også for meg. Jeg ville nok ikke fått jobben dersom jeg skulle gå gjennom de testene som brukes i dag ved valg av ledere. Nå skjer valg av ledere på andre kriterier enn dåpsattesten. Jenter og gutter stiller stort sett likt og det er bra. Utdannelse var





vanligvis Handelsgym, mens nå har de fleste en mastergrad. Fagkompetanse var viktigere enn teoretisk utdanning. Før var generell utdanning godt nok for de fleste stillingene, nå behøver man spesialkompetanse. Språk var tidligere engelsk, tysk og fransk, nå er det stort sett engelsk. Lederne tok avgjørelser basert på intuisjon og magefølelse, nå skjer beslutninger i store grupper og gjennom lange diskusjoner. Dataalderen har avløst regne- og skrivemaskiner. Før hadde vi to personer i bokholderiet, nå består regnskapsavdelingen hos oss av en hær av mennesker og det er et enormt skjemavelde. Slik kan en fortsette å liste opp svære endringer, alt går fortere og fortere, men det er noe som ikke har endret seg. Det er venstresidens negative holdning til familiebedrifter. Allerede for nærmere 50 år siden kom daværende utredningssjef Per Kleppe, som senere ble finansminister, med sterke angrep på familiebedriftene. Dette var kraftig kost:

*Tiden er nå inne for arbeiderbevegelsen til å gå til frontalangrep på familieselskapene og arvesystemet i industrien. Begge deler er en hemske for utviklingen av lønnsomme bedrifter og trygge arbeidsplasser, og vi kan ikke akseptere det privilegiesamfunnet dette representerer. Hittil er det småbedriftsromantikk som har hindret oss i å angripe dette systemet, men det bør vi nå kvitte oss med. Ved lovgivning og skatteregler bør derfor vanlige aksjeselskaper gis fordeler som familiebedrifter ikke får.*

Også flere andre fra venstresiden kom med tilsvarende og illevarslende signaler. Det er tankevekkende at venstresiden nå i valgkampen fortsatt bruker de samme argumentene: privilegte familier, krav om jevnere fordeling av goder, forskjells-Norge og ulikheter. Med så massive angrep på familiebedriftene fra venstresiden, som regjerte landet i 80 årene, var det nærmest håpløst å kjempe for aktivt eierskap. Til tross for dette var vi mange som holdt foredrag og skrev bøker om betydningen av norsk eierskap

gjennom familiebedrifter. Selv om vi ikke fikk gjennomslag for våre synspunkter angrer jeg ikke på at vi brukte tid og krefter på å kjempe for det vi mente var riktig og viktig. En av grunnene til at vi mislykkedes var at enorme oljeinntekter førte til at politikerne var mer opptatt av å fordele rikdommen enn å sørge for at det tradisjonelle næringslivet skapte verdier.

Kanskje – kanskje vil forståelsen for verdiskapning endre seg når inntektene fra oljeindustrien blir redusert? Kanskje vil dere unge, som etter hvert vil sitte i førersete i mange bedrifter, ha muligheter for å vinne forståelse for at det må skapes før det kan fordeles. Vi kan jo håpe at også venstresiden etter hvert vil se at velferdssamfunnet vårt er helt avhengig av lønnsomme private bedrifter. Spørsmålet er hvem som skal eie Norge. Vi har holdt mange foredrag om nettopp dette, men her skal jeg bare referere til vår konklusjon:

*Det skal de som kan og vil forvalte ressursene på en måte som fører til at det de overleverer til sine etterkommere ikke bare har øket i verdi, med også i kvalitet.*

Jeg mener at nettopp familiebedrifter har gode muligheter for å nå dette målet.

Tidligere var oppfatningen at bedriftenes primære mål var å tjene penger. Det var bunnlinjen som talte. I dag er dette etter min mening for snevert. Bedriften er en del av samfunnet, og må også ta etiske og allmennyttige hensyn. Mange privatpersoner og private bedrifter gir store gaver for å løse viktige allmennyttige oppgaver. Kanskje vil familiebedriftenes omdømme styrkes dersom deres svære bidrag kan komme enda sterke frem. Er det en oppgave Family Business Norway kan og bør gjøre noe med? Men der er også et annet begrep som må være i fokus for at familiebedriftenes omdømme skal bli best mulig. Det gjelder eieransvar. Ikke bare for den eller de eierne som arbeider i bedriften, men også for passive eiere.

