

FAMILIE

FBNed magazine

16^e jaargang - december 2021 - nr. 41

& BEDRIJF



Erwin Janssen:

**‘Zodra een van je kinderen
in het bedrijf komt,
sla je een nieuwe weg in’**

In verband met corona zijn genoemde data en locaties onder voorbehoud. Kijk voor een actueel overzicht op www.fbned.nl en houd onze nieuws- en activiteitenupdates in de gaten.

Bijeenkomsten

- 21 januari** **Kickstart**
Een korte kennismaking voor nieuwe leden met FBNed en de belangrijkste vraagstukken omtrent het familiebedrijf.
Locatie: Langbroek.
- 3 februari** **Partnerbijeenkomst**
Bijeenkomst voor partners, waar familie-dynamieken en ervaringen centraal staan.
Locatie: Langbroek
- 15 maart** **Kickstart**
Een korte kennismaking voor nieuwe leden met FBNed en de belangrijkste vraagstukken omtrent het familiebedrijf.
Locatie: Langbroek.
- 28 maart** **ALV**
Alle leden zijn welkom.
- 12 april** **Familiebedrijfsbezoek Molecaten Park De Leemkule**
Hoe ontwikkelt Molecaten ondernemerschap bij de volgende generatie?
Alle leden zijn welkom.
- 14 april** **Kickstart en Walk & Talk**
Een korte kennismaking voor nieuwe leden met FBNed en de belangrijkste vraagstukken omtrent het familiebedrijf. Aansluitend wandelen en elkaar ontmoeten in een prachtige omgeving.
Locatie: Langbroek.
- 28 juni** **Op bezoek bij FBNed-leden**
Je bent welkom op negen locaties in het land om kennis te maken met de familie, het bedrijf en de uitdagingen waar ze voor staan.

Online: FBNed Connects (12.00 - 13.00 uur)

- 27 januari** **Corporate Social Responsibility Directive**
Volgens Europese wetgeving (CSRD) moeten bedrijven met 250+ medewerkers vanaf 2024 gaan rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. Wat houdt dat in en waar begin je?
- 17 februari** **De Familieraad**
Wat kunnen familie en bedrijf in praktijk verwachten van een familieraad? Albert Jan Thomassen interviewt Willeke Eland over de familieraad van Westland.
- 31 maart** **Familiestatoot**
Hoe leg je de spelregels voor familie en bedrijf vast in een familiestatoot en wat komt daarbij kijken?

Next Generation

- 12 februari** **Explorerbijeenkomst**
Basisinformatie over het familiebedrijf en wat het inhoudt om aandeelhouder/eigenaar te zijn. Je kunt meteen een aantal andere Explorers ontmoeten.
- 21 januari** **NxG Nieuwjaarsbijeenkomst**
Locatie: Dotslash, Utrecht.
- 27 mei** **NxG Rally**

FBNed Academie

- 11 februari** **Masterclass Basisprincipes STAK**
Interactieve masterclass voor STAK-bestuurders en custodians, waarin de basisprincipes van STAK behandeld worden.
- 19 januari & 2 februari** **Het moedige gesprek**
Een workshop van anderhalve dag waar het gesprek dat niet gevoerd wordt, maar dat wel gevoerd zou moeten worden aan bod komt.
- 18 & 19 maart** **Hoe betrek je je kinderen bij het opvolgingsproces?**
Programma om (toekomstige) overdragers te helpen bewuster om te gaan met het voorbereiden van hun kinderen op het bedrijfsopvolgingsproces.
- 31 maart & 1 april** **My Way**
Start van persoonlijk leiderschapsprogramma voor (beoogd) opvolgers in het familiebedrijf.
- 7 & 8 april** **Succesvolle niet-familie directeuren in het familiebedrijf**
Programma voor directieleden die niet tot de aandeelhoudende familie behoren.
Locatie: Langbroek.
- 22 april & 17, 18, 19 mei** **Excelleren als mens**
Vierdaags programma gericht op leiding hebben over je eigen leven door je talenten en kwaliteiten op de juiste manier in te zetten.

