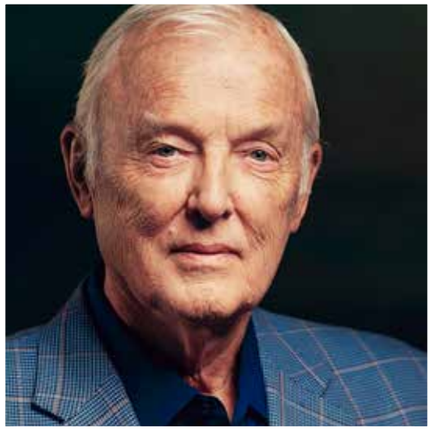
DE KRACHT VAN

FAMILIEBEDRIJVEN

De stabiele ruggengraat van de economie

MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN
INNOVATIEF
DUURZAAM
KOERSVAST
BANENMOTOR

'23



VOORWOORD

Nederland is een land van familiebedrijven. Zo zijn zij de ruggengraat van de economie met een zeer belangrijke bijdrage aan de werkgelegenheid, het BBP en de export. Daarbij zijn ze opmerkelijk stabiel: veel familiebedrijven gaan al generaties lang mee. Mede door de waarde die ze hechten aan continuïteit zijn familiebedrijven ook sterk gericht op zaken als duurzaamheid en innovatie. Bovendien zijn ze doorgaans diepgeworteld in de regio, en spelen ze daar ook een prominente rol. Ze zorgen bovengemiddeld goed voor hun mensen, en ze ontplooien en ondersteunen veel maatschappelijke initiatieven. Niet voor niets kunnen familiebedrijven rekenen op een grote loyaliteit onder hun medewerkers.

ONDERZOEK

Stichting Familie Onderneming ontplooit diverse initiatieven om het belang van familiebedrijven voor het voetlicht te krijgen. Er is een Familiebedrijven Award, er worden rondetafelgesprekken georganiseerd tussen ondernemers, politici en andere betrokkenen, en er verscheen dit jaar een rapport van KPMG, in samenwerking met FBNed en de stichting, over de bijdrage van familiebedrijven aan de Nederlandse economie en maatschappij.

ONDERNEMERS AAN HET WOORD

En dan is er nog dit magazine. Hier geven negen ondernemers hun visie op de praktijk van familiebedrijven. Job Dura van bouwbedrijf Dura Vermeer, Lucas Lammers van LC Packaging, Ingrid Faber van Faber Group, Rick van Dorp van technisch dienstverlener Van Dorp, Daniëlle de Nijs van aannemer en projectontwikkelaar M.J. de Nijs en Zonen, Tijn van Elderen van Brabantia, Enny van de Velden van de CCV Group, Ton Goedmakers van schoonmaakbedrijf Vebego (winnaar van de Familiebedrijven Award 2022), en Willem van der Leegte van VDL delen hun ervaringen met het leiden van een familiebedrijf, hun ambities als het gaat om maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en innovatie, en hun wens om met hun economische succes een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving.

WETENSCHAP EN POLITIEK

Deze interessante observaties uit de praktijk worden aangevuld met twee overkoepelende visies. Maarten de Groot werkt bij het VU Center for Enterprise Family Research, en geeft vanuit die hoedanigheid een bredere kijk op het belang van familiebedrijven. Namens MKB-Nederland beziet Jacco Vonhof de relatie tussen familiebedrijven en de politiek.

FAMILIEBEDRIJVEN KOESTEREN

Uit de gesprekken blijkt dat familiebedrijven een constante factor zijn in de samenleving, die vaak in de luwte van de maatschappelijke aandacht werken. Hun aanwezigheid lijkt vanzelfsprekend. Wellicht daardoor wordt te makkelijk gedacht dat ze hun rol wel zullen blijven vervullen, ook als de druk van wet- en regelgeving nog wat wordt opgevoerd. Maar zo vanzelfsprekend is dat niet. Familiebedrijven worden – terecht – wel de ruggengraat van de Nederlandse economie genoemd. Willen ze dat blijven, dan moeten we hun bijdrage koesteren en moeten we ze betrekken bij de besluitvorming waarmee ze te maken hebben.

We danken alle gesprekspartners voor hun tijd en inspanningen, en vertrouwen erop dat dit magazine zal helpen om het belang van een gezond en florerend stelsel van familiebedrijven te onderstrepen.

JOHN FENTENER VAN VLISSINGEN
Stichting Familie Onderneming

INHOUD

FABER GROUP
INGRID FABER

DURA VERMEER
JOB DURA

BRABANTIA
TIJN VAN ELDEREN

CCV GROUP
ENNY VAN DE VELDEN

LC PACKAGING
LUCAS LAMMERS

VDL GROEP
WILLEM VAN DER LEEGTE

POINT OF VIEW
DR. MAARTEN DE GROOT

POINT OF VIEW
JACCO VONHOF

M.J. DE NIJS EN ZN
DANIËLLE DE NIJS

VAN DORP
RICK VAN DORP

VEBEGO
TON GOEDMAKERS

VOORWOORD door John Fentener van Vlissingen 3

POINT OF VIEW door dr. Maarten de Groot, Familiebedrijven & Ondernemende families aan de VU 6

INTERVIEWS MET:

Ingrid Faber, CEO Faber Group 10

Job Dura, CEO van Dura Vermeer 14

Tijn van Elderen, CEO van Brabantia 18

Enny van de Velden, bestuursvoorzitter CCV Group 22

Lucas Lammers, CEO van LC Packaging 26

Familiebedrijven in cijfers 31

POINT OF VIEW door Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland 38

INTERVIEWS MET:

Willem van der Leegte, president-directeur van VDL Groep 42

Daniëlle de Nijs, directeur M.J. de Nijs en Zonen 46

Rick van Dorp, bestuurssecretaris van Van Dorp 50

Ton Goedmakers, CEO van Vebego 54

GRAS

Interviews, tekst en vormgeving:
GRAS communicatie B.V.

Dit magazine is gedrukt op FSC gecertificeerd papier.

GESPREK MET DR. MAARTEN DE GROOT, FAMILIEBEDRIJVEN & ONDERNEMENDE FAMILIES AAN DE VU

‘In tijden van crisis zijn familiebedrijven weerbaarder door de korte beslislijnen en een koersvaster strategisch beleid’

Maarten de Groot is wetenschapper op het gebied van Familiebedrijven & Ondernemende families aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan zijn alma mater met onderzoek naar de families achter het familiebedrijf. De Groot publiceert in wetenschappelijke tijdschriften en adviseert ondernemende families over vermogensimpact, filantropie, sociaal familiekapitaal en verantwoord eigenaarschap. Hij is oprichter en directeur van het VU Center for Enterprise Family Research. Dit centrum biedt multidisciplinair onderwijs, verricht toonaangevend onderzoek en bestudeert familiebedrijven op familieniveau. Daarnaast is het een platform van expertise voor de opkomende generatie familieleden in de familieonderneming en voor samenwerking tussen wetenschappers en praktijkmensen.

Familiebedrijven zijn belangrijk voor de Nederlandse maatschappij en economie, wil dr. Maarten de Groot (Familiebedrijven & Ondernemende Families aan de Vrije Universiteit Amsterdam) meteen maar gezegd hebben. Ze zijn verantwoordelijk voor bijna de helft van de werkgelegenheid en het bruto binnenlands product in Nederland, met name in de landbouw, visserij, horeca en (detail)handel. Volgens de wetenschapper hebben familiebedrijven doorgaans een langetermijnvisie en een focus op transgenerationeel succes. “Familiebedrijven willen het bedrijf doorgeven aan hun volgende generatie familieleden. Vandaar de focus op de lange termijn, en op het investeren van de winst in innovatie, in mensen en in de bijdrage aan de maatschappij.”

De Groot heeft wel een idee waarom familiebedrijven vaak beter presteren. “De sterke familiewaarden hebben meestal een positief effect op hun prestaties. Deze waarden van de familie vertalen zich in een krachtige identiteit van de onderneming, en voeden een flink loyaliteitsgevoel bij de medewerkers.”

KOERSVASTER

Een positievere werksfeer en persoonlijkere aanpak vormen ook een deel van de verklaring waarom mensen graag bij familiebedrijven (komen) werken, vult De Groot aan: “Wat zeker helpt is dat familiebedrijven vaker een diepgewortelde band hebben met de lokale samenleving.” Deze regionale verankering vertaalt zich in goede relaties met het hele ecosysteem van medewerkers, buurtgenoten en leveranciers, tot aan de overheden op gemeentelijk of provinciaal niveau. Bijzonder, merkt De Groot op, is dat de meeste bedrijven die in handen zijn van families ook erkend leerbedrijf zijn voor studenten van lager, middel en hoger beroepsonderwijs. “Sowieso zijn werknemers bij dit soort bedrijven gemiddeld jonger dan bij niet-familiebedrijven. We zien ook minder gedwongen ontslagen en arbeidsconflicten, zoals stakingen. In tijden van crisis zijn familiebedrijven weerbaarder door de korte beslislijnen en een koersvaster strategisch beleid. Zij investeren in zorgelijke tijden overwegend meer in behoud dan dat zij zich richten op bezuinigingen door afscheid te nemen van personeel. Familiebedrijven zijn langer bereid om negatieve resultaten te accepteren, ook doordat de families achter deze bedrijven, de aandeelhouders dus, in relatief hogere mate bereid zijn om te innoveren. De bedragen waarmee zij innoveren zijn procentueel wel kleiner dan bij niet-familiebedrijven.”

“De sterke familiewaarden hebben een positief effect op hun prestaties.”

“Familiebedrijven vergeten nog weleens te vertellen hoe groot hun positieve impact is op hun omgeving en op de samenleving.”

ILLUSTRATIEF

De gesprekken die we voor dit magazine voerden met ondernemende familieleden illustreren stuk voor stuk dat familiebedrijven zich op een aantal gebieden onderscheiden van andere ondernemingen. Onze gesprekspartners onderstrepen onder meer de binding met de lokale gemeenschap, de extra zorg voor werknemers (variërend van schuldhulp en personal trainers tot vitaliteitsprogramma’s en voldoende fruit in de kantine), het creëren van kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, het functioneren als leerwerkbedrijf, de ondersteuning van allerhande (lokale) goede doelen en de nadruk op innovatie, recycling en duurzaamheid – waarbij sommigen bewust vooruit willen lopen op de (inter-) nationale regelgeving op het gebied van uitstootreductie.

KEERZIJDE

Maar niet alles is koek en ei bij familiebedrijven, benadrukt De Groot. “Grote uitdagingen in het leven van een familie-ondernemer zijn de complexiteit rond de bedrijfsopvolging en de fiscale gevolgen daarvan, het hoge percentage van het familievermogen dat zit opgesloten in het familiebedrijf, de familiedynamiek rond de betrokkenheid van familieleden bij het management van de onderneming, en de voorbereiding van de opkomende generatie familieleden tot gezamenlijk verantwoordelijke eigenaren van de onderneming. Een keerzijde van familiebedrijven is de duidelijk lagere diversiteit op de werkvloer, een slechtere werk-privé-balans, het al genoemde lagere deel van de omzet dat naar innovatie gaat, en een mogelijk naar binnen gekeerde visie bij familiebedrijven met een management dat alleen bestaat uit familieleden. Ook zijn familieondernemingen gemiddeld genomen niet goed in de marketing van zichzelf.” Dat laatste gaven alle door ons geïnterviewde ondernemers ook ruiterlijk toe. De Groot: “Er is grosso modo onvoldoende bewustzijn bij families dat het nuttig is om bijvoorbeeld de positieve impact van hun onderneming of de goede prestaties te etaleren. Over het algemeen scoren familieondernemingen namelijk hoger op sociale performance. De sociale performance van een onderneming betreft de vertaling van de missie van het bedrijf in de praktijk binnen geaccepteerde sociale waarden, zoals eerlijkheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, transparantie en respect. Het is de moeite waard voor familiebedrijven om aandacht te besteden aan deze boodschap aan de maatschappij.”

PRO-SOCIAAL

De wetenschapper schrijft de genoemde kenmerken toe aan het feit dat familiebedrijven een hybride organisatietype vormen. “Ze worden beïnvloed door twee sociale systemen: de familie en het bedrijf. Ze streven dan ook familiedoelen en ondernemingsdoelen na. Deze doelen zijn soms complementair en soms conflicterend. De sociale performance van ondernemingen wordt steeds belangrijker in de maatschappij, bij bedrijven zelf, en ook binnen de academische wereld. Pas recent is er wetenschappelijke aandacht gekomen voor de ondernemende families achter de bedrijven.” Inmiddels is er overtuigend multidisciplinair wetenschappelijk bewijs dat ondernemende families pro-sociaal ondernemerschap motiveren, weet De Groot. “Onderzoek toont aan dat deze pro-sociale oriëntatie lijkt af te nemen zodra familiebedrijven ouder worden en de aandeelhoudersgroep groter wordt. Als de aandacht diversifieert, gaan familieondernemingen meer lijken op gewone ondernemingen. De pro-sociale oriëntatie neemt weer toe zodra de familie ook externe managers, niet zijnde familieleden, opneemt in haar gelederen. Daarnaast blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat de sociale performance van familiebedrijven beter lijkt bij private familieondernemingen. Beursgenoteerde familieondernemingen doen het juist minder goed.”

VERANTWOORDELIJKHEDEN

Transgenerationeel succes vormt in de opvatting van De Groot een directe motivatie voor familiebedrijven om belanghebbenden buiten de familie goed te behandelen. “Met andere woorden: een scheiding tussen aandeelhouderschap en management-control bij familiebedrijven lijkt goed voor de financiële performance, maar is dat juist niet voor de sociale performance. Een verklaring voor een beter werknemersbeleid en zorg voor de omgeving, waaronder het milieu, kan gevonden worden in de specifieke aandacht voor niet-financiële doelen. Maar het zou ook zomaar gedreven kunnen zijn door beleid dat is gericht op het in stand houden van de identiteit van de familie en haar onderneming, en het vermijden van reputatieschade.” Hoe familiebedrijven omgaan met crises is ook anders dan hoe niet-familiebedrijven dit doen. Onderzoek laat zien dat de onderlinge afhankelijkheid tussen de familie en de onderneming hierbij aan de basis ligt. “Voordeel wordt behaald door het opgeven van kortetermijngewin in ruil voor langetermijnoverleving, de minder formele besluitvormingsprocessen, de goede relaties met medewerkers op basis van vertrouwen, en de inbedding in de lokale gemeenschap. Wat niet bijdraagt, in die gevallen waar het fout gaat in tijden van crisis, is een cultuur van conflictvermijding, het uitsluiten van externe hulp en inzichten (‘zelf doen’), en het ontbreken van crisisplanning.”

Al met al, concludeert De Groot, brengt het zijn van een ondernemende familie grote verantwoordelijkheden met zich mee. “Die verantwoordelijkheden worden vaak niet gezien of gewaardeerd. Dit komt in belangrijke mate door de familiebedrijven en de ondernemende families zelf. Het loont om ook aan marketing van de eigen identiteit en de sociale performance van de onderneming te doen.” <<

“Het zijn van een ondernemende familie brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee.”

GESPREK MET
INGRID FABER, CEO
FABER GROUP

‘Medewerkers krijgen bij ons de ruimte om dingen te proberen’

Het verhaal van Faber Group begint als in 1891 de familie Halbertsma en in 1935 de familie Faber houten vaten voor boter beginnen te maken. Toen na de Tweede Wereldoorlog de heftruck in gebruik werd genomen gingen beide bedrijven pallets produceren, waarna Halbertsma in 1993 werd overgenomen door Faber. Naast de productie van pallets richtte het bedrijf zich vanaf 1997 op poolingdiensten: het inzamelen, distribueren en hergebruiken van pallets. Omdat pallets geproduceerd moeten worden op de plek waar de poolorganisatie ze nodig heeft, en niet per se op de plek waar de productiefaciliteiten staan, wordt deze tak van de groep in 2020 verkocht. Sindsdien richt het familiebedrijf zich op het uitbreiden en optimaliseren van de poolingdiensten.

Ooit produceerde Faber Group pallets, maar sinds enkele jaren richt het bedrijf zich volledig op het verhuren ervan. Dat vereist een iets andere manier van werken, waarbij digitalisering een grotere rol speelt om pallets op hun route te volgen. Een andere pijler onder de strategie is duurzaamheid, aldus ceo Ingrid Faber: “Wij hebben de triggers in ons businessmodel zelf zitten: als het duurzamer wordt, wordt het tegelijk winstgevender.”