Det er naturlig at de som arbeider i bedriften føler ansvar. Jeg har selv hatt skoene på og vet hvorledes det føles når det stormer som verst. For at en familiebedrift skal kunne ri av stormer er det avgjørende at hele familien står bak, også passive eiere. Både i gode og tunge tider.

Den negative holdningen til formuer og aktivt eierskap som klart kom til uttrykk fra den tunge venstresiden var medvirkende til at vårt familieselskap bygget ned den store industrivirksomheten i mange bransjer som vi hadde bygget opp etter krigen. Det ble tindrende klart at vi måtte bort fra arbeidskrevende virksomheter. I rent selvforsvar måtte vi kutte ut mange hundrede arbeidsplasser. Det var nok ikke bare vi som tok konsekvensen av hvorledes det politiske flertallet tenkte. Dette er historie nå, men det er likevel viktig å forstå hvorfor venstresiden tenker slik de gjorde og fortsatt gjør. Jeg tror at skepsisen ikke skyldes fremtidsrettet praktisk politikk, men den norske oppfatningen av rettferdig fordeling og likhetstanken. Jeg har grublet meget hvorfor landets største parti ikke ser at en stor og bred norsk eierstruktur vil være den beste garanti for en positiv utvikling av næringslivet og for å sikre den norske velstanden. For meg er det uforståelig at ikke LO og Arbeiderpartiet ser at det må være bedre at norske bedrifter er eiet av nordmenn i stedet for utenlandske investorer.

Når en lang reise er gjennomført, har de fleste av oss den egenskapen at det er de positive opplevelsene som sitter igjen. Det er utsynet fra toppen av fjellet og solskinnsdagene som huskes. Svetten, slitet og tunge bærer har vi heldigvis evne til å glemme. Det er jo bra, men det gir egentlig et feil inntrykk av den faktiske arbeidssituasjonen i familiebedrifter. En mer nøktern vurdering er nok at de fleste ledere har mange slitsomme og tunge dager, men at det totalt sett er fantastisk inspirerende og spennende å få benytte alle de krefter og de muligheter en har til rådighet.

Utviklingen i næringslivet er som klimaet. Det blir vildere og vanskelig å styre. Det blir kraftigere stormer, men solen varmer fortsatt. Når vi ser hva unge mennesker makter i dag må vi kunne håpe at de finner løsninger på utfordringene som tidligere generasjoner ikke har fått gjennomslag for. Det gjelder også forståelse for at aktivt norsk eierskap er vesentlig for å opprettholde den høye levestandarden vi har vent oss til.



Det blir ikke tid her til å redegjøre for hvorledes min kone og jeg tenkte da vi skulle stake ut kursen for fremtidig eierskap for GC Rieber, men noen stikkord: Vi mente at våre 3 barn burde arve like store verdier, men at den som ville påta seg strev og ansvar med å føre bedriften videre burde ha større stemmerett. Dette ble løst ved A- og B-aksjer. Vi mente at en del av formuen burde plasseres i allmennyttige fond for det ville være gunstig både for familien, samfunnet, bedriften og de ansatte. Dette er et omfattende tema som jeg ikke har tid til å utdype. For bedrifter som har flere uavhengige aktiviteter kan en oppdeling være aktuelt. Jeg har hatt ansvaret for flere slike oppdelinger. Det har vært gunstig både for eierne, ansatte og samfunnet. Virksomheter er blitt videreført med ny eierstruktur.

Så et eksempel fra min bestefar som grunnla vår familiebedrift. Jeg tror der er mange tilsvarende eksempler i mange familier. GC Rieber var ikke bare en samfunnsorientert gründer. Han la også til rette for at hans store etterslekt kunne få glede av det hans bedrift kastet av seg. Alle hans 23 barnebarn og mange flere oldebarn har nytt godt av utbytter fra familiebedriften. Samtidig hadde han visjonære tanker. I hans tale på sin 80-årsdag sa han følgende:

*Nå ved avslutningen av et langt arbeidsliv føler jeg trang til å uttale det ønsket for etterslekten at den store lykke måtte bli dem alle til del at de får anvende sine evner og krefter til nyttig arbeid, ikke bare for seg selv og sine, men også for det samfunn de tilhører. Jeg vil tilføye at jeg har vanskelig for å befri meg fra den tanke at jeg i mitt arbeid har vært alt for ensidig innstillet på å sikre økonomien for meg og mine, og jeg har ikke ofret nok tid og arbeid for det allmenne vel. Det er mitt håp at etterslekten kanskje kan bøte på dette ved at yte desto mer.*

Denne uttalelsen fikk flere av hans barnebarn til å testamentere store beløp til allmennyttige stiftelser. Min avdøde kusine, som var svært plaget av leddgikt, testamenterte nylig ca. 35 mill. til forskning på revmatologiske lidelser.