Internationale bijeenkomsten

- 5 - 11 juni** **FBN NxG Global Summit**
Locatie: Sofia, Bulgarije.
- 13 & 14 juni** **EFB Summit**
Locatie: Berlijn, Duitsland.
- 28 september - 1 oktober** **FBN Global Summit**
'The Art of Building Bridges in Family Business'.
Locatie: Budapest, Hongarije.

Inhoud

- 2 Agenda FB Ned
- 4 Voorwoord en welkom
- 5 Nieuws en gedragscode FB Ned
- 6 10 vragen aan
Erwin en Claire Janssen, Dolmans
Landscaping Group
- 9 Nieuw FB Ned-lid
Koninklijke De Monnik Dranken
- 10 A proud past, a sustainable future
Wim, Aukje en Bas Kuypers, Kuijpers
- 13 Nieuw FB Ned-lid
Niverplast
- 14 Filantropie
Cees van der Meij, Royal Lemkes
- 15 Ledenservicevraag
- 16 Het beste advies
Anneke Smilde, Royal Smilde
- 18 FB Ned Academie
- 20 NxG
Gijs Hemmink, Hanzestrohm
- 23 SDG's in de praktijk
Tjebbe Nabuurs, Nabuurs
- 26 Actueel
George Terberg, Royal Terberg Group
- 28 FB Ned Connects
Cross Chapter; Royal Swinkels Family
Brewers



Colofon

Redactie FB Ned - Margreet Algra – algra@fbned.nl
 Interviews Margreet Algra, Joost Peters – Ministerie van Tekst, Esther Smid
 Beeld Marcel Bakker, Frans Jan Fortunati, Friso Keuris
 Ontwerp Janneke van den Biggelaar – ZuidWester design
 Druk Drukkerij Badoux, Houten

Dit magazine maakt deel uit van het FB Ned-lidmaatschap.

Voorwoord



Opvolging: vroeg of laat krijgt ieder familiebedrijf hiermee te maken. In de ledenservicevraag van dit magazine gaat Albert Jan Thomassen in op de vraag hoe je dit proces van opvolging nu het beste kunt vormgeven. Hij adviseert om allereerst aan je kinderen te vertellen dat je nadenkt over de opvolging, zonder verwachtingen uit te spreken.

Op die manier worden kinderen ook geprikkeld om zelf na te denken over wat ze precies willen. Vervolgens kan het gezin bekijken hoe zij betrokken willen zijn in de voorbereiding van de opvolging.

Martin Hemmink van Hanzestrohm startte zijn opvolgingstraject een paar jaar geleden precies zoals beschreven in de ledenservicevraag. In het jaar dat hij zestig werd, ging hij in gesprek met zijn drie kinderen en vertelde hen dat hij over een aantal jaren zijn

werkzaamheden als DGA binnen het familiebedrijf wilde gaan afbouwen. Hij vroeg hen hoe zij over de toekomst van het bedrijf dachten en of zij daarin een rol voor zichzelf zagen.

Zijn zoon Gijs hoefde daar niet lang over na te denken, vertelt hij in het NxG-interview in dit magazine. Hij woonde en werkte op dat moment in Italië en zag zijn toekomst niet in het familiebedrijf. Gijs kreeg alle ruimte voor die mening. Zijn vader had hem in zijn hele leven nog nooit een duwtje in de richting van het familiebedrijf gegeven en deed dat ook nu niet. Maar het gesprek met zijn vader zette Gijs wel aan het denken. En leidde er uiteindelijk toe dat hij besloot terug te keren naar Nederland en een management traineeship te volgen in het familiebedrijf.

Een keuze die hij nam zonder druk vanuit zijn familie en die zijn oorsprong vond in één simpele vraag: wat wil jij?