“Wij zijn hét voorbeeld van een circulaire economie”, zegt Faber (54, derde generatie). “Bij ons gaan duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand. Hoe vaker wij ons product hergebruiken, of hoe minder wij met leeg materiaal slepen, des te beter het is voor het milieu en voor onze winstgevendheid.”

PRODUCTIE VERKOCHT

Faber Group kent een lange historie (zie kader, red.), en Ingrid Faber werkt er inmiddels ook de nodige jaren: ze zit al in het familiebedrijf sinds ze in 1992 haar studie afrondde, en is er nu 17 jaar ceo. “Ik dacht: ik doe dit een jaar en dan ga ik wat anders doen, maar dat is er nooit van gekomen. Inmiddels hebben we in het familiestatuut afgesproken dat iemand eerst sowieso vijf jaar ervaring ergens anders moet opdoen. Ik gun het ook iedereen om ergens anoniem te kunnen starten. Je hebt als zoon of dochter van de baas toch een stempel op je voorhoofd. Het hangt van je omgeving af, maar mensen zijn vaak extra kritisch op de dochter of zoon van de baas; ze willen ze nog wel eens uittesten. Daarnaast wil je als je jong bent ook graag horen dat je iets goed doet, zonder dat je denkt: dat zeggen ze omdat ik familie ben.” In 1997 kreeg het bedrijf als enige Europese pallet-aanbieder de vraag van de Europese brancheorganisatie van polyolefineproducenten om een systeem voor hergebruik op te tuigen. “Ik heb mede aan de wieg gestaan van het systeem waarmee we de pallets na gebruik terughaalden, zodat ze hergebruikt konden worden door polyolefineproducenten. Sindsdien is de pallet-pool fors uitgebreid en zijn er een aantal bedrijven ingelijfd. In 2020 is besloten om de productiebedrijven te verkopen en te focussen op verhuur. Dat is een goede keuze geweest.”

LANGE ADEM

Netwerkoptimalisatie is voor pooling extreem belangrijk, aldus Faber. “Toen wij als palletproductiebedrijf begonnen met het verhuren van pallets heeft dat een lange periode verlies opgeleverd. We moesten te veel rijden met lege pallets om ze weer op de plek te krijgen waar we ze nodig hadden. Na drie jaar lang verlies draaien wilden we het eigenlijk nog een jaar geven.

“We kunnen het ons veroorloven medewerkers de ruimte te geven om dingen uit te proberen. Te leren en daardoor te innoveren.”

Uiteindelijk heeft het toen nóg drie jaar geduurd voor de verhuur winstgevend werd, en achteraf is het een succesformule. Als we beursgenoteerd waren geweest, had zo’n initiatief geen zes jaar geduurd. Onze lange adem heeft hier het verschil gemaakt.” Toch beschouwt de ceo een familiebedrijf als slechts een van de mogelijke organisatiemodellen, naast private equity en grote corporates: “Bij familiebedrijven is de horizon langer. Maar als je wordt afgerekend op koerswinst aan het eind van het jaar, kun je niet anders dan proberen die te optimaliseren. Aan de andere kant kan die lange adem er ook toe leiden dat er te lang wordt vastgehouden aan een initiatief dat niet succesvol is. Ieder model heeft z’n voor- en nadelen, afhankelijk van de markt waarin we zitten. In een periode van crisis doen familiebedrijven het beter. In tijden van snelle ontwikkelingen en veranderingen is een corporate of private equity-bedrijf wellicht succesvoller.”

ECOLOGISCHE VOETAFDRUK

Waarom presteert een familiebedrijf over het algemeen beter tijdens crises? Faber: “Wanneer je als bedrijf relatief veel vreemd vermogen hebt, heb je in tijden van crisis een minder lange adem dan een bedrijf met veel eigen vermogen. Kenmerk van een familiebedrijf is vaak dat het met meer eigen vermogen is gefinancierd. Toen ons bedrijf nog maar uit één palletbedrijf bestond is er brand geweest. Door onze gezonde balans, en de goede relatie met onze klanten, waren we in staat om het bedrijf opnieuw op te bouwen en onze klanten zo snel mogelijk weer te bedienen.” Het familiebedrijf is een veelvoorkomend governancemodel in Nederland. Dat zou best meer gewaardeerd mogen worden, vindt de ceo. “We kunnen natuurlijk ook leren van anderen. Bijvoorbeeld door een periode een ceo aan te stellen die geen familie is en die ervaring heeft met private equity of corporates.” Transport is een majeur thema bij Faber: 85% van hun CO_2-voetafdruk wordt bepaald door de aankoop van nieuwe ladingdragers en transport. De doelstelling is CO_2-neutraal te zijn in 2045. “Maar onze footprint wordt beïnvloed door wat klanten met pallets doen. Als een klant een pallet naar Hongarije stuurt, is het onze verantwoordelijkheid om ‘m terug te halen. De CO_2 die we voor onze klant besparen valt buiten onze Scope 1, 2 en 3. Als we die wel hadden mogen meerekenen waren we al veel eerder CO_2-neutraal geweest. Dus eigenlijk zijn die regels geschreven voor de lineaire economie. Want wat slecht is voor onze ecologische voetafdruk, is wel goed voor de planeet: hergebruik van pallets.”

BETROKKEN BIJ BOSBOUW

Duurzaamheid is zoals gezegd een groot thema bij Faber Group. “We dwingen onze toeleveranciers om gecertificeerd en duurzaam geproduceerd hout te gebruiken. Ons inkoopgebied is Scandinavië, Duitsland, de Ardennen en de Baltische staten. We halen geen tropisch regenwoud naar Europa: daar vindt de ontbossing plaats waar we in de media regelmatig over lezen. De jaarlijkse bosaanwas in Europa is vijf keer het oppervlak van België. Dat weten veel mensen niet. Om aan de bosaanwas bij te dragen, planten we namens Faber Group jaarlijks bomen via diverse organisaties. We zijn onlangs met de top-50 uit het bedrijf het veld in gegaan om zelf bomen te planten. Omdat wij pallets gebruiken zitten we dicht tegen bosbeheer aan; daar herkennen wij ons in en daar willen we tijd, energie en geld in steken. Ik vind persoonlijk dat er te weinig aandacht aan wordt besteed en dat het te laag op de agenda van de Nederlandse overheid staat. Het gaat daar wel over stikstofuitstoot, maar niet over bosbeheer.”

De sociale kernwaarden bij Faber zijn ‘care’, ‘dare’ en ‘deliver’. “Wij leveren een low interest product: pallets moeten er gewoon zijn. Ons leitmotiv is dat je lef moet hebben om wat te proberen. Wel met gezond verstand, maar medewerkers krijgen bij ons de ruimte om dingen te proberen. Mislukt het, dan word je daar niet meteen op afgerekend: het is een joint effort. Dat waarderen mensen enorm.”

WELZIJN MEDEWERKERS

Ook op andere vlakken probeert het familiebedrijf te zorgen voor het welzijn van medewerkers. “Toen we elkaar tijdens corona weer in levenden lijve mochten ontmoeten, hebben we een cursus mindfulness voor de collega’s geregeld, en op sommige vestigingen een personal trainer om samen te sporten. Op kantoor zorgen we voor vers fruit, en we bieden de mogelijkheid om de helft van de tijd vanuit huis te werken.” Helpt dat ook bij het werven van nieuwe krachten? “Sinds onze focus is verlegd van productie naar pooling is er vraag naar andere vaardigheden bij de medewerkers: het gaat meer om business analytics dan om praktische vaardigheden, en dat vergt ook een heel nieuwe manier van aansturen. We opereren Europees en op verschillende locaties, dus we hebben een grotere vijver om te vissen naar gekwalificeerd personeel. Het duurt soms even voor je iemand vindt die bij je cultuur past, maar eenmaal binnen weten we onze mensen wel te binden. Ondertussen zijn we verder de weg richting digitalisering ingeslagen. Wij krijgen ongelooflijk veel data over bewegingen in de markt. Als we het moment van overdracht van een pallet sneller registreren, kunnen we het verliespercentage reduceren. Dus digitaliseren betekent: ons businessmodel optimaliseren. We hebben ook een deelneming in een bedrijf dat IoT-tags (Internet of Things-tags, red.) ontwikkelt die pallets ‘intelligent’ maakt, zodat je kunt zien welke route ze afleggen. Dat is echt indrukwekkend. Sommige mensen houden van reizen. Die zouden eens op een van onze pallets moeten zitten.” <<

“Bij familiebedrijven is de horizon langer. Bij andere bedrijven word je afgerekend op koerswinst aan het eind van het jaar, dan kun je niet anders dan proberen die te optimaliseren.”

GESPREK MET
JOB DURA,
CEO VAN DURA VERMEER

‘We willen écht iets doen aan de noodzakelijke energie-transitie’

Dura Vermeer is in feite twee familiebedrijven ineen. In 1998 fuseerden bouwbedrijf Dura (opgericht in 1885 door Job Dura) en aannemingsmaatschappij P. Vermeer (1961) tot Dura Vermeer. Met ruim 3.000 medewerkers is het bedrijf actief in woningbouw, utiliteitsbouw, infrastructuur en techniek. De kernactiviteiten omvatten het ontwerpen, ontwikkelen en realiseren van bouw- en infrastructurele projecten, inclusief beheer en onderhoud, renovatie en transformatie. Job Dura junior (1962) leidt de onderneming, die duurzaamheid al heel lang hoog in het vaandel heeft staan.

“Wij hebben een eigen strategie voor goede doelen en lokale initiatieven.”

Voor een bouwbedrijf als Dura Vermeer gaat veiligheid boven alles, maar duurzaamheid is een goede tweede. De aandacht daarvoor richt zich op de hele keten, maar ook intern investeert het bedrijf veel in duurzame innovatie, aldus ceo Job Dura. “We doen veel op het gebied van elektrificatie, en investeren qua duurzaamheid ook in mensen, in kennis, in bouwconcepten, in bouwproducten. Het probleem in de bouw is alleen: als je iets innovatiefs verzint win je het project, maar je verliest er regelmatig op tijdens de uitvoering omdat het niet eerder is toegepast. Wij vergeten genoeg marge te rekenen op innovaties.”

Vijfde generatie-ondernemer Job Dura heeft zijn cijfers paraat: “De bouwsector is verantwoordelijk voor 50% van al het materieelgebruik in de economie, voor 35% van alle CO_2-uitstoot en voor 40% van het energieverbruik. Dat vindt voor 95% plaats in onze keten. Die keten is vaak heel lang. Daarom is het van belang om hem helemaal in kaart te brengen en te kijken of je afspraken kunt maken met onderaannemers en leveranciers, waarbij ook altijd geldt dat het gehele project bedrijfseconomisch verantwoord moet zijn.”

KETEN IN BEELD

De meeste CO_2-uitstoot van Dura Vermeer zit dus niet in de eigen kantoren, het eigen materieel of het leasewagenpark (Scope 1 en 2), maar in de zogeheten Scope 3: bijvoorbeeld bij leveranciers van beton, staal, glas of aluminium. Alleen al de productie van beton zorgt voor 8% van de wereldwijde CO_2-uitstoot. Dura: “Wij zijn heel ver in het in beeld brengen van onze keten als het gaat om Scope 3. En we hebben CO_2-reductie voorstellen en maatregelen daarvoor klaarliggen. Dat is echt iets heel anders dan waar andere bouwbedrijven mee bezig zijn. Ons voordeel als familiebedrijf is: je hebt er de tijd en de energie voor. Je hoeft niet de hele dag met beursanalisten te praten of intensief kwartaalcijfers te bekijken. Wij doen niet aan een tussentijdse balans.”

De eerste stap moet uiteraard zijn dat het bedrijf goed draait, benadrukt Dura. “Als dat zo is, heb je tijd en middelen om naar andere dingen te kijken en te investeren. Bij die ‘andere dingen’ staat veiligheid bij Dura Vermeer op 1, duurzaamheid op 2 en digitalisering op 3.” Daarbuiten draagt het bedrijf maatschappelijk bij via twee stichtingen, opgericht met vermogen van het bedrijf en van de familie Dura. “Eén stichting richt zich op goede doelen die te maken hebben met de bebouwde omgeving en ruimtelijke ordening in Rotterdam. De andere heeft heel ruime doelstellingen, van noodhulp tot natuur. Centraal ondersteunen we bijvoorbeeld de paardensport in brede zin. Verder hebben we plannen voor een Dura Vermeer Foundation. Onze werkmaatschappijen sponsoren vaak nog lokale initiatieven.

“Als familiebedrijf richten wij ons op waardegroei, investeringen voor de lange termijn en op onze medewerkers.”

HELPEN BIJ ENERGIETRANSITIE

Dura Vermeer is intrinsiek betrokken bij een duurzame toekomst. “Vanuit ons moreel kompas zien wij de noodzaak om klimaatverandering terug te dringen en daar zelf bij te helpen”, verklaart Dura. “We doen dit uit overtuiging. Dat de overheid eisen en regelgeving opstelt is logisch, maar dat is niet onze persoonlijke motivatie. We willen echt iets doen aan de noodzakelijke energietransitie. En dat doen we al lang. In 2008 waren we betrokken bij de oprichting van de Dutch Green Building Counsel. Mijn voorgangers waren al bezig met DuBo-Calc, en met water- en materiaalbesparing bij bouwen voor woningcorporaties. Het zit er kortom wel een beetje in.” Dura Vermeer is weliswaar al jaren met duurzaamheid aan de slag, maar een meer gestructureerd beleid was wenselijk, aldus de bedrijfsleider. Daartoe is een visie opgesteld, alsmede een beleidsplan. De basis is een uniforme meetmethodiek van op wetenschap gebaseerde doelen, en de uitgangspunten voor beleid heeft Dura Vermeer inmiddels vastgelegd. “Daar hoort ook bij dat je medewerkers, collega’s en directeuren erbij betrekt. Hier werken voornamelijk technische mensen die graag iets willen realiseren. Die moet je meenemen in het proces. Ik denk dat er nog veel opvoeding in de bouwbranche nodig is om de energietransitie verder te krijgen. Niet alleen hier.” De verslaglegging van de impact van het bedrijf op onder meer milieu, verplicht vanaf 2025 in de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), is volgens Dura al voor een groot deel op orde: “Ons jaarverslag over 2022 is net klaar; dat is al voor zo’n 80% ingevuld volgens de nieuwe CSRD-regels. Het is extra werk, maar ik geloof er wel in. Je krijgt er toch discipline mee in je organisatie. En met één standaard kun je jezelf goed vergelijken met andere bedrijven.”

AANDELEN HOUDEN

Als Dura zijn familiebedrijf zelf langs de meetlat legt en vergelijkt met niet-familiebedrijven, dan komt het er zeker niet bekaaid vanaf: “Als familiebedrijf kun je minder snel kapitaal aantrekken als je een grote investering wilt doen. Bijvoorbeeld als er een grote acquisitie langskomt of in tijden van economische neergang. Een beursgenoteerd extern bedrijf kan gemakkelijker kapitaal aantrekken en heeft meer exposure naar buiten toe; dat levert automatische PR op. Schaalgrootte speelt ook een rol. En je kunt als ceo en familielid van een familiebedrijf niet zomaar zeggen: ‘ik ga ergens anders werken’, of: ‘ik ga met pensioen’.

Daar staat tegenover dat familiebedrijven aandeelhouders hebben die hun aandelen over het algemeen niet zullen verkopen. Onze langetermijnvisie is: waardegroei creëren. Niet per se winst, maar waardegroei. Familiebedrijven hebben over het algemeen een voorzichtige boekhouding: voldoende reserves, een sterke solvabiliteit, een goede liquiditeit. Niet-familiebedrijven hebben conjunctureel gezien hogere pieken en dalen. Wij kennen meer rust in de organisatie.”