Til slutt vil jeg si at det er et særdeles viktig arbeid Family Business Norway gjør for å sikre velferd og en sunn utvikling av næringslivet. Og til dere unge. Lykke til med et spennende, krevende og viktig arbeid. Vi må ha lov til å tro at familiebedrifter fortsatt kan være med på å bygge landet vårt.

- GC Rieber ble etablert i 1879 og opererer i dag innenfor tre hovedsegmenter, industri, shipping og eiendom
- Bedriften har utviklet seg gjennom fire generasjoner
- 800 ansatte
- GC Rieber Fondene ble stiftet i 1929 og er en betydelig bidragsyter til sosial velferd, kultur og forskning. Fondene støtter et stort antall allmennyttige prosjekter og aktiviteter.

# Å gjøre en forskjell – bærekraftige investeringer

Det å ha muligheten til å være involvert i noe som er større enn oss selv er en av fordelene man har når man kommer fra en familiebedrift.

krav til leverandører når innkjøp gjøres, samt utdanne og engasjere ansatte og kunder. Når man definerer økosystemene virksomhetene operer i, kan man se at familiebedriftene har et stort nedslagsfelt og potensielt stor påvirkningskraft for å ha bærekraftige virksomheter.

Man har mulighet til å påvirke både hva som investeres i og hvordan dette drives. Når andre eiertyper fokuserer på kvartal, fokuserer familiebedrifter på generasjoner. Å gjøre en forskjell har historisk sett vært en motivasjon for mange bedriftseiere. Gründere har ofte sett på seg selv like mye som samfunnsutviklere som bedriftsutviklere. Når man vet hvor dominerende familieeide bedrifter er i vår økonomi, har familiebedrifter et betydelig potensial til å være rollemodeller for ansvarlig kapitalisme gjennom

Family Business Norway ser at det er stort engasjement fra medlemmene når det kommer til bærekraftige investeringer og drift av selskaper. Er det slik at det å ta et samfunnsansvar kan være lønnsomt, eller gjør man det ut av pliktfølelse? Kan man se en sammenheng mellom familiebedrifters satsning på sosial verdi og økonomisk profitt? Vi har i løpet av året fått høre fantastiske historier om selskaper som har benyttet FNs bærekraftsmål som rammeverk for utvikling av en bærekraftig strategi for hele

| Drivkraft: Generere forretningsverdi  |                                                                                        |                                                                     | Drivkraft: Generere sosial verdi                                                       |                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Tradisjonelle bedrifter               | Sosialt ansvarlige virksomheter                                                        | Organisasjoner med definert formål om effekt utover profitt         | Sosiale entreprenører                                                                  | Hjelpe-organisasjoner                         |
| Fokus på lønnsomhet, profitt og vekst | Bevissthet rundt ESG (environment, social, government)<br><br>Minimere skadelig effekt | Motivert av hensikt<br><br>Bruker virksomheten for å «redde verden» | Benytter metoder og verktøy fra forretningsverden for å adressere sosiale utfordringer | Definert formål<br><br>Avhengig av donasjoner |

Kilde: Polaris – Family Business as force for good, FBN International, 2017

### I samsvar med familieverdier

- Videreutvikle og bevare arven

### Utvikle ferdigheter hos neste generasjon

- Utvide typer av kompetanse som finnes i familien



### Familiesamhold og engasjement

- «Millennials» setter krav til å at ting skal være meningsfullt
- Skaper samhold på tvers av generasjonene
- Involvere familiemedlemmer som ikke er engasjert i drift
- Involvere familiemedlemmer som ikke er interessert i finans

### Omdømme

- "It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it." – Warren Buffet

virksomheten. Vi har hørt bedrifter som har gjort pilotprosjekter både innen kjernevirksomheten og innen helt nye områder med mulighet til å overføre elementer fra disse pilotprosjektene til større deler av virksomheten.