Margreet Algra, hoofdredacteur

Welkom bij FB Ned

AEGIR-Marine B.V.

Opgericht in 2000, eerste generatie. Merkonafhankelijke serviceverlener en leverancier van onderdelen in de commerciële zeevaart. www.aegirmarine.com

Bosch Beton

Opgericht in 1968, tweede generatie. Produceert, verkoopt en plaatst betonnen keerwanden voor de grond-, weg- en waterbouw en de agrarische sector. www.boschbeton.nl

Bus Industrial Tools

Opgericht in 1957, tweede generatie. Totaalleverancier in gereedschappen voor de on/offshore, metaal- en industriële sector. www.bus.nl

Dozon B.V.

Opgericht in 1929, derde generatie. Groothandel voor de professionele bouwwereld en aanverwante branches, gespecialiseerd in hang- en sluitwerk. www.dozon.nl

Host Holding

Opgericht in 1991, tweede generatie. Biedt een totaaloplossing voor bioenergiesystemen: biogasinstallaties, biomassaketels, biogasopwerkingssystemen en vergassers. www.host.nl

Koninklijke H.H. Martens en zoon

Opgericht in 1881, vierde generatie. Producent en logistiek dienstverlener van bouwmaterialen van beton, kunststof en keramiek. www.martensgroep.eu

Loogman Groep

Opgericht in 1959, tweede generatie. Naast Tanken & Wassen ondernemen zij activiteiten als opslag van goederen en verhuur van ruimtes, de exploitatie van een golfcentrum met horeca en het beheren van vastgoed. www.loogman.nl

MolGen

Opgericht in 2018, eerste generatie. Wereldwijde leverancier van totaaloplossingen voor innovatieve DNA/RNA-extractie voor menselijke en dierlijke diagnostiek, landbouw en biotech. www.molgen.com

ReintenInfra B.V.

Opgericht in 2010, eerste generatie. Consortium van bedrijven rondom wegenbouw. www.reinteninfrac.com

Royal Van der Leun Groep B.V.

Opgericht in 1920, eigenaarswisseling in 1962, nu tweede generatie. Actief binnen de elektrotechniek en metaalbewerking in de bouw, bagger, offshore en maritieme industrie. www.vanderleun.nl

Softex Groep

Opgericht in 1976, tweede generatie. Verwerking van papier tot toilet papier, keukenrollen, servetten en papier voor industrieel gebruik. www.softexpaper.com

Stinis Holland B.V.

Opgericht in 1830, zesde generatie. Ontwikkeling, productie en verkoop van containerspreaders met aanverwante dienstverlening. www.stinis.com

Quooker International B.V.

Opgericht in 1987, tweede generatie. Uitvinder en fabrikant van keukenkranen met kokend water. www.quooker.nl

Jaarthema 2022 Talent vinden en verbinden

Talent is het aangeboren vermogen om iets goed te kunnen, aldus de Dikke Van Dale. Dat je een aangeboren vermogen hebt om iets goed te kunnen, betekent nog niet dat je zelf automatisch weet wat die talenten zijn, laat staan dat je er iets mee doet. Veel mensen vinden het zelfs gemakkelijker om hun zwakke punten te benoemen dan hun kwaliteiten.

Hoe herken je talent? Hoe help je talenten ontdekken en ontplooiën? Voor alle verschillende rollen; van individu tot aandeelhouder, STAK- of directielid en opvolger. Wanneer en hoe start je daarmee? Hoe geef je optimaal de ruimte om talenten te ontplooiën en hoe benut je dat talent zo goed mogelijk? En hoe zorg je er vervolgens voor dat iemand voldoende uitdagingen blijft vinden in en rondom het familiebedrijf?

Het vinden en verbinden van talent beperkt zich niet tot de familieleden. Welke talenten heb je nodig voor het familiebedrijf? Zowel wat betreft werknemers als bestuurders en commissarissen. Hoe trek je talent aan in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt? Hoe verbind je de getalenteerde mensen aan het bedrijf? En wat kun je daaropvolgend doen om hen te behouden?