INVESTEREN IN MEDEWERKERS

Een familiebedrijf heeft dankzij die consistentere langetermijnstructuur ook een hechtere band met medewerkers, ziet Dura. “Het gaat niet om jaar op jaar omzet- en winstmaximalisatie: het gaat om meer. Het gaat om langetermijninvesteringen, en daar horen ook langetermijninvesteringen in je medewerkers bij. Op persoonlijk vlak, maar ook als het gaat om goede arbeidsvoorwaarden. We hebben een speciale afdeling ‘Social return on investment’. In onze branche bestaan er ook verplichtingen om een deel van de aanneemsom daaraan te besteden.” Dura Vermeer heeft een eigen leerprogramma, en is dit jaar voor het tweede jaar op rij ‘Top Employer’. “Wij hebben de indruk dat we minder moeite hoeven te doen dan onze concurrenten om mensen te werven en aan ons te binden”, zegt Dura. “Medewerkers willen dat je als bedrijf aandacht besteedt aan thema’s als veiligheid, duurzaamheid en de energietransitie. Ze verwachten dat je investeert in innovaties. Dat doen we allemaal. Wij bieden daarnaast interessante projecten en interne doorgroeimogelijkheden. Dat moet je als familiebedrijf ook goed voor elkaar hebben; die zien medewerkers namelijk vaak ook als familie.” De diversiteit binnen Dura Vermeer vindt hij nog onvoldoende: “We zitten nu op 24% vrouw. Dat is hoger dan gemiddeld in de bouwbranche, maar we vinden dat we de 30% moeten halen. Ook de culturele diversiteit kan beter, maar daar maak ik me minder zorgen over. Ik zie de instroom veranderen. Dat krijgt vanzelf z’n vorm.”

INNOVATIEVE OPLOSSINGEN

Dura Vermeer innoveert vooral via de divisies, en grotendeels samen met ketenpartners. Wat Dura betreft zou de overheid meer moeten aanbesteden op innovatieve oplossingen, en het vestigingsklimaat voor startups en groeibedrijven verder moeten stimuleren. “Politiek zou ik graag een consistenter beleid en kortere lijnen zien. Tot 2012 hadden we een ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Dat werd toen ontmanteld, maar nu is er opeens wel weer een minister voor Volkshuisvesting. En als je al twintig jaar weet dat er een stikstofprobleem komt, waarom doe je er dan niks aan? Het is politiek gedreven en er wordt weinig rekening gehouden met de belangen van het bedrijfsleven. Dat zit in het verdomhoekje. Terwijl het bedrijfsleven wel een maatschappelijke functie heeft: we leggen wegen aan, we zorgen dat Nederland bereikbaar is, we bouwen woningen, we leveren een bijdrage aan de energietransitie. Dat mag ook een keer gezegd worden.” <<

“Het bedrijfsleven heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Dat mag ook een keer gezegd worden.”

GESPREK MET
TIJN VAN ELDEREN, CEO
VAN BRABANTIA

‘We bouwen letterlijk op de fundamenten van het verleden’

Brabantia maakt huishoudelijke producten die net een beetje mooier, plezieriger en duurzamer zijn. De wortels van het bedrijf liggen in Brabant, waar overgrootvader Van Elderen in 1919 zijn eerste melkbussen en kannen produceerde. Het merk Brabantia groeide in de afgelopen 12 jaar fors en is inmiddels een wereldwijd interieurdesignmerk. In de komende jaren wil het bedrijf verder groeien in Europa, en daarnaast mooie en duurzame merken uit de branche overnemen. Brabantia heeft fabrieken in Overpelt (België), Engeland, Letland en China en realiseerde onlangs een nieuw en volledig duurzaam hoofdkantoor in Valkenswaard. Tijn van Elderen is met zijn 53 jaar de vierde generatie in het familiebedrijf, dat inmiddels een plek heeft veroverd in de huizen en harten van miljoenen mensen wereldwijd.

Als vijfjarige riep Tijn van Elderen al dat hij ‘de baas van Brabantia’ wilde worden. “Maar tegen de tijd dat je veertien wordt ben je met andere dingen bezig.” Toch is het er uiteindelijk van gekomen, en volgens Van Elderen zelf precies op het juiste moment. Direct na zijn studie als marketeer vertrok hij naar diverse buitenlanden, maar na acht jaar keerde hij terug ‘op het nest’. Daar zet hij zich in om van Brabantia een nog socialer en duurzamer bedrijf te maken. “Ik word ook blij van goede financiële resultaten, maar wel in het licht van onze waarden.”

“Mijn opa heeft op z’n 75ste een keer tegen mij gezegd dat hij niet zeker wist of hij het ergens anders ook had kunnen maken”, herinnert Van Elderen zich. “Deze man heeft ons familiebedrijf van 15 naar 1500 man getrokken in de jaren ’70; hij was voor mij hét voorbeeld van een echte ondernemer. Toch vroeg zelfs hij zich dit nog af. Vandaar dat ik me eerst wilde bewijzen bij een aantal andere bedrijven.”

HANDSCHOEN OPGEPAKT

Sinds 2012 is Van Elderen officieel eindverantwoordelijk bij Brabantia. Zijn generatie stelde zich als taak ‘de gordijnen open te doen’: “Om niet alles te maken wat je kán maken, maar maken wat je moet maken voor consumenten. Wij hebben de consument een plek aan tafel gegeven.” Dit deed Brabantia door in vier verschillende landen te onderzoeken wat men van Brabantia vond. Het merk ontving veel complimenten over de kwaliteit van zijn producten, maar ook opmerkingen in de trant van: ‘Het mag wel wat spannender.’ Van Elderen: “Daar zijn we mee aan de slag gegaan. We wilden de kwaliteit van onze producten handhaven, en daar duurzaamheid en design aan toevoegen. Oftewel: op zoek naar de sweet spot between design and sustainability.” Dat was twaalf jaar geleden. Als jurylid van de Dutch Design Award ziet hij tegenwoordig geen designvoorstel meer waar duurzaamheid níet integraal onderdeel van is. “Er is in de afgelopen jaren echt veel veranderd. Destijds moest je specifiek benadrukken dat je iets mooi, functioneel, maar óók duurzaam wilde hebben.”

“Wij hebben de consument een plek aan tafel gegeven en duurzaamheid op één gezet.”

“Gemiddeld werken mensen hier een kleine vijftien jaar. Dat zie je niet veel bij grote corporates.”

SNELLE VOORSPRONG

Dat Van Elderen er met Brabantia op het gebied van duurzaamheid vroeg bij was, is geen toeval. Vlak na de Tweede Wereldoorlog vroeg het bedrijf, waar zijn opa en diens broer allebei al werkzaam waren, aan klanten om achtergelaten oliedrums van Engelse en Duitse jeeps naar hen toe te brengen. “Van die oliedrums sloegen we dan beurtelings een kopje voor de klant en een kopje voor het bedrijf, een bordje voor de klant en een bordje voor het bedrijf.” Daardoor, en dankzij een slim op de kop getikte generator, bouwde de onderneming meteen na de oorlog snel een voorsprong op de concurrentie op. “We deden al broodtrommels, maar ook kolenkitten. Eigenlijk alles van metaal. Maar na de oorlog zijn we ons gaan specialiseren in huishoudelijke artikelen.” Met de komst van zijn vader en diens generatie is Brabantia internationaal gegaan – en duurzaamheid bleef steeds een rol spelen. “In onze branche hadden wij de eerste waterzuiveringsinstallatie. We hadden de eerste gym voor werknemers: eind jaren ’60 van de vorige eeuw, hè! Twintig jaar geleden hadden wij al zonnepanelen op het dak.”

CONSCIËNTIEUS HANDELEN

Van Elderen heeft zijn streven om de wereld een beetje mooier, plezieriger en duurzamer achter te laten dus niet van een vreemde: “Dat klinkt misschien wat correct, maar het is wel mijn drijfveer. Ik denk altijd: ‘Ik heb geen 7, maar wel 15 vinkjes’ (naar het boek van Joris Luyendijk, red.). Wanneer je zo veel geluk hebt, heb je verplichtingen. Mijn opa had als filosofie: als je de lokale gemeenschap belevert en je laat die vies achter, gaat je reputatie eraan. Toen mijn vader de zaak overnam, had hij dus al ruim 35 jaar meegekregen dat je goed moet zorgen voor je omgeving. Een van onze belangrijkste kernwaarden is ‘consciëntieus handelen’. Ik kon twaalf jaar geleden bouwen op het hele team, op 92 jaar consciëntieus handelen. Het enige wat we niet deden was dat op een verstandige manier vertalen. Wij vonden het namelijk normaal. Nu proberen talloze bedrijven zo veel mogelijk duurzaamheid uit te stralen, waarvan veel gewoon greenwashing is. Dus ons handelen was eigenlijk niet zo vanzelfsprekend. Het kwam van nature, ja, maar je moet het wel vertellen. Tien jaar geleden kregen we op sleutelfuncties zo’n 30 sollicitaties. Op een gegeven moment werden dat er meer dan 200. Omdat we dat wat we al deden, ook zijn gaan uitdragen.”

LANGDURIGE RELATIES

Duurzaam zijn ook de relaties die Brabantia onderhoudt. “Gemiddeld werken mensen hier zo’n vijftien jaar. Dat zie je niet veel bij grote bedrijven. Met ons huidige accountantsbureau gingen we 72 jaar geleden in zee. Daarmee hebben we echt een vertrouwensband; we wisselen er wel elke zes à zeven jaar van partner. Hier in de regio zijn verschillende bedrijven waar we al meer dan 50 jaar mee samenwerken. Maar ook in China werken we al 25 jaar met dezelfde toeleverancier. Vanuit supply chain-optiek is het belangrijk om je leveranciers en klanten te kennen, zeker als je duurzaam wilt zijn. Kijk, ik word ook blij van goede financiële resultaten, want die zijn een belangrijke maatstaf of we het goed doen. Maar wel in het licht van onze waarden, niet in het licht van alleen maar financiële waarden. Wij denken niet in kwartalen, wij denken in generaties. Wij willen het bedrijf overdragen aan de volgende generatie. Wat die er vervolgens mee doet mogen zij weten, maar we willen het in een zo goed mogelijke staat doorgeven aan de vijfde generatie.”

28 MILJOEN BOMEN VOOR EEN DROOGMOLEN

Daarom zijn Van Elderen en zijn team via zes initiatieven bezig om het bedrijf 100% recycleerbaar achter te laten in 2035: 100% hernieuwbare energie, 100% schoon water, 100% non-toxic, 100% van het afval gerecycleerd, 100% van de producten recycleerbaar en 100% gerecycleerde materialen gebruikt. Een ambitieuze doelstelling. Eén kanttekening: het zijn mooie initiatieven, maar ze zijn niet heel eenvoudig over te brengen aan de consument, weet Van Elderen. “De consument kijkt in de winkel of op het scherm in tien seconden naar kleur, vorm, grootte, prijs en materiaal van het product. Dat zijn al vijf aankoopbeslissingen die hij of zij heeft genomen voordat duurzaamheid om de hoek komt kijken. Dus hebben we gekozen om ons verhaal uit te dragen via WeForest (non-profitorganisatie met de slogan: ‘make earth a little cooler’, red.). Met de aankoop van droogmolens en droogrekken steunen wij WeForest; inmiddels zijn er namens ons meer dan 2,8 miljoen bomen geplant. Daarnaast zijn we dit jaar B Corp-gecertificeerd. Dit is voor ons opnieuw een bevestiging dat we op de goede weg zijn.”

ZORGVULDIG OMGAAN MET MENSEN

Met het ondernemingsklimaat in Nederland heeft Brabantia niet zo bijster veel te maken, stelt de ceo. “We hebben geen last van de overheid, alleen van de EU af en toe, maar dat is in het licht van de geopolitieke ontwikkelingen begrijpelijk.” Wel vind hij de arbeidswetgeving hier soms beperkend. “Wij zorgen goed voor onze mensen en nemen niet zo maar afscheid van ze. Dat doen we altijd heel zorgvuldig; we nemen er ruim de tijd voor.

DUURZAAM PAND

Sinds april 2022 heeft Brabantia een nieuw en duurzaam hoofdkantoor. “De stikstofwetgeving speelt bij ons geen rol omdat we heel duurzaam bouwen. Beton zit in ons nieuwe pand alleen in de vloer; de rest is houtskeletbouw. We zaten eerst in een aftands, lelijk gebouw 500 meter verderop. Dat pand is gesloopt en alle materialen zijn gescheiden. De vervuilde vlekken die we hier de afgelopen 70 jaar hebben achtergelaten hebben we schoongemaakt. We hebben hier nu 222 zonnepanelen, een sedum dak, een warmte/koude-installatie: over alles is nagedacht. De wanden zijn gemaakt van oude legeruniformen. Ons nieuwe gebouw is op specificatie, binnen de tijd en binnen budget opgeleverd. Dat is mede te danken aan het feit dat iedereen het zo’n prachtproject vond. Dit pand is de fysieke vertaling van onze waardepropositie. We hebben het laten verrijzen op het vergruisde steenwerk van ons oude pand. We bouwen dus letterlijk op de fundamenten van het verleden.” <<

“Vanuit supply chain-optiek is het belangrijk om je leveranciers en klanten te kennen, zeker als je duurzaam wilt zijn.”

GESPREK MET
ENNY VAN DE VELDEN,
BESTUURSVOORZITTER CCV GROUP

‘Wij willen ervoor zorgen dat betalen voor verschillende doelgroepen wél toegankelijk blijft’

CCV bestaat in juni 2023 precies 65 jaar. De ouders van Enny van de Velden begonnen het bedrijf als accountantskantoor. “Maar al in 1967 schaften mijn ouders hun eerste computer aan, om de boekhouding van klanten te automatiseren. Dat bleek het fundament voor de technische organisatie die CCV werd.” Onder hun klanten waren grote tankstations. Toen in de jaren tachtig het aantal overvallen op benzinestations toenam wilden de klanten van het contante geld af en vroegen ze hun accountant om een oplossing. Zo kwam het eerste pinapparaat in Nederland.

CCV Group is bekend van de pinautomaten, maar het bedrijf, onder leiding van bestuursvoorzitter Enny van de Velden, heeft meer in z’n mars. De belangrijkste kernwaarde is ‘betrouwbaarheid’, zegt Van de Velden: “Onze klanten hoeven niet bang te zijn dat ons systeem eruit ligt. Het doet het gewoon.” Op de tweede plaats staat ‘connected’: dicht bij de klant blijven. “Met onze nieuwe betaaloplossing kannibaliseren we feitelijk onze eigen markt, maar onze klanten – en de planeet – kunnen dit beter gebruiken dan hardware.”

CCV Group zorgt er, kort door de bocht geformuleerd, voor dat er ‘aan de voorkant’ overal betaald kan worden en dat het geld ‘aan de achterkant’ op de juiste plaats terechtkomt. In Nederland heeft het bedrijf een marktaandeel van een kleine 60%, al betreft dat volgens Van de Velden “de ‘echte’ wereld: die van brick & mortar”. Daar gaat het dus vooral om pinautomaten. “Online zijn we later begonnen. Daar hebben we een relatief klein marktaandeel, maar het groeit wel. Bovendien hebben we in 2015 een internationale businessunit opgericht die zich focust op zogeheten unattended markets: parkeergarages, tankstations, het openbaar vervoer.” Inmiddels zit CCV Group in meer dan 25 landen, waaronder Canada en de VS.

“Online hebben we een relatief klein marktaandeel, maar het groeit wel.”

EUROPESE OMNICHANNEL-STRATEGIE

Enny van de Velden (62) stapte op de kop af elf jaar geleden in het familiebedrijf, op verzoek van haar vader. Van oorsprong is ze sociaal wetenschapper, maar ze heeft dan al aan het stuur gestaan van de lokale omroep Groningen, was docent audiovisuele journalistiek Hogeschool Windesheim, en Dean van de opleiding media en entertainment-management aan de Stenden Hogeschool. Op het moment van haar overstap naar CCV Group is ze eigenaar van een bedrijf in serious gaming. Hoewel ze geen ambities heeft om in het familiebedrijf te werken, volgt ze al sinds 2005 de raad van commissarissen als toehoorder. In 2012 komt vader Cor, destijds 81 jaar oud, alsnog met de vraag of ze tot de onderneming wil toetreden. Ervaring met betaalverkeer heeft Van de Velden junior niet, maar ze besluit een jaar te gaan proefdraaien. “Ik vond dat ik mezelf moest bewijzen.

“Van de hardware die we hebben wordt 95% gerecycled.”