I september 2017 fikk foreningen besøk av professor James Gifford, som presenterte på et NxG arrangement. Eierfamilier har ulike årsaker til å ta et samfunnsengasjement eller å være opptatt av at virksomheten skal ha en effekt utover økonomisk avkastning. James Gifford fremhevet viktigheten av å ha et bevisst forhold til denne årsaken. Dette fordi det virker samlende for familien og setter retning for en investeringsstrategi. Vi har fått tillatelse til å oversette og gjengi illustrasjonen han brukte for å kategorisere fire vanlige årsaker for familier til å gjøre investeringer med en effekt utover økonomisk gevinst.

Samsvar mellom verdiene til familien, virksomheten, investeringer og personene kan være en viktig årsak, det får oss til å sove godt om natten. GC Rieber Fondene er et godt eksempel på samhold og engasjement på tvers av generasjoner. Fondene skaper stort engasjement blant eierne, spesielt blant de som ikke er involvert i daglig drift. Vi ser noen eksempler på familier som gir den yngre generasjon styreefaring i stiftelser eller de får tilgang til å bygge opp sin egen portefølje av bærekraftige investeringer. Dette er eksempler på nyttige ferdigheter som læres utenfor kjernevirksomheten, og som bidrar til at de blir fremtidige gode eiere. Omdømme er viktig for de fleste familieeide bedrifter. Flere av oss har etternavnene våre i selskapsnavnet, og blir naturlig assosiert med virksomheten. Vi ønsker ikke bare å stå rakrygget for å forsvare hva vi gjør, men være stolt over det vi leverer.

### Ønsker du å lære mer om bærekraftige investeringer?

- [globalgoals.org](http://globalgoals.org)
- [theimpact.org](http://theimpact.org)
- [impactmanagementproject.com](http://impactmanagementproject.com)
- [thegiin.org](http://thegiin.org)
- [fbn-i.org/sustainability](http://fbn-i.org/sustainability)



# Kurs - to dagers dypdykk i et tema

## NxG kurs

I 2018 blir det tredje gang Annelie Karlsson, daglig leder i Family Business Network Sweden, kommer til Norge for å holde sitt kurs «Family Dynamics». De to trekantene kalt «Governance Timeglasset», ble publisert i boken til Annelie fra 2013. I løpet av disse to dagene vil deltakerne bli kjent med flere varianter av disse trekantene, samt mangfoldet av roller som er tilgjengelig for eiere.

Annelie er en fantastisk kursholder som gir deltakerne flere relevante rammeverk, gode eksempler og konkrete utviklingsplaner til å ta med hjem. Vi har fått veldig gode tilbakemeldinger fra deltakere på foregående kurs og noen vil til og med gjerne komme tilbake å ta kurset en gang til.

## Styrekurs

Family Business Norway vil i 2018 for første gang levere et styrekurs skreddersydd for eiere av familiebedrifter. I dette kurset vil vi konsentrere oss om rollene til styremedlem og styreleder, samt eiernes ansvar for å sikre at virksomheten har et godt styre.