Komend jaar willen we een interessant programma bieden rondom de vragen die horen bij dit thema. De voorlopige activiteitenkalender is te vinden op pagina 2 van dit magazine en natuurlijk op onze website of via de app.

Vernieuwde Familie & Bedrijf



Samen met designer Janneke van den Biggelaar werkten we de afgelopen maanden aan een restyle van dit magazine. Frisser, strakker en rustiger waren de belangrijkste uitgangspunten. En dit is het resultaat!

We vinden het belangrijk om te weten wat jij als lezer van het magazine vindt, zowel inhoudelijk als qua vormgeving en fotografie. We willen je daarom vragen om een paar minuten de tijd te nemen om een korte online enquête in te vullen via deze QR-code.

FBNed Gedragscode



Om optimaal van elkaar te kunnen leren in een vertrouwelijke omgeving is het van belang dat leden er van op aan kunnen dat zorgvuldig wordt omgegaan met de informatie en ervaringen die zij met elkaar delen. Daarom kent FBNed een eigen gedragscode.

- 1. Openheid en vertrouwen**
FBNed hanteert de principes van openheid en vertrouwen.
- 2. Actieve betrokkenheid**
Leden die actief betrokken zijn bij de vereniging vormen een essentieel onderdeel van een levendig en nuttig netwerk.
- 3. Vertrouwelijkheid**
De leden committeren zich aan de vertrouwelijkheid binnen de vereniging; opgedane ervaringen en inzichten zijn vrij te gebruiken ter eigen lering. De identiteit, relatie en aard van de informatiebron blijft vertrouwelijk en wordt niet openbaar gemaakt.
- 4. Professionaliteit**
Overleg en discussies worden altijd gevoerd op een professionele en respectvolle wijze.
- 5. Non-commercialiteit**
FBNed is nadrukkelijk geen netwerk om producten of diensten aan andere leden aan te bieden. Het is een platform voor de uitwisseling van ervaringen, ideeën en informatie.



Erwin Janssen

‘Samenwerken met mijn dochter maakt mijn werk nog leuker’

Dit jaar viert Dolmans Landscaping Group haar zestigjarig bestaan. Algemeen directeur Erwin Janssen (52) en zijn oudste dochter Claire (26) zijn trots dat het allround multidisciplinair groenvoorzieningsbedrijf inmiddels landelijke dekking heeft. Erwin: “We hebben veertien vestigingen in Nederland en België en 900 medewerkers waarvan ruim 450 met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij krijgen binnen Dolmans volop ontwikkelingsmogelijkheden en dat vind ik prachtig.” Claire: “We voelen ons niet alleen verantwoordelijk voor een groene leefomgeving, maar ook voor onze mensen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering.”

TEKST Esther Smid | BEELD Frans Jan Fortunati

1 Wat zijn de roots van het bedrijf?

Erwin: “Het bedrijf is opgericht in 1961 door Hub Dolmans, mijn ex-schoonvader en de opa van Claire. Zijn ouders hadden een bloemenzaak en een klein hoveniersbedrijf in Meerssen. Hub wilde het hoveniersbedrijf al op jonge leeftijd overnemen, maar zijn vader zei: ‘Jouw tijd komt nog wel, doe maar even rustig aan.’ Hub wilde niet wachten en begon voor zichzelf. Vader en zoon werden concurrenten van elkaar. Het ging daardoor tijdelijk niet zo lekker samen, maar gelukkig kwam het weer goed. Het bedrijf van Hub groeide van een eenmanszaak uit tot een bedrijf met honderd mensen. Ik begon in 1994 bij Dolmans. Mijn schoonvader stond op het punt het bedrijf te verkopen en ik wilde graag zelfstandig ondernemer worden. Ik mocht een jaar op proef als directie-assistent bij het bedrijf werken. Hub en ik hadden andere ideeën over de toekomst van het bedrijf, dat was lastig. Hij had ook moeite met de marktveranderingen zoals het toen nieuwe fenomeen van openbaar aanbesteden. Uiteindelijk zijn we er na veel praten samen uitgekomen en heb ik in 1997 de aandelen overgenomen. Vanaf 2001 is het bedrijf uitgebouwd buiten de Limburgse grenzen. Inmiddels ben ik een beetje de nieuwe Dolmans geworden. Sinds eind 2017 werkt mijn dochter Claire bij het familiebedrijf.”