Na dat jaar ben ik voorgedragen als directeur.” Met haar aan het roer wordt een Europese omnichannel-strategie ontwikkeld, om klanten via meer kanalen te kunnen bedienen. Een van de speerpunten van de strategie op het gebied van innovatie is SoftPOS: een betaaloplossing waar je geen hardware zoals een betaalterminal voor nodig hebt. De app is ontwikkeld door CCV in samenwerking met partners, en in Nederland in de markt gezet met ING: “Niet om te betalen mét je smartphone, maar om te kunnen betalen óp een smartphone. Er is al een succesvolle pilot gedraaid bij de HEMA, en er draait nu een pilot bij Gall&Gall. Bij grote retailers is het vooral handig om rijen te verkleinen; kleine spelers kunnen SoftPOS bijvoorbeeld gebruiken om af te rekenen bij thuisbezorgen, zonder een dure terminal aan te hoeven schaffen. Ook vanuit het oogpunt van duurzaamheid is dit dus een goed idee. Een ander speerpunt is de overstap naar Android betaalterminals waar de klant zijn eigen app op kan draaien, zoals bijvoorbeeld een order-app voor in de horeca. Ook dit resulteert in minder hardware devices. En achter de schermen hebben we een nieuw platform ontwikkeld om de continuïteit van onze dienstverlening te garanderen. Daar zien klanten niks van, want die merken alleen iets van CCV als het systeem eruit ligt. En dat proberen we natuurlijk uit alle macht te voorkomen, door ook aan de achterkant te innoveren.”

FINANCIËLE INCLUSIE

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zat er altijd al in bij de familie, aldus Van de Velden. “Het is sinds ik er ben alleen meer geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en in onze branding, om duidelijk te maken dat we die maatschappelijke verantwoordelijkheid voelen. We ontplooien zoals gezegd initiatieven om hardware zo veel mogelijk te beperken, en van de hardware die we hebben wordt 95% gerecycled. We willen onze eigen ecologische voetafdruk beperken, en we streven naar financiële inclusie: we willen ervoor zorgen dat betalen voor verschillende doelgroepen toegankelijk blijft. Dat is met alle digitalisering voor bepaalde groepen een steeds groter probleem, en niet alleen voor ouderen. Jongeren groeien weliswaar op met virtueel geld, maar juist daardoor kunnen ze met één muisklik van alles bestellen zonder dat ze het gevoel hebben dat ze echt geld uitgeven. Zo raken ze het overzicht kwijt.” Binnenkort organiseert het bedrijf een CCV-exchange-dag die in het teken staat van de sustainable development goals (SDG’s) van de VN. “We nodigen zo’n 200 klanten en partners uit. In break-outsessies wisselen we dan van gedachten over verschillende onderwerpen. Zelf hebben we als bedrijf net meegedaan met de landelijke HBO SDG-challenge. Die heeft het studententeam van CCV ook gewonnen met ‘Geldmattie’, een tech-oplossing met financiele inclusie als doel.” Een van de

break-outsessies gaat over genderdiversiteit binnen je directie, verklapt Van de Velden alvast: “Hoe organiseer je verandering in je organisatie? Door open te zijn over wat je nog niet kan, en te stimuleren dat je fouten mag maken. Diversiteit helpt daarbij. Dus wat verandert er als er meer vrouwen aan de top komen? Welke invloed heeft dat op het succes van je bedrijf?”

LEVEN LANG LEREN

Als familiebedrijf wordt CCV vaak door de lokale gemeenschap gevraagd om te sponsoren, vertelt ze. “Dat doe je ook heel snel, omdat je midden in die gemeenschap staat. Het zit ergens in je DNA. De bedrijven die we hebben overgenomen in onder meer München, Berlijn en Ieper zijn ook allemaal nog geworteld in de eigen omgeving, en doen daar ook dingen voor.” Hoe houd je het ‘familiegevoel’ eigenlijk vast, na overnames en bij groei? “Het is belangrijk dat je ergens regelmatig je gezicht laat zien. Je moet het zo laagdrempelig mogelijk houden, en oprechte belangstelling tonen voor je medewerkers. Voor ons 65-jarig bestaan hebben we onze medewerkers opgeroepen om met hun eigen SDG of maatschappelijke activiteit te komen, zodat wij die kunnen steunen. Dan gaan we bijvoorbeeld cake bakken met bejaarden, of met z’n allen de omgeving opruimen.” Het welzijn van de medewerkers staat dan ook hoog op de agenda bij CCV. “We hebben vitaliteitsprogramma’s voor diverse leeftijdscategorieën, zowel op lichamelijk als op mentaal vlak. Een aantal jaar geleden zijn we gestart met een leiderschapsprogramma waar ruim honderd mensen in de organisatie aan meedoen. We zijn daarmee begonnen om een nieuwe, meer coachende manier van leiderschap te stimuleren: authentiek en reflectief. Ook bleek dat het medewerkers niet altijd duidelijk was wat hun eigen bijdrage aan de strategie was. Dat is een belangrijke vraag, die leiders binnen je organisatie kunnen stimuleren: ‘Wat is mijn betekenis?’ We hebben een buddysysteem opgezet voor de leidinggevenden; ‘een leven lang leren’ is een belangrijke pijler in onze organisatie. Dúrf te leren. Behandel je medewerkers als professionals.”

MET Z’N ALLEN

Deze insteek werpt mede zijn vruchten af als het gaat om werving en selectie: “Anderhalf jaar geleden hebben we een dipje gehad in het vervullen van vacatures, maar op dit moment stromen de mensen weer binnen. Daar heeft onze rebranding zeker een rol in gespeeld. We hebben ook ‘Young@CCV’ opgericht; dat kwam vanuit de jongeren zelf. Daar hoor ik dat ons bedrijf voelt als een warm bad. Ik denk dat een familiebedrijf over het algemeen sowieso minder hiërarchisch is, toegankelijker.” Zelf begon Van de Velden bij CCV toen ze boven de 50 was. “Dan weet je ondertussen dat je niet meer hoeft te doen alsof. Dus ik heb hier altijd mezelf kunnen zijn, en heb de mensen om me heen gestimuleerd om dat ook te doen. We hoeven ons niet beter voor te doen dan we zijn. Dit lag nooit op mijn pad. Maar toen ik zag dat CCV niet voldoende meebewoog met de nieuwe wereld waar ik zelf in zat, dacht ik: ik moet een keuze maken. Of het familiebedrijf is geen familiebedrijf meer, óf ik ga meehelpen om de organisatie weer op de goede weg te krijgen. Ik hoopte dat ik een bijdrage kon leveren en ik voelde dat ik dat graag wilde. Dat we er met alle kennis en ervaring in de organisatie samen in zouden slagen.” Van haar vader, die vorig jaar is overleden, kreeg ze mee: ‘zeg nooit ik, zeg altijd wij’ en ‘je doet het met z’n allen’. “Dat is me met de paplepel ingegoten. In een familiebedrijf ben je met hart en ziel aan je mensen en je team verbonden.”

“Natuurlijk sponsoren we actief in de gemeenschap. Dat zit in ons DNA.”

GESPREK MET LUCAS LAMMERS,
CEO VAN LC PACKAGING

‘Wij willen vasthouden aan onze waarden en aan de kwaliteit van onze producten’

LC Packaging viert dit jaar zijn honderdjarig bestaan, met aan het hoofd van het familiebedrijf Lucas Lammers als vierde generatie. “Een mooie mijlpaal”, concludeert Lammers zelf. Hoewel de verpakkingsindustrie onder druk staat, kiest het bedrijf juist voor kwaliteit en langdurige relaties. En op het gebied van duurzaamheid speelt het zelfs een voortrekkersrol in de sector. “Je moet niet te snel kijken naar de winst voor dit jaar; wij sturen op ketentevredenheid.”

In 1923 begon zijn overgrootvader met de handel in tweedehands jutezakken, in Amsterdam. “Destijds was het bedrijf ook een soort producent: gebruikte zakken werden opgehaald bij een verzamelpunt, opengesneden, schoongemaakt en weer dichtgenaaid. Hergebruik avant la lettre”, memoreert Lucas Lammers. In de loop van de afgelopen eeuw deden supermarkten, kunststof zakken en kartonverpakkingen hun intrede en ontwikkelde LC Packaging zich tot handelaar in allerlei verpakkingen voor droge bulkgoederen.

Het Nederlandse familiebedrijf LC Packaging is marktleider in flexibele transportverpakkingen voor de agrarische sector, en is een toonaangevend specialist in FIBC’s (big bags) voor bulkgoederen voor vrijwel elke sector. De multinational, die teruggaat tot 1923, heeft meer dan 1500 medewerkers, verspreid over drie continenten. Aan het roer staat inmiddels de vierde generatie Lammers: Lucas Lammers (56) voert de directie van het bedrijf en is 50%-aandeelhouder.

ZELF PRODUCEREN

Sinds 2008 mag het bedrijf zich ook weer producent noemen. Toen startte het met het maken van FIBC’s (flexible intermediate bulk containers, ofwel 1000-kilozakken) in een 50%-50%-joint venture in Bangladesh, vier jaar later gevolgd door een fabriek in Zuid-Afrika. Ook in België en Hongarije bevinden zich productiefaciliteiten. Vanwaar die keuze voor zelf produceren? “Omdat veel partijen in de markt dat aan je vragen. En je hebt er grip op. Zo’n 30 tot 40 procent van de omzet produceren we in eigen hand.” Naast Europa, Azië en Afrika is LC Packaging dit jaar ook in Amerika van start gegaan. “Wij proberen onze klanten te volgen. Dat is een simpele strategie. Als één klant vraagt waarom we ergens niet zitten, is dat toeval. Bij de tweede die het vraagt onthoud je het. En de derde keer denk je: we gaan er toch maar eens naar kijken. Het prettige van die strategie is dat je klanten ook kunt aanspreken: ‘We willen er best over nadenken, maar laat ons dan straks niet bungelen.’” In vergelijking met een eeuw geleden is de verpakkingsmarkt stevig geconsolideerd, en nieuwe spelers ziet Lammers niet snel meer toetreden: “Kunststof en papieren verpakkingen staan onder druk, de industrie is werkkapitaalintensief en de productie kapitaalintensief.”

“Het smeden van een band werkt echt. Onze relaties met klanten en leveranciers zijn langdurig en veranderen amper.”

BAND SMEDEN

De kernwaarden van het familiebedrijf zijn de afgelopen honderd jaar niet veranderd: toegewijd, betrouwbaar en loyaal. “Dat kan iedereen natuurlijk roepen, maar wij merken dat het smeden van een band echt werkt. Onze relaties met klanten en leveranciers zijn langdurig en veranderen amper. Het is in coronatijd weer evident geworden. Verpakkingsmateriaal is voor veel bedrijven iets waar je op kunt bezuinigen. De marktdynamiek is vooral: het kan lichter, het kan goedkoper. Daar zijn wij maar deels in meegegaan, want wij denken dat die weg eindig is. Wij willen vasthouden aan onze waarden en aan de kwaliteit van onze producten. Die producten zijn gerelateerd aan textiel; daarmee

kom je al snel in lagelonenlanden als Bangladesh uit. De meerwaarde van een euro is daar gigantisch. Wij hebben meteen gezegd: als je wilt voorkomen dat personeel blijft rouleren moet je ze loon naar werken geven. Dan blijven mensen, dan wordt de kwaliteit van je product beter, dan creëer je rust. Het werkt als een soort vliegwiel. Je moet wel geduld hebben. Het duurt lang om vertrouwen te winnen in een land waar weinig vertrouwen heerst in een baas, en in een overheid."

PRAKTISCHE PROBLEMEN

Er zijn vier bedrijven in Bangladesh die SA 8000-gecertificeerd zijn – het certificaat dat betrekking heeft op arbeidsomstandigheden. De productielocatie van LC Packaging is er één van. "De Nederlandse Ontwikkelingsbank FMO stelde dit als eis bij het verstrekken van een financiering in 2008", legt Lammers uit. "Dat er maar zo weinig SA 8000-gecertificeerde bedrijven zijn komt omdat het lastig is om te voldoen aan bepaalde voorwaarden binnen de lokale tradities van een land; bijvoorbeeld de samenwerking tussen mannen en vrouwen. Toen wij er begonnen met de fabriek had ik veel te grootse en meeslepende ideeën. Na een gesprek met iemand van de ambassade heb ik geleerd: als je iets wilt bereiken, moet je voor de mensen praktische problemen oplossen. Buiten dat je ze fatsoenlijk behandelt en netjes betaalt, uiteraard. Wij merkten dat de medewerkers van onze fabriek na hun werk vaak nog ver moesten lopen om boodschappen te doen. Daarom hebben wij op ons terrein een goede winkel neergezet. Er was ook geen pinautomaat in de buurt; wij hebben er met de bank voor gezorgd dat er nu eentje net buiten ons terrein staat. De gewoonte in Bangladesh is dat vrouwen stoppen met werken als ze trouwen en kinderen krijgen. Wij hebben geprobeerd dat voorzichtig te doorbreken door een kinderopvang te bouwen."

STUREN OP KETENTEVREDENHEID

Is deze houding mede een gevolg van het feit dat familiebedrijven over generaties heen kijken? Lammers: "Het heeft ook te maken met wat je achter wilt laten op je sterfbed. Het lijkt me vreselijk te moeten constateren dat je iets hebt opgebouwd ten koste van iemand anders. Als dat mijn laatste gedachte zou zijn, zou ik nu al erg ongelukkig worden. Natuurlijk ga ik ook wel eens in de fout. Maar je moet jezelf dwingen afstand te nemen en te analyseren hoe de hazen lopen. Hoe zit onze waardeketen in elkaar? Wat wil je bereikt hebben over tien jaar? Je moet niet te snel kijken naar de winst voor dit jaar; wij hebben nog nooit een officieel winstdoel gehad. Waar we dan op sturen? Op ketentevredenheid. Als het goed is volgt daar marge uit. Niet te hoog, want dan gaat de markt ons corrigeren. En niet te laag, want dan zal de bank er iets van zeggen. Dat werkt voor ons het beste. Het geeft minder druk; door druk ga je kortetermijndenken." Niet dat elk familiebedrijf daardoor per se beter presteert dan een normale onderneming, haast hij zich te zeggen: "Je moet je bewust zijn van de goede punten én van de keerzijde van de medaille. Hier mis je soms de scherpte: een familiebedrijf heeft geen vreemde ogen die dwingen. Daar moet je naar op zoek blijven gaan. Geen verantwoording hoeven afleggen aan aandeelhouders is niet hetzelfde als achteroverleunen. Winst is geen vies woord. Hoe meer winst, hoe meer je kunt investeren in het bedrijf."

"Het gaat erom wat je op je sterfbed achterlaat."

"Het lijkt me vreselijk te moeten constateren dat je iets hebt opgebouwd ten koste van iemand anders."

INNOVATIEVE KNOWHOW

En daar doet Lammers het allemaal voor. Des te vervelender dat dat helemaal niet kon toen hij als ceo begon: "In 1991 heb ik de aandelen van mijn vader gekocht, voor een prijs die is bepaald door de Belastingdienst – de brief heb ik nog. Dat heeft me elf jaar gekost. Elf jaar lang kon ik niet investeren in het bedrijf, omdat ik van de Belastingdienst eerst moest aflossen aan mijn vader. Terwijl die niet zat te wachten op geld. Op de keper beschouwd is dat absurd. Natuurlijk moet je misbruik streng aanpakken. Maar als je de verantwoordelijkheid neemt voor werkgelegenheid, als het gaat om intrinsieke bedrijfsvoering, dan moet dat gefaciliteerd worden." Inmiddels vloeit de gemaakte winst wel degelijk terug in het bedrijf, onder meer naar innovatie en nieuwbouw. Research & Development heeft bij familiebedrijven niet altijd prioriteit, constateert Lammers. "Wij hebben wel steeds onze oren en ogen goed opengehouden, maar hebben pas de laatste jaren vol ingezet op het maken van de stap naar de circulaire economie. We hebben daar budget voor vrijgemaakt en mensen voor aangenomen. Want wat vereist die stap van de bestaande producten? Daar is specifieke kennis voor nodig; die hadden we niet." Het besluit om de knowhow zelf in huis te halen is bewust genomen: "Tot nu toe is de nadruk op duurzaamheid in veel sectoren nog niet hoog genoeg. In onze sector, in ons type bedrijf vervullen wij een voortrekkersrol. Mijn overgrootvader had nog geen bank die hem geld kon lenen, dus lag de focus op financiële duurzaamheid. Vervolgens verschoof die in ons bedrijf langzaam naar sociale duurzaamheid, en nu zie je een verschuiving richting ecologie."