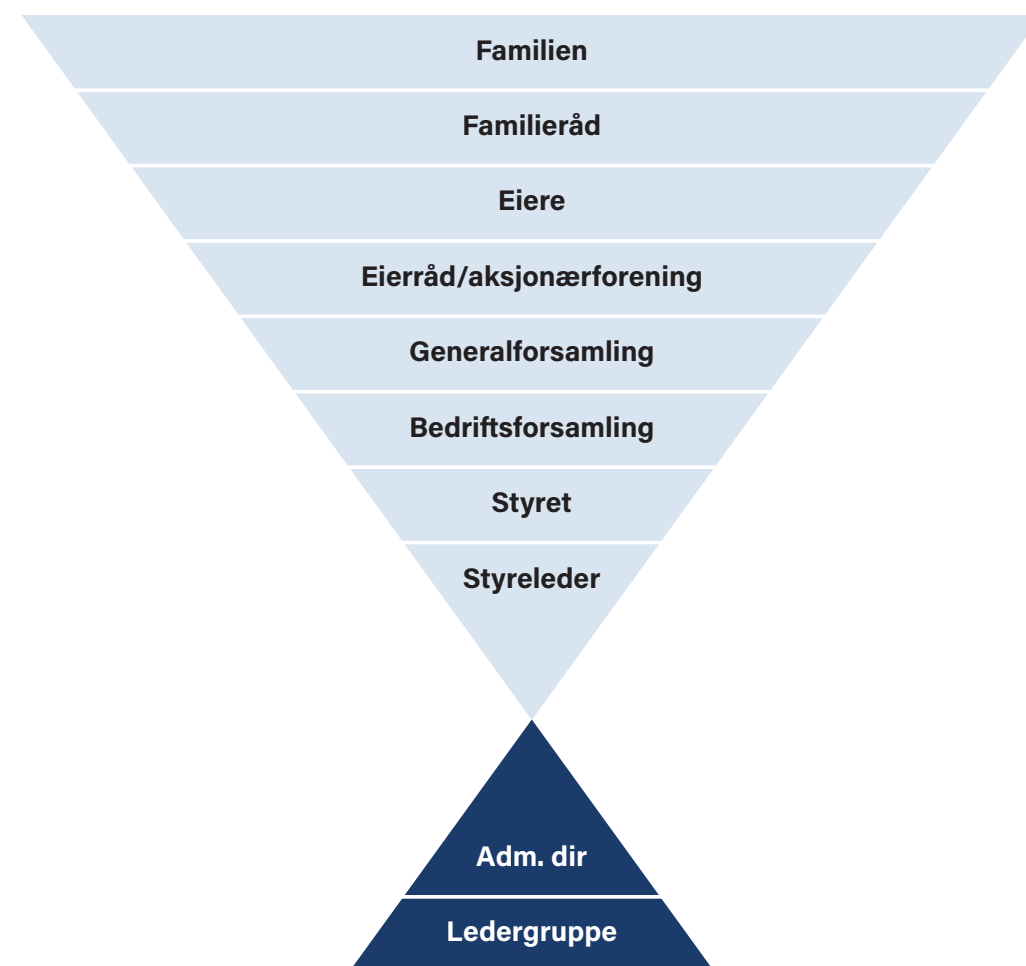
Kurset vil både ha en teoretisk og praktisk tilnærming til hvordan bli et godt styremedlem. Styrelederskolen leverer deler av innholdet i tillegg til at flere erfarne styremedlemmer blant våre medlemmer vil komme for å dele sine erfaringer.

## Øvrige kurs

Vår svenske søsterorganisasjon hadde sitt 20 års jubileum i 2016 og har gjennom årene utviklet en av de beste kurstilbudene innen FBN Internasjonal. Medlemmer av Family Business Norway har tilgang til å delta på alle kursene til FBN Sweden i Sverige.

### Kurstilbud

- «Family Dynamics» er et to dagers kurs for neste generasjonseiere.
- «Hvordan bli et godt styremedlem?» er et to dagers styrekurs for eiere som innehar styreverv i dag eller ønsker å ta styreverv.
- FBN Sweden kurstilbud: [fbn-sweden.se/fbn-academy](http://fbn-sweden.se/fbn-academy)
- Deltakeravgift avhenger av kostnader for kurssted og innledere
- Kursene krever aktiv deltakelse gjennom gruppediskusjoner og øvelser



Kilde: Annelie Karlsson, Jag tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör, Studentlitteratur, 2013

# Familieressurser – er dere bevisst på familiens unike bidrag til bedriften?

Nordisk konferanse ble arrangert i Oslo 31. august og 1. september 2017. En av de faglige bidragsyterne var professor Morten Bennedsen, som presenterte sitt rammeverk for langtidsplanlegging, «The Family Business Map». Flere av deltakerne trakk fram begrepet «familieressurser» som det viktigste læringspunktet fra konferansen. Simone Møkster, daglig leder i FBNorway, intervjuet Morten Bennedsen i etterkant av konferansen.