"11 jaar lang verplicht aflossen betekende 11 jaar lang geen ruimte voor innovatie."

“Tot nu toe is de nadruk op duurzaamheid in veel sectoren nog niet hoog genoeg. In onze sector vervullen wij een voortrekkersrol.”

BINDING MET OMGEVING

Lammers leidt zijn bezoek nog altijd met veel plezier rond in het gebouw van LC Packaging in Waddinxveen. Sinds het pand in september 2020 is opgeleverd met de BREEAM-kwalificatie ‘outstanding’ komen klanten en belangstellenden er graag een kijkje nemen. “Investeren in onroerend goed is in onze tak van sport geen core business. Vanuit onze strategie ook niet. Maar ik wil graag dat mijn kinderen later kunnen zeggen: ‘Goed gedaan’. En als we de mond vol hebben van brede duurzaamheid, dan moeten we dat ook in onze nieuwbouw vertalen. Dus zijn we voor het hoogst haalbare gegaan.

Tegelijkertijd had ik een soort protestante angst dat onze klanten zouden zeggen: ‘Van óns geld’. Het tegendeel is waar. Wat ik hoor is: ‘Fijn om te zien dat je al het geld in het bedrijf steekt’. Er zit ook geen gouden dak op, hè? Maar je wilt toch in een prettige omgeving werken, en je wilt de omgeving van je bedrijf ook een prettige aanblik bieden.” Want binding met die omgeving, met de lokale gemeenschap is essentieel, vindt Lammers. “Kijk maar naar onze vacatures: we zoeken bij voorkeur mensen uit de buurt. Om onze waarden goed te communiceren moet de kern van het bedrijf op deze plek zitten. De verankering van onze kernwaarden ligt hier.” <<

“De binding met de lokale gemeenschap is essentieel voor ons.”

Familie-bedrijven in cijfers

FAMILIEBEDRIJVEN IN NEDERLAND:

Meer impact dan je denkt

Familiebedrijven zijn essentieel voor Nederland. Ze dragen flink bij aan de economie, zorgen voor veel werkgelegenheid, versnellen innovaties en hebben een grote maatschappelijke bijdrage. Een overzicht van de impact van familiebedrijven.

FBNed
FamilieBedrijven Nederland

Economische impact

Familiebedrijven zijn de meest voorkomende ondernemingsvorm.

61%
van de bedrijven in Nederland is een familiebedrijf.[1]
In totaal zo'n 285.000 bedrijven.

39%
van de 500 grootste bedrijven in Nederland is een familiebedrijf.[2]
Samen is hun omzet ruim 189 miljard euro.

Meer omzet

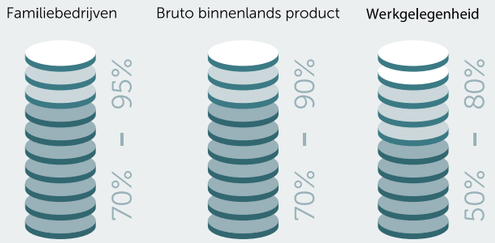
>30% BBP

Familiebedrijven realiseren ongeveer een derde van de totale omzet en toegevoegde waarde van de business economy. In sommige branches is de bijdrage zelfs meer dan 60%.

In 2020 ging het om zo'n 456 miljard euro aan omzet en 115 miljard euro aan toegevoegde waarde.

"Van de 500 grootste bedrijven in Nederland is 4 op de 10 een familiebedrijf. Hoe zij ervoor staan, is dus van groot belang voor de hele economie."

Wereldwijde impact familiebedrijven nog groter



- 70-95% van alle bedrijven in de wereld zijn familiebedrijven.
- Familiebedrijven zijn goed voor 70-90% van het wereldwijde bruto binnenlands product.
- Zij zijn goed voor 50-80% van de banen.

Bronnen o.a. European Family Business McKinsey Family Firm Institute

Duurzame werkgelegenheid

Met continuïteit als basis zijn familiebedrijven dé banenmotor voor de business economie.

2,2 miljoen banen

Familiebedrijven zorgen voor ruim 2,2 miljoen werknemersbanen in Nederland. In de business economy zijn familiebedrijven goed voor 44% van de werknemersbanen.

Nederlandse familiebedrijven met meeste werknemers

86.000	Heineken (Amsterdam)
59.000	SHV (Utrecht)
44.000	Jumbo Groep (Veghel)
37.000	ADG Dienstengroep (Almelo)
36.000	Vebego (Voerendaal)
28.000	Facilicom Services Group (Schiedam)
17.000	VolkerWessels (Amersfoort)
17.000	VDL Groep (Eindhoven)
14.000	Pon Holdings (Amsterdam)
14.000	CSU Total Care (Den Haag)

Meer werk

"Samen zijn familiebedrijven goed voor 44% van de banen in het niet-financiële bedrijfsleven. Door die banen langer te behouden in onzekere tijden, helpen zij de economie draaiende te houden."

565
Er zijn 565 familiebedrijven met meer dan 250 werknemers. Deze 565 bedrijven zorgen samen voor ruim 664.000 banen.

4.425
Er zijn 4.425 familiebedrijven met 50-250 werknemers. Deze 4.425 bedrijven zorgen samen voor ruim 599.000 banen.

280.410
De overige 280.410 kleine familie bedrijven zorgen voor ruim 1,37 miljoen banen. Gemiddeld zijn dat bijna 5 werknemers per bedrijf.

FBNed is hét inspirerend netwerk voor families die eigenaar zijn van een familiebedrijf. Wij helpen hen in hun ontwikkeling om een nog sterker familiebedrijf te worden. Daarnaast promoten we de maatschappelijke rol van familiebedrijven en zetten we ons in voor een goed ondernemersklimaat in Nederland. Dit stelt de familiebedrijven in staat hun impactvolle bijdrage aan de welvaart in Nederland te kunnen blijven leveren.

FBNed
FamilieBedrijven Nederland

Praktisch innoveren

Met minder input meer opbrengsten realiseren.

4 op de 5 eigenaren zijn bereid van dividend af te zien om innovatie aan te jagen.[3]

2 op de 3 eigenaren accepteren een jaar verlies in plaats van winst als dat innovatie stimuleert.

"Achter innovatie gaat meer schuil. Het draait om maatschappelijke impact. Als er één bedrijfsgroep is die dat begrijpt, zijn het de familiebedrijven wel."

Meer innovatie

12,8% van de omzet
van Europese familiebedrijven wordt besteed aan onderzoek & ontwikkeling.

Elke in R&D geïnvesteerde euro
levert familiebedrijven meer op dan niet-familiebedrijven.[4]

50% van de familiebedrijven neemt over innovatieve ideeën
besluiten binnen de familie

Twee derde ontwikkelde in de laatste drie jaar minstens
één nieuw product of dienst

Blijvende meerwaarde

De regionale betrokkenheid en duurzame impact van familiebedrijven is groot.

Meer zekerheid
De kans om je baan te verliezen is bij een familiebedrijf bijna een kwart kleiner dan bij een niet-familiebedrijf.

285.000
Nederland telt 285.000 familiebedrijven.

18% is 30 jaar of ouder
44% bestaat 10 tot 30 jaar.
38% bestaat korter dan 10 jaar.

95%
95% van de top-100 familie-bedrijven staat geregistreerd als een erkend leerbedrijf.

De tien oudste familiebedrijven van Nederland[5]

1621	Bakker Verkerk	De Meern
1652	Knaapen Groep	Son
1656	Dijssel	Soest
1662	Van Eeghen Groep	Amsterdam
1662	Hotel Wesseling	Dwingeloo
1667	MHB	Herveld
1674	Aalberts Bouw	Loosdrecht
1680	Swinkels Family Brewers	Lieshout
1688	Silvere International	Almere
1691	Nolet Distillery	Schiedam

"Het familiebedrijf is in bruikleen van de volgende generatie."

1. CBS, 2022: Familiebedrijven in Nederland
2. EW Magazine, 2022: Top 500 bedrijven in Nederland
3. Nyenrode, Roberto Flören, 2017: Innovatiekracht en het familiebedrijf
4. Academy of Management, 2017: Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms
5. Baker Tilly Berk, Nyenrode, 2015: Familiebedrijven in Nederland
6. PWC, 2017: Het geheim achter de innovatiekracht van familiebedrijven

FAMILIEBEDRIJVEN:

Verantwoordelijke eigenaren en verantwoordelijk beleid

langetermijnvisie, gericht op duurzaamheid

WINST STEEK JE IN DE TOEKOMST, IN INNOVATIE, IN DUURZAAMHEID

JE MEDEWERKERS ZIJN JE VASTE WAARDE

CONTINUÏTEIT IS CRUCIAAL

HET STAKEHOLDERSMODEL ZIT IN ONS DNA

VERANTWOORDELIJKE EIGENAREN

betrokken families

CONTINUÏTEIT WAARBORGT VOLGENDE GENERATIES

RENTMEESTERSCHAP

MOREEL KOMPAS

EERST DE MENSEN, DAN HET GELD

winst is géén doel

WINST IS GEEN DOEL OP ZICH MAAR EEN MOGELIJKHEID TE INVESTEREN

EEN MIDDEL OM GOED MEE TE DOEN

HOGE SALARISSEN EN BONUSSEN ZIJN TABOE

verantwoordelijk voor de eigen regio

SPORTCLUBS

SOCIALE ORGANISATIES

SCHOLEN

STAGES, OPLEIDINGEN

HULP EN WERKGELEGENHEID VOOR MENSEN MET EEN ACHTERSTAND

aandacht voor medewerkers

ZIJN EEN DEEL VAN DE FAMILIE

ZIJN MEER WAARD DAN EURO'S

WE HELPEN MEDEWERKERS MET PRIVÉPROBLEMEN

DOOR PERMANENTE EDUCATIE BEHOUDT EEN MEDEWERKER ZIJN/ HAAR WAARDE

investeren, een continu proces

IN EIGEN MENSEN

IN DE VERSTERKING VAN DE REGIO

IN OPLEIDINGEN EN LEERBEDRIJVEN

IN INNOVATIE

IN TAALCURSUSSEN

IN EEN BETER MILIEU, IN DUURZAAMHEID

steun aan goede doelen

ACTIES IN DE REGIO

START-UPS

SPORTCLUBS EN VERENIGINGEN

MAATSCHAPPELIJKE DOELEN

SOCIALE EN CULTURELE INSTELLINGEN

ACUTE HULPVRAGEN ZOALS DE OPVANG VAN VLUCHTLINGEN

GESPREK MET JACCO VONHOF,
VOORZITTER VAN MKB-NEDERLAND

‘Nederland is bij uitstek een land van familiebedrijven’

Jacco Vonhof (53) is sinds 3 september 2018 voorzitter van ondernemersorganisatie MKB-Nederland. Zelf beschouwt hij zich niet als bestuurder, maar als ondernemer (hij is directeur-eigenaar van Novon Schoonmaakbedrijven, actief in het noorden en midden van het land). Toch heeft Vonhof de afgelopen jaren diverse (bestuurs)functies bekleed in het bedrijfsleven en elders. Momenteel is hij lid van de SER en bestuurslid van onder meer de Stichting van de Arbeid, het Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer en het Internationaal Strategisch Overleg.

Nederland is bij uitstek een familiebedrijvenland, stelt Jacco Vonhof, voorzitter van de ondernemersorganisatie MKB-Nederland. Van alle bedrijven die nog eigendom zijn van een ondernemer is bijna 70% een familiebedrijf. In totaal zijn er zo’n 260.000 familiebedrijven in ons land. Volgens Vonhof zijn ze de kurk waar Nederland op drijft. “Maak ondernemers dus onderdeel van de oplossing in plaats van onderdeel van het probleem.”

“Bij het mkb en familiebedrijven zit 70% van alle werkgelegenheid in de private sector.”

Bij familiebedrijven vallen een aantal zaken direct op, aldus de MKB-Nederland-voorzitter. “Zeker als je ze afzet tegen grote corporates waar aandeelhouderswaarde bovenaan staat en waar vaak kortetermijnpolitiek wordt bedreven. Bij familiebedrijven staat continuïteit voorop; zij hebben een veelkleurigere stakeholdersbenadering. Ze kijken niet jaar op jaar naar winstgevendheid, maar kijken decennia vooruit. Ze zorgen goed voor hun menselijk kapitaal en voor de regio waar ze geworteld zijn.”

WAARDE: MEER DAN EURO’S

Dat alles maakt dat de impact van familiebedrijven veel groter is dan die van de bedrijven die we dagelijks op televisie zien en waar veel over wordt gepraat, vindt Vonhof. “Dan gaat het om miljardenwinsten, om beloningen van topbestuurders en het al dan niet vertrekken uit Nederland om fiscale redenen. Dat doen familiebedrijven niet. Die zijn stabiel. Ze realiseren zich dat we in Nederland waarde uitdrukken in euro’s, maar dat niet alle waarde in euro’s valt uit te drukken. Het is de kurk waar Nederland op drijft.” Het beeld van een bedrijfsleven dat zich verrijkt en nergens rekening mee houdt past volgens hem dan ook totaal niet bij 99% van de bedrijven in Nederland: het mkb. “Sommige familiebedrijven zijn groter dan gemiddeld, maar ze blijven familiebedrijf. Zulke bedrijven hebben last van de toon van het debat en de beeldvorming die is ontstaan rond de tijd dat ik als voorzitter begon (september 2018, red.). Destijds ging het over het afschaffen van de dividendbelasting, geblindeerde busjes bij het Catshuis, ceo’s die hun verantwoordelijkheid niet wilden nemen, bonussen. Dat heeft ook effect gehad op de politiek. Toen ik net bezig was ging ik veel naar ministers en fractievoorzitters om uit te leggen dat er een uitzondering moest worden gemaakt voor mkb- en familiebedrijven. Inmiddels heb ik het omgedraaid: met 99% van de bedrijven zijn wij natuurlijk de norm.” We moeten als mkb en familiebedrijven niet in de Calimero-rol gaan zitten, wil Vonhof maar zeggen: “Daar zit namelijk 70% van alle werkgelegenheid in de private sector. Meer dan 60% van het bruto nationaal product komt bij het mkb vandaan. We zijn samen het grootste verdienmotortje van Nederland.”

“Familiebedrijven snappen dat sociale cohesie belangrijk is voor het succes van een bedrijf, voor de mensen en voor de regio.”

FAMILIEBEDRIJVENTRADITIE IN NEDERLAND

Vonhof is nog steeds geregeld in Den Haag te vinden om het gesprek over familiebedrijven aan te gaan. “Er is een fase geweest dat we ons grote zorgen maakten over de politieke ambities om de BOR (Bedrijfsoverdrachtregeling, red.) af te schaffen. Dat idee is gekanteld, maar de politiek wil nog wel de rafelrandjes van de BOR afhalen om te voorkomen dat ondernemende families vermogenselementen die eigenlijk geen bedrijfsonderdelen zijn onderbrengen in een cluster van bedrijven, om ze zo in de BOR mee te transporteren naar de volgende generatie. Maar alles wat dienstig is aan een onderneming moet van de ene naar de andere generatie kunnen worden overgedragen zonder dat de continuïteit van de onderneming in gevaar komt. Dan is de BOR een goede regeling, die volgende generaties in staat stelt het bedrijf überhaupt over te nemen. Schaf je die af, dan verkwansel je al die mooie familiebedrijven aan private equity. Dan komen er mensen met diepe zakken die een bedrijf kopen en het in stukken knippen om te verkopen, of wat dan ook. De rol van zo’n bedrijf in de gemeenschap houdt in elk geval op: het gaat alleen nog maar over euro’s en de bonus en niet meer over maatschappelijke betrokkenheid. Dus de BOR is wezenlijk voor de familiebedrijventraditie in Nederland.” En die traditie is weer wezenlijk onderdeel van de maatschappelijke waarde van ondernemerschap, zegt Vonhof: “Het mkb pompt meer dan een miljard terug in de omgeving. Dat is meer dan de Rijksoverheid, en bewijst dat we naar elkaar omzien.”

ONBEWUST BEKWAAM HANDELEN

Betrokkenheid bij de omgeving en duurzaamheid zitten eigenlijk al in het DNA van familiebedrijven, constateert Vonhof, omdat ze over generaties heen denken. “Ik noem dat vaak ‘onbewust bekwaam handelen’. Het steunen van de fanfare of van de voetbalclub: dat deden ze altijd al, omdat ze snappen dat sociale cohesie belangrijk is voor het succes van een bedrijf, voor de mensen en voor de regio. Nu slaan we door in regelgeving en rapportering. ‘Onbewust bekwaam’ moet ineens ‘bewust bekwaam’ worden. Sterker nog, je moet er een stickertje voor krijgen. Maar het grootste deel van de bedrijven doet al heel lang het juiste.”

Toch staat het algemene beeld van ondernemerschap – risico lopen, winst maken, herinvesteren – onder druk: “In Nederland vindt sinds enige tijd de discussie plaats over de ongelijke verdeling van vermogen over groepen, en over het feit dat het rendement op vermogen en het rendement op arbeid uit balans zijn. In Den Haag denken sommige politici dan meteen: ‘Alle ondernemers zijn vermogend, dus daar gaan we wat aan doen.’ Dat klopt niet. De meeste mkb’ers verdienen geen vermogen en hebben hun winst hard nodig om te herinvesteren in groei, in verduurzaming, in digitalisering, in productiviteit.” Vonhof zou graag zien dat politiek Den Haag zich meer zou afvragen wat ondernemers nodig hebben om Nederland uit de problemen te helpen. “Maak ondernemers onderdeel van de oplossing in plaats van onderdeel van het probleem.”

ROUTE NAAR INNOVATIES

Want de grootste R&D-afdeling van Nederland is het mkb, volgens de voorzitter – ondanks de vaak gehoorde geluiden dat met name familiebedrijven minder innovatief zouden zijn. “Er zijn natuurlijk kennisinstituten, en grote bedrijven hebben hun eigen R&D-afdelingen; dat is ook goed. Maar échte innovaties komen bij kleine mkb’ers vandaan. Iemand ontwikkelt iets, vindt iets uit, en start een bedrijfje. Grote bedrijven laten innovaties in de markt ontstaan en kopen ze op als ze bewezen succesvol zijn. Groot kan niet zonder klein, maar klein kan ook niet zonder groot. Het mkb is goed in het bedenken van innovaties, maar het vermarkten ervan, het opschalen, is ingewikkelder. Voor mkb- en familiebedrijven wordt financieren bij banken steeds moeilijker. Zeker als iets zijn nut nog niet bewezen heeft. Terwijl we innovaties juist zo hard nodig hebben bij de energietransitie, klimaatadaptatie en digitalisering. Vanuit de overheid is er beleid, er is ook geld, alleen de route daarnaartoe is niet duidelijk. Die zou makkelijker moeten worden gemaakt voor ondernemers. Ondernemers zijn dwangmatig positief en als ze ergens in geloven gaan ze er 100 procent voor. Ze vinden ook wel een weg. Alleen: je zou willen dat het een snelweg was.”

ONTREGELEN EN AAN DE GANG

Het tempo van de overheid en het bedrijfsleven loopt niet altijd gelijk op, concludeert Vonhof. “Alle systemen in Nederland lopen vast in de uitvoering: Belastingdienst, UWV, Arbeidsinspectie, Autoriteit Persoonsgegevens. Dat komt doordat we de systemen, en met name het toezicht op die systemen, zó complex hebben gemaakt dat niemand het meer begrijpt.” MKB-Nederland heeft daarom een ‘Ontregel-agenda’ gemaakt. “Niet alleen om minder regels te krijgen, maar om het systeem te ontregelen en terug te gaan naar de reden waarom we dingen eigenlijk doen zoals we ze doen. Kunnen we het niet eenvoudiger maken? Daarvoor is enerzijds politieke moed nodig, om een reboot te doen op een aantal belangrijke onderwerpen als fiscaliteit en arbeidsmarkt. Anderzijds kan dat alleen als je met elkaar weer uitgaat van vertrouwen. Na de laatste Provinciale Statenverkiezingen werd geroepen: ‘De burgers vertrouwen de politiek niet meer.’ In mijn optiek is het juist de politiek die burgers en bedrijven niet vertrouwt. Dat gestolde wantrouwen vind je terug in al die regels, al dat beleid, al die normeringen. Maar mensen willen vertrouwen van hun overheid. Het begint ermee dat de politiek het vertrouwen uitspreekt in de burgers – en in ons als ondernemers. Als je ons aan de gang zet, en je begeleidt het een beetje, je zet je doelen helder neer en je zorgt dat de weg daarnaartoe te doen is, dan gaan ondernemers echt wel in de benen.” <<

“Grote innovaties zijn door familiebedrijven gedaan.”

GESPREK MET
WILLEM VAN DER LEEGTE,
PRESIDENT-DIRECTEUR
VAN VDL GROEP

‘Het is weer sexy om voor een familiebedrijf te werken’

Kracht door samenwerking. Dat is het uitgangspunt van VDL Groep, de internationale industriële onderneming met 107 bedrijven verspreid over 19 landen en met ruim 16.000 medewerkers. De gemeenschappelijke delers van de activiteiten van VDL zijn Science, Technology & Health, Mobility, Energy & Sustainability, Infratech en Foodtech. Willem van der Leegte (41), met zijn broer en zus de derde generatie binnen het familiebedrijf, is president-directeur sinds 2016. “Wij hebben de opdracht het bedrijf sterker en gezonder door te geven aan de volgende generatie.”

Familiebedrijven hebben de naam meer gemeenschapszin te hebben, en in het geval van VDL klopt dat aardig. “Een familiebedrijf heeft een langere horizon”, beaamt Van der Leegte. Vandaar dat VDL zuinig is op zijn personeel, een duidelijke maatschappelijke rol wil spelen, en ook duurzaamheid al langer hoog op de agenda heeft staan. Al geeft het bedrijf daar volgens Van der Leegte eigenlijk te weinig ruchtbaarheid aan: “Wij doen het al, maar dragen dat misschien niet zo nadrukkelijk uit. We zijn van nature sowieso minder geneigd om op te schrijven wat we goed doen in de maatschappij.”

De basis voor VDL Groep werd in 1953 gelegd door Pieter van der Leegte, de grootvader van de huidige president-directeur. In 1972 nam zijn zoon Wim de aandelen over van zijn vader. Na een halve eeuw succesvol ondernemen droeg hij het stokje op zijn beurt over aan zoon Willem. “Continuïteit is het hoogste goed voor een familiebedrijf”, zegt die. “Wat ik zelden terugzie in rapportages is de loyaliteit van het mkb en familiebedrijven als het gaat om belasting betalen. Familiebedrijven hebben nooit de intentie om naar het buitenland te gaan. Wij leven in en met de maatschappij, gaan naar dezelfde supermarkt, willen welvaart creëren in Nederland: hier het land verder opbouwen. Wij zijn tegen het verplaatsen van banen naar het buitenland. Dat was 20 jaar geleden ook al zo. Daar houden we gewoon aan vast.”

GEEN PASSANTEN

Dat familiebedrijven over het algemeen socialer zijn dan niet-familiebedrijven staat wat Van der Leegte betreft dus buiten kijf: “In Heerenveen hadden we een busfabriek. Dat bedrijf zijn we aan het transformeren om bouwmodules voor woningen te produceren. Daarmee willen we bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijk probleem, namelijk het woningtekort. Veel beursgenoteerde bedrijven hadden die fabriek vermoedelijk gesloten. Met ons castingsbedrijf in Weert zijn we gestopt, maar we hebben wel alle medewerkers aan het werk gehouden. Een bestuurder van een beursgenoteerd bedrijf weet dat hij of zij een passant is. Mijn vader, mijn broer, mijn zus en ik zijn aandeelhouders: wij zijn geen passanten. Wij hebben de opdracht het bedrijf sterker en gezonder door te geven aan de volgende generatie.” Een bedrijf staat in dienst van de maatschappij, vinden ze bij VDL. “Wij proberen goed te doen in de omgeving van onze bedrijven en van onze medewerkers. Dat is dus met name in Nederland en Vlaanderen: 90% van onze mensen werkt hier. Veel van onze bedrijven staan in de regio Eindhoven. We sponsoren PSV en FC Eindhoven en verschillende amateursportclubs. We proberen zo onze mensen te binden en te boeien, en we zetten het in bij onze arbeidsmarktcommunicatie. We zijn vorig jaar met 1.000 medewerkers gegroeid, en we hebben nog steeds veel vacatures.

“Familiebedrijven hebben nooit de intentie om naar het buitenland te gaan. Wij leven in en met de maatschappij en investeren in de regio.”

Gelukkig resoneert ons bedrijf op de arbeidsmarkt goed. Het is weer sexy om voor een familiebedrijf te werken.” Van de 70 bedrijven van VDL in Nederland zijn er 55 leerwerkbedrijf. “We hebben verschillende samenwerkingsverbanden met sociale organisaties en scholen, en we doen aan techniekpromotie. In Almelo hebben we een tijd terug iets nieuws bedacht: jongeren gaan één dag per week naar school, werken drie dagen in de week bij ons en gaan nog een dag per week naar Heracles, waar ze training krijgen in power skills en vitaliteit. En ze krijgen een baangarantie. Dat bleek zoveel aantrekkingskracht uit te oefenen, dat we nu ook Eindhoven begonnen zijn.”

PROGRAMMA ‘GELDZORGEN’

Toen VDL in 2019 met partners uit de buurt (onder meer ASML, Philips, Jumbo, CSU, Swinkels, red.) hoofdsponsor werd van PSV, besloten ze dat minderbedeelden in de regio er óók iets van moesten merken dat het bedrijfsleven zich achter PSV schaarde. “Dus we zijn het Partnerfonds Brainport Eindhoven gestart. Het is een vehikel dat bestaande sociale structuren versterkt en van meer impact voorziet. Het programma ‘Geldzorgen’ was een van de eerste projecten. Eén op de vijf mensen in ons land ervaart geldzorgen. Samen met Peter Wennink (ceo van ASML, red.) ben ik eerst naar ervaringsdeskundigen gaan luisteren die hun verhaal wilden doen. Vervolgens hebben we bij alle bedrijven collega’s naar hun eventuele geldzorgen gevraagd, en leidinggevenden getraind om die bespreekbaar te maken en vroegtijdig te signaleren. We hebben zó veel loketten in Nederland. Maar mensen bereiken ze niet, of te laat. Schuld heeft vele oorzaken, en veel schulden worden direct doorverkocht – met alle negatieve consequenties van dien. Als je in plaats daarvan de desbetreffende persoon sneller helpt, is het probleem opgelost. Leidinggevenden ondersteunen onze medewerkers nu bij het vinden van het juiste loket. De loonbeslagen bij ons én bij ASML waren binnen honderd dagen gehalveerd. Dan denk je: ‘Bij ASML komen toch geen loonbeslagen voor?’, maar het is een probleem binnen alle lagen in de maatschappij. Het is de verantwoordelijkheid van een bedrijf om medewerkers daarin te ondersteunen.” De soepele samenwerking tussen het bedrijfsleven, ook op dit gebied, is exemplarisch voor de regio, denkt Van der Leegte. “Het zit in de aard. Het zijn hier altijd arme gronden geweest: mensen moesten wel samenwerken om er iets van te maken.”

VERDIENVERMOGEN VAN DE TOEKOMST

Een argument tegen familiebedrijven is dat ze niet innovatief zouden zijn, weet Van der Leegte. Maar hij concludeert meteen: “Nonsens. Wij zijn het eerste familiebedrijf op de lijst van meest innovatieve bedrijven in Nederland. Afgelopen jaar hebben we 170 miljoen geïnvesteerd in R&D: 3% van de totale omzet. Als je niet innoveert, sterf je uit. Je moet innovatie continu stimuleren en er geld voor beschikbaar stellen. Dat is je verdienvermogen van de toekomst.” Alleen mag innovatie meer aan de markt worden overgelaten, stelt hij. “Je kunt het als overheid beter stimuleren, via belastingmaatregelen bijvoorbeeld. Kijk in ieder geval of je het met cofinanciering vanuit het bedrijfsleven kunt doen. Als een bedrijf zich ergens achter schaart, weet je dat je goed zit. Deel niet zomaar een zak geld uit via Invest-NL. Zorg dat het geld in Nederland blijft en ijver voor een gelijk speelveld in de wereld. Een ministerie van Industrie zou kunnen helpen. Alleen: ‘industrie’ is in Nederland blijkbaar een besmet woord. In Frankrijk en Duitsland is industriepolitiek de normaalste zaak van de wereld. Hier heet het ‘achterkamertjespolitiek’. Maar je kunt in dit land alleen waarde creëren door samen te werken.” Hij zit zelf dan ook liever aan tafel dan te roepen langs de zijlijn: “Ik vind niet dat de overheid zich isoleert van het bedrijfsleven. Ze staan open voor gesprekken. Dat er meer aandacht is voor ASML dan voor VDL lijkt me logisch. Over het algemeen staat het mkb wat verder weg van Den Haag, maar je kunt als minister ook niet met alle bedrijven rond de tafel.”

PRAGMATISME EN TECHNOLOGIE

Wat volgens Van der Leegte in elk geval niet helpt, is vanuit de regering dingen roepen over het vestigingsklimaat. “Of als premier beginnen over geld dat tegen de plinten klotst. Dan wordt er gezegd: ‘Ja, maar dat gaat niet over jou!’ Ik voelde me persoonlijk ook niet aangesproken, maar ik wórd er wel op aangesproken. Ik vind dat er eerst eens voor gezorgd moet worden dat ondernemingen die hier al gevestigd zijn, ook willen blijven. Wij zijn absoluut niet tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen of tegen CSRD (de nieuwe wet m.b.t. duurzaamheidsrapportages, red.). Iedereen wordt er beter van als de wereld opener en transparanter wordt: dan kun je mismatching aanpakken. De weg ernaartoe vergt echter wel wat.” Wat duurzaamheid betreft was VDL Groep zelfs voorloper op het gebied van elektrificatie van zwaarder vervoer. “Die keuze werd zowel vanuit economisch perspectief gemaakt als vanuit duurzaamheidsoptiek.

Wij willen ook dat onze kinderen opgroeien in een groene omgeving. Maar ruimte is in Nederland schaars. Dat kun je alleen oplossen door samen te werken, door pragmatisch te zijn en door technologie.” Met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties is het bedrijf ruim twee jaar bezig. “We kwamen er rap achter dat het er meer om gaat dat we ons verhaal vertellen dan dat we andere dingen zouden moeten doen. Want VDL deed al veel duurzaam, maar hoefde dat eigenlijk nooit te vertellen: “Wij zijn als bestuur en aandeelhouder één. Natuurlijk maakt het een wezenlijk verschil als je een aandeelhouder aan de andere kant van de wereld hebt zitten die denkt: ‘Wat kan mij die voetbalclub in Nederland schelen.’” Al zijn er ook familiebedrijven waar aandeelhouders een bepaald rendement eisen, toch? “Wij hebben het hartstikke goed, en dat realiseren we ons. Daar gedragen we ons naar. Ons pa zegt altijd: ‘Je kunt maar één boterham tegelijk eten.’” <<

“Wij zijn het eerste familiebedrijf op de lijst van meest innovatieve bedrijven in Nederland.”

GESPREK MET DANIËLLE DE NIJS,
DIRECTEUR M.J. DE NIJS EN ZONEN

‘Er liggen nog altijd kansen genoeg’

Daniëlle de Nijs (47) is de oudste van de vierde generatie bij aannemer en projectontwikkelaar M.J. de Nijs en Zonen. De Nijs, van huis uit registeraccountant, controleerde bij KMPG twaalf jaar lang banken en financiële instellingen voordat ze het familiebedrijf instapte. “Ons uitgangspunt is: wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de familie. Niet andersom. Wij staan als directie onder toezicht van een raad van commissarissen die bestaat uit externe mensen. Onafhankelijk toezicht helpt om prudent met je bedrijf om te gaan.”