**Du nevnte på konferansen at det er noe unikt med familiebedrifter som dere ikke greier å kopiere og lære bort på handelshøyskolene. Kan du utdype dette?**

**Morten:** Vi ser det ofte er de immaterielle eiendelene i familiebedriftene som gjør dem unike. I familiebedrifter er det en spesiell link mellom familien og virksomheten, og en spesiell måte hvordan dette virker sammen. Familiebedrifters komparative fortrinn er å utnytte det unike bidraget fra familien. For å kunne utnytte

## Morten Bennedsen

- Niels Bohr Professor ved Københavns Universitet
- The André and Rosalie Hoffmann Chaired Professor of Family Enterprise
- Akademisk leder Wendel International Centre for Family Enterprise, INSEAD
- INSEAD har i tillegg til et bredt studie-tilbud og arrangement nyhetsbrev, artikler og case på sine hjemmesider
- [centres.insead.edu/family-enterprise](http://centres.insead.edu/family-enterprise)

familiens unike bidrag, må familiene bli dem bevisst ved å identifisere familieressursene.

**Utgangspunktet i rammeverket er å identifisere familieressurser for å bevare disse. Kan man også identifisere familieressurser man mangler for å aktivt utvikle disse?**

**Morten:** Sentrale spørsmål eierfamilier må spørre seg selv om med jevne mellomrom er:

«Hva er det vi kan?», «Hva er vår styrke?», «Hvorfor er vi bedre eiere enn andre for denne virksomheten?» Familien har noen verdier, og hvordan bidrar disse til å maksimere verdien i virksomheten? Produkter, markeder og familier endrer seg. Familieressurser som var viktige for 30 år siden er ikke nødvendigvis viktige i dag. Når det kommer til å aktivt utvikle familieressurser som er svake ser vi f.eks. flere eksempler på virksomheter som etter mange år med ekstern ledelse har innsatt familiemedlemmer i disse posisjonene for å maksimere verdien som familien gir til virksomheten.

**Ved å identifisere hindringer kan eierfamilien håndtere disse. En av kategoriene av hindringer er «familie», som er delt opp i «antall», «felles interesser og psykologi» og «avhengighet til nøkkelindivid». Kan du nevne noen effektive tiltak du har sett eierfamilier anvende for å håndtere familiehindringer?**

**Morten:** «Family Governance» eller eierstyring er fellesnevner for å håndtere hindringene. For å klare å jobbe sammen som familie må man ha noen klare regler og struktur for hvordan man jobber sammen. Det å utarbeide en felles visjon, ha god kommunikasjon, gjennomsiktighet, regler

og struktur er felles trekk vi ser går igjen hos suksessfulle gamle eierfamilier. Det finnes flere eksempler på beste praksis eller «blue print» på familieråd eller familiens grunnlov, som man kan hente inspirasjon fra. Det er derimot vanskelig å kopiere prosessen. Prosessen for å utarbeide en solid plattform for eierskap i den enkelte familie er viktig i seg selv for å sikre eierskap og at eierne er omforent om innholdet. Selv om vi i forskningen ser flere fellestrekk i styringsmodellene til eierfamilier er det også kontekst spesifikke elementer som f.eks. kultur som har stor påvirkningskraft. Når vi ser på generasjonsskifte i europeiske selskap som er mer enn 200 år er modellene veldig forskjellige. Det som er felles er at modellen må være diskutert i familien, det må være enighet og den må aksepteres.

**Dere nevner i boken at på flere språk finnes det varianter av begrepet «første generasjon bygger opp, andre generasjon videreutvikler og tredje generasjon bruker opp». Du sa på Nordisk konferanse at det er ingen forskning som tilsier at 3. generasjon er mindre egnet til å ta over, men at alle generasjonsskifter er krevende. Hva kan vi gjøre for å tilrettelegge for et godt generasjonsskifte?**



**Morten:** Langtidsplanlegging er essensielt og det er utrolig krevende. For en eier å planlegge for et generasjonsskifte 10-20 år før det skal gjennomføres og tilrettelegge for dette er vanskelig. For eierne kan et skifte bety mye usikkerhet rundt egen rolle, som gjør at man utsetter problemstillingen. Dessverre ser vi altfor ofte at planlegging ikke skjer før det trigges av et sjokk i familien som sykdom eller dødsfall. Vi ser at planleggingen har en direkte påvirkning på suksessen av et generasjonsskifte. Er det ting jeg vil be enhver eierfamilie om å gjøre, så er det for det første å tenke igjennom hvilke familieressurser dere har og for det andre er å langtidsplanlegge. Generasjonen som er i posisjon og som har makt må ta initiativ, og det er en utfordring at de må være villig til å gi fra seg makt.