Als kind ging Daniëlle de Nijs op zaterdagochtend mee met vader naar de zaak om de boel aan te vegen, en ze heeft ‘ook wel eens achter de telefoon gezeten’. “Maar ik wou nooit bij het familiebedrijf werken. Mijn ambities na mijn studie reikten verder dan een, in mijn ogen toen, suf bouwbedrijf in Warmenhuizen; ik wilde meer van de wereld zien. Dat is zeker ook gelukt bij KPMG.” Na de financiele crisis veranderde de essentie van haar werk echter drastisch, en daarom ging De Nijs op zoek naar iets anders. “Rond diezelfde tijd keken mijn vader en zijn broer en neef naar de volgende generatie voor opvolging.

Als het bedrijf in 1920 wordt opgericht, houdt de familie zich al twee generaties bezig met ‘metselwerk aan gemeente-eigendommen’. Na de oorlog is er volop werk. Vanaf 1955 voert aannemer De Nijs grote utiliteitsprojecten uit in de regio, en later door het hele land. In 1972 ontstaat de huidige BV, geleid door vier zonen van Matthias Jacobus de Nijs. In Amsterdam voert het bedrijf dan veel renovatie- en restauratiewerk uit. In 1988 komen de aandelen van de broers in handen van tien neven. Het bedrijf wordt een structuurvennootschap, met ondersteuning van een raad van commissarissen. Sinds 2013 is een geleidelijke overgang gaande naar een vierde generatie aandeelhouders.

Op een zondagavond bij mijn ouders thuis stond mijn vader over papieren gebogen, druk rekenend want hij deed altijd de aanbestedingen, toen hij ineens zei: ‘De commissarissen willen met je praten.’ Het kwam precies op het goede moment.”

KEUZE VOOR HET LEVEN

Het bleef niet bij dat ene gesprek. “Ik heb er natuurlijk heel goed over nagedacht”, zegt De Nijs, “want het is een keuze voor het leven. Ik kwam tot de conclusie dat het bedrijf niet zo suf en saai was als ik destijds als student dacht. Meer dan tien jaar geleden heb ik de overstap gemaakt en daar heb ik nog geen moment spijt van gehad.” Ook al was het in het begin best even slikken: “Ik kwam, als ervaren registeraccountant met veel verantwoordelijkheden, terecht in een bouwwereld waar ik nog weinig van begreep. Iedereen strooit met afkortingen. DO, VO, stiko: daar had ik totaal geen verstand van. De prijs van een kuub beton? Ik wist niet eens wat een kuub was, laat staan de prijs. Dus het eerste half jaar heb ik me wat ontheemd gevoeld. Maar ik was als registeraccountant wel gewend om te denken in risico’s en kansen. Daardoor kon ik al gauw mee in het proces. Bij KPMG kwam ik bij heel veel verschillende bedrijven over de vloer, dus ik heb ook geleerd een bedrijf te scannen en het me relatief snel eigen te maken. En ik ben niet zo opgevoed dat ik alles aan iedereen vraag, dus wat die afkortingen betekenden heb ik zelf uitgezocht.” Inmiddels voelt ze zich als een vis in het water: “Je moet me geen detail in een kozijn laten zien, maar ik snap donders goed hoe het bouwproces werkt. Meer dan voldoende om leiding te geven aan het bedrijf.” Dat doet De Nijs samen met een algemeen directeur en een productiedirecteur: “Alles wat daar niet onder valt, pak ik op. Denk aan aanbestedingsselecties, innovatie, financiën, de projectontwikkelingsportefeuille: het is een heel gevarieerd pakket. Ik verveel me geen seconde.”

“Ons uitgangspunt is: wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de familie. Niet andersom.”

“Soms moet je genoegen nemen met minder rendement om te kunnen investeren in de toekomst van je bedrijf.”

VAKMENSEN ALS CULTUURDRAGERS

Wat cultuur betreft is het werk eveneens een wereld van verschil vergeleken bij de financiële sector waar ze vandaan komt: “Bij KPMG wordt verwacht dat je doorgroeit naar partner. Hier zijn we juist blij met een vakvolwassen timmerman of een vakvolwassen werkvoorbereider: niet iedereen hoeft door te groeien naar bedrijfsleider. Juist de vakmensen maken het bedrijf. Er zijn mensen die bij ons zijn begonnen op hun zestiende en hun hele werkende leven hier blijven. Zij groeien op in de organisatie en helpen de organisatie groeien. Dat zijn de cultuurdragers. Een familiebedrijf is veel diverser dan een KPMG, waar de meerderheid universitair is opgeleid. Die diversiteit zorgt ervoor dat je meer input krijgt, van verschillende mensen met verschillende achtergronden en visies. We luisteren naar iedereen.” Dat heeft zijn weerslag op de medewerkerstevredenheid: “Mijn familie is niet de enige familie binnen het bedrijf: er werken meer broers, vaders, zussen, neven. Dat laat zien dat medewerkers zich thuis voelen. De gemiddelde tijd dat mensen bij ons bedrijf werken ligt boven de twaalf jaar. We hebben dit jaar weer verschillende jubilea van mensen die hier al 25 of zelfs 40 jaar rondlopen.” Het merendeel van het werk van M.J. de Nijs en Zonen vindt plaats in en om Amsterdam. “Er is voldoende werk in de omgeving en hier kunnen we onze toegevoegde waarde het beste laten zien. We doen met name gestapelde bouw. Als ontwikkelaar willen we bouwen onder architectuur. Wij gaan voor projecten waar we trots op kunnen zijn.”

AANPAKKEN EN DOORPAKKEN

‘We pakken aan en we pakken door’, is volgens De Nijs het adagium dat de kernwaarden van het bedrijf het best samenvat. “Wij lopen niet weg voor moeilijke projecten. Samen met Dura Vermeer hebben we de Pontsteiger gerealiseerd, op het dieptepunt van de bouwcrisis. Dat durven we aan. Net als de Hermitage. Dan lig je echt onder een vergrootglas en zijn de verwachtingen hooggespannen.” In Heerhugowaard realiseert bouwbedrijf De Nijs het grootste houtbouwproject van Europa: “Wij hadden een aantal jaar geleden al wel door dat we naast beton ook naar andere constructieve oplossingen moeten kijken. Deze locatie hadden we, en we zijn met de gemeente in gesprek gegaan.”

Het resultaat mag er zijn. “Soms moet je genoegen nemen met iets minder rendement om te investeren in de toekomst van je bedrijf en in andere bouwmethoden.” Een mooi voorbeeld van zo’n vooruitziende blik is de investering in 3D-opleidingen en de bijbehorende apparatuur, die volgde op de bouw van het Filmmuseum zo’n tien jaar geleden. “We doen nu alle projecten in 3D. Daarmee kun je veel beter voorbereiden, hoef je minder te improviseren en kun je focussen op goede begeleiding.” De familie investeert daarnaast in Drystack: “In Nederland willen we gemetselde gevels. Maar specie bestaat uit cement: een van de meest vervuilende materialen in de bouw. Drystack is een soort droogstapelsysteem dat geen specie nodig heeft. Bijkomend voordeel is dat de stenen gemakkelijk te hergebruiken zijn. We willen niet alleen onze eigen voetafdruk reduceren – dat lukt best goed – maar ook die van wat we maken.”

KORTE LIJNEN

Het familiebedrijf zet kortom graag een stapje extra. “Ook wat betreft logistieke uitdagingen, zoals bij een hotel aan de Geldersekade. Dat is aan de achterkant van de Wallen, waar je niet kunt komen met een vrachtwagen. Dan regelen we vervoer over water.” Korte lijnen zitten volgens De Nijs in het DNA van het bedrijf. “In al mijn e-mails staat mijn 06-nummer. Als er iets aan de hand is bij een project, weet de opdrachtgever of onderaannemer dat hij mij kan bellen.” Wanneer er crises zijn, wordt er dankzij de betrokkenheid van iedereen eigenlijk sowieso wel een oplossing gevonden, zegt de directeur: “We schuiven problemen niet voor ons uit. In moeilijkere tijden zie je dat medewerkers een stapje extra zetten en opdrachtgevers en onderaannemers willen helpen. Met respect voor elkaars belangen. Als de prijzen omhoog worden gestuwd door de gasprijs en door schaarste kunnen wij een onderaannemer wel aan zijn contract houden, maar wat schieten wij ermee op als zo iemand failliet gaat? Wij hebben er niks aan om met een advocaat in de bouwkeet te zitten.” Hoewel de krimp in de bouw niemand kan zijn ontgaan, blijft De Nijs wat het eigen bedrijf betreft positief: “De afgelopen acht jaar was het in de bouwsector rennen, vliegen, hollen. Nu zie je, mede door de stijgende rente, wel een terugval in de markt. We hebben even meer tijd om ons werk goed te doen. Het is ook een gelegenheid om je processen beter te structuren. We kijken kritisch naar investeringen en naar grondposities die worden aangeboden. Er liggen nog altijd kansen genoeg.” <<

“Wij willen niet alleen onze eigen voetafdruk reduceren - maar ook die van wat we maken.”

GESPREK MET RICK VAN DORP, BESTUURSSECRETARIS VAN VAN DORP

‘Als familiebedrijf ben je minder vatbaar voor de waan van de dag’

Henk Willem van Dorp, begonnen met een traditioneel installatiebureau met tien medewerkers in Zoetermeer, is recentelijk gestopt als algemeen directeur en toegetreden tot de raad van bestuur. In 2025 bestaat Van Dorp 40 jaar. Het bedrijf heeft inmiddels meer dan 20 vestigingen met zo’n 1.500 medewerkers. Van Dorp omvat drie bedrijven, waarvan de bekendste Van Dorp Installaties is.

Rick van Dorp (33) en zijn broers vormen samen de tweede generatie bij familiebedrijf Van Dorp, een onderneming die zich afficheert als technisch dienstverlener met oog voor de toekomst. Het bedrijf zet in op duurzaamheid en steekt veel energie in de eigen medewerkers. Met succes, zegt Van Dorp: “Gemiddeld werken mensen elf jaar bij ons; we scoren op het gebied van werknemerstevredenheid een 7,8. Mensen geven aan zich persoonlijk verbonden te voelen met Van Dorp, ze voelen zich gekend, vinden het fijn dat het bedrijf met ze meedenkt en prijzen de band met collega’s.”

Zelf is Rick van Dorp zijn arbeidzame leven bewust buiten het familiebedrijf begonnen, op aanraden van anderen in een familiebedrijf. Hij werkte onder meer bij Boer&Croon, tot hij in 2019 toch de overstap maakte: “Eén broer was al langer actief in het familiebedrijf, en dat jaar maakten ook mijn twee andere broers de keuze om er te gaan werken. Toen kon ik niet achterblijven.” En zo zijn alle vier de zoons in dienst bij Van Dorp, ieder in zijn eigen rol.

IEDEREEN MEEWERKEND VOORMAN

Van Dorp junior beschrijft de cultuur van het familiebedrijf als een van “nuchterheid, hard werken, naar elkaar omkijken, het samen doen. We hebben een platte organisatie. Ons systeem van leidinggevenden is zo ingericht dat iedereen meewerkend voorman is. Alle afdelingshoofden, bedrijfsleiders en vestigingsdirecteuren worden geacht zelf betrokken te zijn bij projecten en klanten. De algemeen directeur en ik zijn eigenlijk de enigen die de hele dag aan het managen zijn. Alle anderen geven leiding, maar zitten ook aan tafel bij de klant.” Tekenend is de slogan: ‘De mens is ons meer waard dan de euro’. “Mensen zijn belangrijker dan processen, systemen of omzet. Wij proberen dat in de praktijk te brengen door mensen lang aan ons te verbinden, een tweede kans te geven, te investeren in mensen en ze te laten doorgroeien. We hebben een aantal personen binnen ons bedrijf die zijn begonnen als hulpmonteur en nu vestigingen leiden. In onze regiodirectie zitten twee mensen die hier langer dan twintig en langer dan dertig jaar werken.”

“Onze medewerkers kunnen bij Juridische Zaken terecht voor hulp bij privéproblematiek, zoals schulden of een scheiding. Dat kan voor mensen net het verschil maken.”

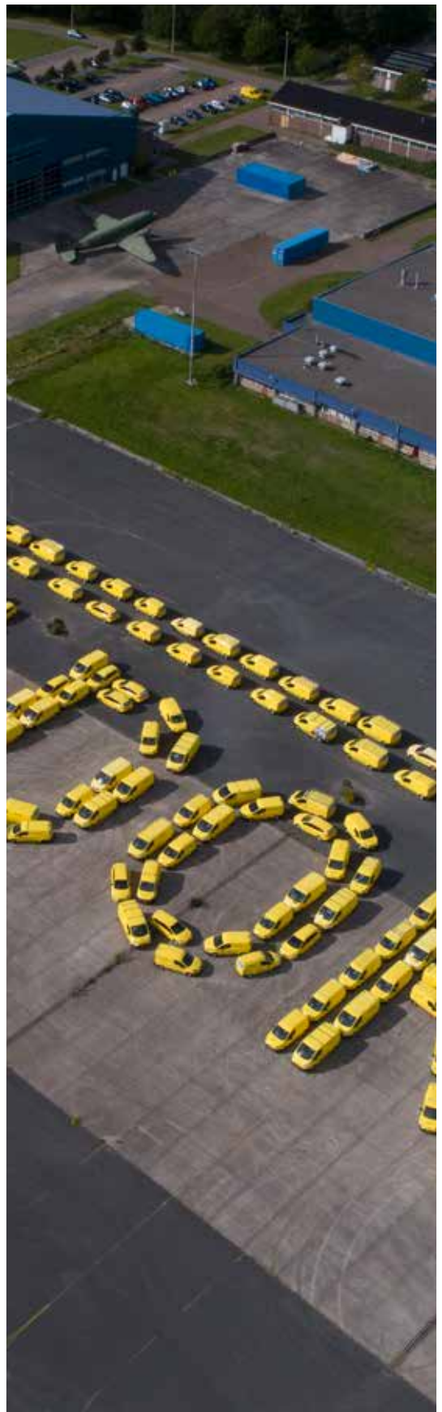
“Storingsdienst op zondag moet, maar wij gaan medewerkers niet verplichten om voor een beetje meer omzet ook op zondag te werken.”

KANSEN VOOR DE KINDEREN

Meedenken gebeurt niet alleen op de werkvloer, benadrukt Van Dorp. “Onze medewerkers kunnen bij Juridische Zaken terecht voor hulp bij privéproblematiek, zoals schulden of een scheiding. Vorig jaar hebben 30 medewerkers daar gebruik van gemaakt. Dat kan voor mensen net het verschil maken. Verder hebben we afgelopen winter besloten alle medewerkers een extra toelage te geven van 100 euro per maand voor de gestegen energiekosten. We helpen onze medewerkers ook al heel lang met de studiekosten van hun kinderen. Voor elk studerend kind aan een hbo- of wo-instelling kregen zij al 750 euro per collegejaar. Inmiddels hebben we die regeling uitgebreid naar een mbo-, basisschool- en middelbare-schoolvergoeding. Want of je nou monteur bent of directeur: je kinderen moeten de kans krijgen om te worden wie ze willen zijn.” Daarnaast heeft het bedrijf een eigen Foundation waar elk jaar 5% van de winst naar toe gaat, met een aantal eigen projecten en een aantal goede doelen. “Dit jaar hebben we alle vestigingen verplicht om zich te committeren aan een partnerschap voor vijf jaar met een goed doel in de buurt. Hier in Zoetermeer is dat bijvoorbeeld Stichting Present. Medewerkers gaan om de beurt een bijdrage leveren. En jaarlijks organiseren we in het kader van ‘NL Doet’ een Van Dorp Doet-dag. Het is weliswaar ‘van bovenaf’ opgelegd, maar iedereen vindt het echt leuk.”

EIGEN TECHNISCHE ACADEMIE

Het familiebedrijf loopt er niet mee te koop: “Het is onderdeel van onze identiteit, we gebruiken het niet als reclamecampagne of om mensen te werven. We zoeken wel mensen die in een sociaal bedrijf passen. Tot drie jaar terug waren we koploper in de branche als het gaat om hoe lang collega’s bij ons werken. De laatste jaren is het moeilijker geworden om vakbekwame mensen aan te nemen en is het verloop gestegen. We zijn nu een inhaalslag aan het maken, niet door een hoger salaris te bieden maar door mensen te betrekken bij waar we voor staan.” Bij het vullen van de huidige 260 vacatures speelt de eigen academie in Nieuwegein een rol: “Daar leiden we zelf mensen op, op mbo-niveau. Het is een gecertificeerde opleiding. Het komt wel voor dat mensen na afloop daarvan bij de concurrent gaan werken ja, maar vaak staan ze dan na anderhalf jaar toch weer hier op de stoep. Want mensen werken ook graag bij Van Dorp vanwege ons teammodel. Wij organiseren een vast team om dezelfde klant heen: dat is dan jouw club en jouw omgeving. We kiezen zelf wat voor werk we doen, dus hoogwaardig installatiewerk. Storingsdienst op zondag moet, maar wij gaan medewerkers niet verplichten om voor een beetje meer omzet ook op zondag te werken.”



ELEKTRISCH WAGENPARK

Op het gebied van duurzaamheid staat het familiebedrijf ook niet stil: “We zijn jaren geleden begonnen met het uitrekenen van onze CO_2-voetafdruk. Toen kwamen we op 6.000 kilo per medewerker. De uitstootwaarde zat voor 75% in de mobiliteit. Dus zijn we de slag gaan maken richting een volledig elektrisch wagenpark. Alle mensen die ‘binnen’ zitten, rijden al verplicht elektrisch; voor de grijze kentekens is het streven dat er in 2025 alleen nog maar elektrische bussen en wagens rijden. De kantoren zijn inmiddels allemaal ‘Paris-proof’. En we gaan nu aan de slag om onze reisbewegingen te verminderen. Wij willen vooruitlopen op de regelgeving. Dit is iets dat we intrinsiek doen.” Dat heeft ook te maken met de geloofsovertuiging van de familie: “Mijn vader ondertekent zijn e-mails met ‘rentmeester’.” Intern ligt duurzaamheid soms lastig, geeft Van Dorp toe: “Dan willen medewerkers liever gewoon een Nissan op benzine waarmee op vakantie de caravan getrokken kan worden. Maar we blijven dicht bij onszelf. Ik denk dat klanten van ons verwachten dat we vooroplopen in de energietransitie. Als installateur kun je aangeven: ‘Je kunt nog veel meer energie besparen. Kijk maar, dat hebben wij zelf ook gedaan.’” Van Dorp is ook nauw betrokken bij de Green Village van de TU Delft. De toren van glas die daar is gebouwd wordt door de inzet van PCM (phase change materials, red.) volledig energieneutraal gekoeld. “Innovatie is bij ons met name gericht op duurzaamheid. We investeren in een hybride warmtepompleverancier, werken mee met een waterstof-startup en gaan door met PCM. We hebben een R&D-team van een man of vijf, geleid door een van mijn broers.”

TROUW AAN ROOTS

Dergelijke projecten hoeven niet per se meteen te renderen, aldus Van Dorp: “Met PCM zijn we al jaren bezig. Als familiebedrijf ben je minder vatbaar voor de waan van de dag. Je accepteert dat je minder rendement hebt. In ruil daarvoor ben je stabieler. We hebben afgesproken dat ik er in principe met 62 jaar uitstap. Dus ik heb nog 30 jaar. Dan kijk je toch wat anders tegen projecten aan. Ik ben niet bang om een project te starten dat vijf jaar kan duren.” Hoe zien hij en zijn familie de toekomst?

“We doen het in Nederland niet slecht. Industriepolitiek wordt belangrijker: hand in hand samenwerken om de doelen voor de toekomst te verwezenlijken. Je moet het niet allemaal afzonderlijk willen doen.” Verder staan betere regelgeving en het stimuleren van techniekonderwijs op zijn wensenlijstje voor de overheid. “We zijn best blij met het ondernemingsklimaat. Maar als je als regering echt gelooft in familiebedrijven, moet je bereid zijn wet- en regelgeving zo in te richten dat je bij aanbestedingen uitkomt op de partij die het beste is voor Nederland, in plaats van bij de goedkoopste.” Als bedrijf wil Van Dorp doorgroeien en de top 6 van installatiebedrijven bereiken: “Wat gezond is, groeit. Maar wíe we willen zijn is belangrijker dan hoe groot we willen zijn. We willen trouw blijven aan onze roots, aan waar we vandaan komen. Met vier broers hebben we op dit moment tien kinderen. Laten er nog drie bijkomen: dan hopen we dat er tussen de drie en zes bijzitten die het leuk vinden om het bedrijf voort te zetten. Het is in elk geval absoluut evident dat er van tussentijdse verkoop geen sprake is.” <<

“Ik denk dat klanten van ons verwachten dat we vooroplopen in de energietransitie.”

GESPREK MET TON GOEDMAKERS,
CEO VAN VEBEGO

‘Natuurlijk moet er geld worden verdiend, maar je zorgt eerst voor je mensen’

Ton Goedmakers (42) is ceo bij Vebego. Samen met twee zussen, een neef en twee nichten vormt hij de derde generatie in het familiebedrijf dat zich richt op schoonmaak, facility management, groenaanleg en -onderhoud en zorg. “Onze kinderen in de vierde generatie zijn nu al met z’n tienen, maar daar komen er zeker nog bij.” Gedreven door nieuwsgierigheid kijkt de onderneming met vestigingen in binnen- en buitenland de toekomst met vertrouwen tegemoet: “Wij zetten in op innovatie met onze mensen in het achterhoofd.”

Vebego (Verenigde Bedrijven Goedmakers) is een familiebedrijf dat elf ondernemingen omvat die actief zijn in schoonmaak, facilitair management, gezondheidszorg en groenvoorziening. Oprichter Tonny Goedmakers start in 1943 het schoonmaakbedrijf Hago om tewerkstelling door de Duitse bezetter te ontlopen. Hago richt zich direct op grote bedrijven als de Staatsmijnen en Philips. In de jaren vijftig wordt het bedrijf landelijk actief, en later ook internationaal. De holding Vebego wordt opgericht in de jaren zeventig. In 1988 neemt de tweede generatie Goedmakers de leiding over, waarna een periode van groei en uitbreiding volgt. Begin deze eeuw gaat Vebego samenwerken met sociale werkplaatsen om werk te bieden aan kwetsbare mensen. Kleinzoon Ton Goedmakers, sinds 2018 lid van de raad van bestuur, wordt in 2021 benoemd als ceo.

Die innovaties dienen dan ook vaak om het leven van de medewerkers makkelijker te maken. Zo kunnen de glazenwassers gebruik maken van exoskeletten. Maar ook op andere terreinen let Vebego goed op z’n mensen. Zo is Vebego volgens Ton Goedmakers “een heel grote werkgever voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij geloven dat iemand die niet 100% arbeidsproductief kan zijn ook moet kunnen meedoen.” En hoewel de Vebego Group elf grote bedrijven omvat, staat het elk bedrijf vrij zelf te besluiten welke goede doelen het steunt. Voor Goedmakers niet meer dan normaal: “Zo ga je volgens ons gewoon met elkaar om.”

IN DE LUWTE BEGONNEN

Goedmakers werkt alweer zestien jaar bij het familiebedrijf, na eerst elders ervaring te hebben opgedaan: “Ik ben relatief jong, op mijn 29ste, gevraagd om naar Zwitserland te gaan om het bedrijf te leiden dat toen, met 6.000 mensen, het grootste was binnen de groep. Dat is wonder boven wonder gelukt. Ik heb er acht jaar gewerkt, heb fouten mogen maken, een bedrijfje kunnen kopen, en samen met een partner ben ik een startup begonnen. Ik mocht als het ware in de luwte mijn eigen toko runnen en ontwikkelen. Vanaf mijn berg zag ik ook wat er in Nederland wel en niet goed ging. Dat is heel waardevol geweest om in 2018 met een frisse blik in de directie actief te worden en te bouwen aan een toekomstbestendig Vebego.”

IN DE GENEN

Het huidige Vebego is in 1943 opgericht in Heerlen, door Tons grootvader Tonny. Die werd dat oorlogsjaar 18, en wilde niet verplicht tewerkgesteld worden door de Duitsers. Door een bijdrage te leveren aan de lokale economie zou hij daar onderuit kunnen komen. Dus begon Tonny een glazenwassersbedrijf. Zijn kleinzoon nu: “Dat was en is een bedrijfstak met een lage drempel. Je hebt een emmer nodig, een zeem en een ladder. Tonny’s pa had een schildersbedrijf, dus de ladder was er al.” Al snel werden twee vrienden in dienst genomen en zag Hago het licht, vernoemd naar vader Harry die een jaar eerder overleed. Een van de eerste klanten was het Heerlense Gezellenhuis voor ongehuwde mijnarbeiders. Hago focuste zich meteen op de grotere klanten: DSM is vrijwel sinds de oprichting aan boord. “Tijdens de wederopbouw na de oorlog, toen de fabrieken van Philips als paddenstoelen uit de grond schoten, ontwikkelde mijn opa met technici van Philips een calculatiesysteem dat bij het plannen van een fabriek de schoonmaakkosten

al berekende.” Goedmakers lacht: “De uitdrukking ‘dat kan handiger’ zit bij ons wel in de genen.” Ook opportunisme en het zien van kansen zit blijkbaar in de familie: “Mijn vader is nadat hij opa opvolgde internationaal gegaan. Hij was ook van de diversifiëring: we hebben een IT-bedrijf gehad, shampoo gefabriceerd en homeopathische middelen verkocht. Het bedrijf is in heel Europa actief geweest. Toen mijn oom, die tien jaar jonger is dan mijn vader, toetrad tot het familiebedrijf zijn ze zich weer meer gaan specialiseren.” Nu is Vebego nog steeds een 100% familiebedrijf met ongeveer 40.000 werknemers in Nederland, België, Duitsland, Zwitserland “en een beetje Oostenrijk”, aldus Goedmakers. “Ik werk samen met mijn oom. Die is niet zo gek veel ouder dan ik, 60, dus wij hebben een soort ‘dakpannengeneratie’. Daardoor is de generatiekloof beperkt.”

‘WIJ ZIJN MORGEN’

Sinds het aantreden van Ton in de directie zijn er naar eigen zeggen flinke stappen gezet en samen met zijn oom zijn er ook de nodige heilige huisjes ter discussie gesteld: “De slogan was eerst min of meer: ‘Voor elk idee een eigen BV.’ Onze plannen stoelen op minder en grotere bedrijven overnemen, en minder onnodige complexiteit. Soms helpt een crisis om veranderingen door te voeren, maar wij hadden die veranderingen al bedacht voordat corona toesloeg. Dan is het gevaar juist dat de plannen tijdens de crisis in de ijskast worden gezet. Toen ik mijn oom opvolgde in 2021 hoorde ik ook geluiden als: ‘Moeten we dat nu wel doen?’. Maar we hebben het gedaan, we hebben ondanks alles aardige resultaten behaald en we zijn gegroeid. In 2021 hadden we zelfs het beste resultaat ooit. Voor ons doen dan: we zitten in een business met relatief lage marges.” Het bedrijf klaarstomen voor de toekomst betekent niet dat de waarden uit het verleden worden losgelaten, zegt Goedmakers: “We hebben een familiestatement dat leidend is voor het morele kompas van het bedrijf. ‘Wij zijn buiten. Wij zijn samen. Wij zijn morgen. Wij zijn nieuwsgierig.’ ‘Buiten’ betekent in het geval van Vebego: ons werk is buiten. De mensen die dat werk doen zijn belangrijk. Ik heb een kantoorjob, ik ben bijzaak. ‘Samen’: we staan voor elkaar klaar. Als er keuzes gemaakt moeten worden is de mens het belangrijkste. Natuurlijk moet er geld worden verdiend, maar je zorgt eerst voor je mensen. ‘Morgen’: wat doe je vandaag waar je morgen nog trots op kunt zijn? Denk bij besluiten na over de consequenties. En ‘nieuwsgierig’: wat ik vertelde over mijn opa. Dingen nét wat slimmer aanpakken, praktische vernieuwingen doorvoeren. De afgelopen twee jaar hebben we samen met andere partijen de zogeheten wastemover uitgevonden, om papiercontainers gemakkelijker te verplaatsen. Onze glazenwassers kunnen werken met exoskeletten. Wij zetten in op innovatie, maar altijd met onze mensen in het achterhoofd.”

“Wat doe je vandaag waar je morgen nog trots op kunt zijn? Denk bij besluiten na over de consequenties.”

“Ik denk dat we mensen blij maken als ze zich bij de Vebegofamilie kunnen aansluiten.”

NIET VANZELFSPREKEND

Van de daken schreeuwen ze hun opvattingen niet. “We zijn Limburgs én we zijn een familiebedrijf. Dus we zijn extra terughoudend. Zo ga je volgens ons gewoon met elkaar om. Maar ik heb inmiddels geleerd: het vanzelfsprekende spreekt niet vanzelf. Ons werk vindt vaak plaats in de randuren, is onzichtbaar. Wij hebben 40.000 collega’s die fantastisch werk doen. Je ervaart werk echter pas als betekenisvol als je weet waarom je het doet, en als je waardering krijgt. Dat betekent niet alleen dat je goede middelen en materialen krijgt, maar ook dat je wordt gehoord en erkend door de klant. Ik heb mezelf opgelegd dat ik ervoor moet zorgen dat het werk dat onze mensen doen gezien wordt. Mij laten ze in het FD eerder aan het woord dan Fatima de schoonmaakster of Hans die in het groen werkt. Dat heeft me gemotiveerd om er nóg meer over te gaan praten. Aan een schoon kantoor gaat veel werk vooraf. We zijn een van de trendsetters geweest in dag-schoonmaak. Door het werk uit de randuren te halen kun je mensen een ander soort baan bieden, met meer uren, waarbij ze onder de mensen komen. In sommige gemeentes betrekken we wijkbewoners bij de planning van het groenonderhoud. Bijkomend voordeel: op deze manier raakt de maatschappij misschien iets minder verzuild. Onze doelgroep komt op dezelfde plekken als de universitair opgeleiden in hun bubbel: zo creëer je hopelijk het bewustzijn dat er meer is op de wereld dan goedverdienende mensen die de helft van de tijd thuis mogen werken.”

VOOR ELKAAR

Goedmakers' enthousiasme werkt aanstekelijk: "Ik denk dat we mensen blij maken als ze zich bij de Vebegofamilie kunnen aansluiten. Dat kan hun leven een stuk minder eenzaam maken, en veel behapbaarder. Werk kan een van de weinige stabiele factoren in een mensenleven zijn. Dus heb je als werkgever een rol in het helpen van medewerkers wanneer ze het wat moeilijker hebben. Wij bieden onze werknemers met financiële problemen schuldhulp, we bieden taalcursussen, we bieden anoniem psychologische hulp. We kijken naar wat mensen wél kunnen." Naast steun aan werknemers doet Vebego ook een duit in het zakje als het gaat om maatschappelijke initiatieven. "Ieder bedrijf binnen onze groep is vrij om eigen goede doelen te steunen. Dat is een geluk voor bepaalde goede doelen, want die komen soms wel zeven keer voorbij. We hebben sinds 2004 daarnaast onze eigen Foundation.

Die ondersteunt collega's bij hun vrijwilligerswerk, steunt de stichtingen Jarige Job, &Samen en FEESTvarken, en organiseert jaarlijks bouwreizen naar verschillende zich ontwikkelende landen. Inmiddels vinden we dat laatste in verband met onze ecologische voetafdruk niet meer verantwoord, dus gaan we op zoek naar projecten in de buurt. Er is hier ook genoeg te doen. Het Erasmus MC is een grote klant van ons. Wij hebben daar als een van de eersten leerlingen van de Praktijkschool Rotterdam laten schoonmaken. Begeleid door onze eigen medewerkers: vrouwen van drie turven hoog. Zij nemen die kinderen van 16 tot 18 jaar helemaal op en zijn streng maar rechtvaardig. Dat doen ze naast hun werk, ze krijgen er niks extra's voor. Het zit er gewoon in: voor elkaar klaar staan. Dit soort dingen mag ik graag highlighten. Want wat je aandacht geeft, gaat groeien." <<

"Je hebt als werkgever een rol in het helpen van medewerkers wanneer ze het wat moeilijker hebben."

STICHTING FAMILIE ONDERNEMING

FBNed FamilieBedrijven Nederland

KPMG

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | CENTER FOR ENTERPRISE FAMILY RESEARCH

Stichting Familie Onderneming
Utrechtseweg 67, 3704 HB Zeist