**Flere familier eier en portefølje av selskaper hvor både viktigheten av familieressurser og betydningen av hindringer kan være ulikt for de forskjellige virksomhetene. Hvordan kan man da anvende rammeverket?**

**Morten:** Noen familieressurser vil gå på tvers av virksomheter mens andre elementer vil være spesifikke for den gitte virksomheten. Faktorer som marked, produkt, familiens eierandel og familiens involvering i operasjon vil påvirke både grad av familieressurser og hindringer. Langtidsplan eller strategi må utformes spesielt for den gitte virksomhet. Eier man flere virksomheter vil jeg anbefale å gjennomføre en analyse for hver virksomhet. Analysen eller bruken av rammeverket «The Family Business Map» er mest relevant for virksomheter hvor familien er dominerende eier og engasjert i virksomheten. Eier man en portefølje av selskaper kan familien spørre seg hva er familiens bidrag til porteføljen og hva er den mest relevante porteføljen for vår familie.

**Hva med familier som har solgt sitt operative selskap og har blitt et investeringsselskap. Hvordan ser du familieressurser hos denne typen selskap?**

**Morten:** Jeg ser flere familieinvesteringsselskap med en tydelig familieprofil. Jeg ser også at det for øyeblikket er mye fokus på hvordan familieinvesteringsselskap skiller seg fra andre typer investeringsselskap. Familieressursene påvirker ansiktet utad, profil, tidsperspektiv, risiko og relasjoner. Familieinvesteringsselskap får tilgang til investeringer gjennom nettverket og verdiene de representerer, som andre typer investerings-selskap ikke får. Flere selskaper som jakter etter kapital søker mot familieinvesteringsselskap fremfor private equity fond. Jeg vil derfor si at familieressurser har enorm betydning for familieinvesteringsselskap og at rammeverket er like anvendbart på denne typen selskap. Wallenberg som presenterte på Nordisk konferanse er et utrolig godt eksempel på et familieinvesteringsselskap som har en investeringsprofil som passer overens med deres familieverdier slik de ble definert for flere generasjoner siden, og aktivt kommuniserer dette utad.

## Hvordan bruke dette i din familie?



- Les boken «The Family Business Map». Rammeverket er forklart ved hjelp av flere interessante case.
- Besøk det danske nettstedet ejerstrategi-kortet.dk
- FBNorway kan tilby workshop for enkeltfamilier eller flere familier sammen basert på rammeverket.

# Forvaltning av Foreningen

## Styreleder

Kristine Klaveness (Klaveness Marine)

## Styremedlemmer

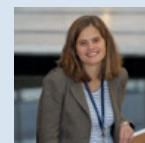
Elna-Kathrine Grieg (Grieg Gruppen)  
Marius Steen (Bertel O. Steen)  
Herman Høyskel (Høyskel Holding)  
Johan Backe (BackeGruppen)  
Arthur Brunvoll (Brunvoll)  
Marianne Eidesvik (Eidesvik Invest)

## Leder av valgkomiteen

Endre Gladstad (Gladstad Holding)

Valg av styret er på sakslisten på hver generalforsamling. Foreningen ønsker at styret representerer ulike typer bransjer, geografi, bedriftsstørrelse og bedriftsalder.

## Administrasjon



**Simone Møkster**  
Daglig leder (80%)

## Medlemskap

Medlemmer i Family Business Norway har en unik mulighet til å møte andre fra familieeide bedrifter og motta tilpasset innhold.

Forening er dynamisk og ønsker å utvikle seg i samsvar med ønsker fra medlemmene til typer arrangement, innhold og tema, så lenge dette er i samsvar med foreningens vedtekter.

Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen.

Årlig medlemsavgift er 30.000 uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

For mer informasjon ta kontakt:  
post@familybusinessnorway.no



**Karoline Gleditsch**  
Kommunikasjons- og økonomi-ansvarlig (kontaktperson for NxG) (60%)

A large, stylized tree graphic in a lighter shade of blue, composed of many leaf-like shapes, serves as a background for the top half of the page.

Denne brosjyren er utarbeidet av  
Family Business Norway i desember 2017.  
Innhold kan ikke gjengis uten samtykke.

Du finner oss på [familybusinessnorway.no](http://familybusinessnorway.no)

Facebook:  
Family Business Norway  
Family Business Norway NxG



**Family Business Norway**