2 Hoeveel familieleden zijn bij het bedrijf betrokken?

Claire: “Eigenlijk maar twee, mijn vader en ik. Ik ben business-changemanager en houd me bezig met de

ontwikkeling en de vooruitgang van onze medewerkers en de organisatie in zijn totaliteit.”

3 Hoe is jullie marktpositie en wat is de succesformule?

Claire: “We zijn een van de vijf grootste groenvoorzieningsbedrijven van Nederland en zijn in bijna alle provincies actief. We onderscheiden ons vooral door het stimuleren van lokaal ondernemerschap. We verwachten van onze medewerkers dat ze proactief en nieuwsgierig zijn. Daarmee trek je een bepaald soort mensen aan.”

Erwin: “Wij proberen inderdaad met lokale mensen te werken, die de markt goed kennen. Dolmans is niet overgeorganiseerd en gestandaardiseerd. We geven veel ruimte aan onze mensen; onze managers hoeven echt niet voor elke handtekening naar het hoofdkantoor. De groei van Dolmans is gerealiseerd door overnames in combinatie met sterke autonome groei. Die combinatie heeft de afgelopen jaren heel positief gewerkt.”

4 Hoe is het bestuur geregeld?

Erwin: “De directie bestaat uit zeven personen: twee regiodirecteuren, een financieel directeur, een commercieel directeur, een directiesecretaris, Claire en ik. We hebben een Raad van Advies, die als klankbord en adviesorgaan functioneert voor de familie en de directie. Claire en haar jongere zusje Kiki zijn allebei voor 50 procent certificaathouder. Ik ben samen met

mijn twee dochters bestuurder van de STAK. Kiki (23) werkt niet binnen het familiebedrijf, zij is werkzaam als onboarding coördinator bij Otrium, een online fashion outlet.”

5 Wat zijn de familiespelregels?

Erwin: “We hebben geen familiestatuuat, dat is ook



nog niet nodig omdat we maar met z'n drieën zijn. Qua zeggenschap en structuur hebben we alles netjes geregeld. In de toekomst moeten we wellicht meer afspraken met elkaar gaan maken.”

Claire: “De noodzaak voor een familiestatuuat is er nu nog niet, maar we hebben wel onderling afgesproken dat we bijvoorbeeld de aandelen binnen ons gezin houden.”

6 Welke uitdagingen liggen er voor jullie persoonlijk?

Erwin: “Voor mij is het heel belangrijk dat ik mijn werk leuk blijf vinden. Dat was naast onafhankelijkheid ooit een van mijn drijfveren om zelfstandig ondernemer te worden. Sinds ik samenwerk met mijn dochter Claire vind ik mijn werk nog leuker. Zodra een van je eigen kinderen in het bedrijf komt, sla je een nieuwe weg in. Dan denk je niet meer aan een verkoopscenario, maar heb je een heel andere horizon. De komende jaren wil ik samen met Claire kijken wat een goede toekomst is voor het bedrijf. Ik wil daarin haar en mijn ambities meenemen.”

Claire: “Ik wil ervoor zorgen dat de projecten waar ik mee bezig ben verankerd worden in het bedrijf en duurzaam blijven lopen. Denk aan het behalen van het certificaat Great Place to Work voor goed werkgeverschap of het creëren van duurzame, groene gebouwen. Daarnaast wil ik me ontwikkelen tot een volwaardig directielid en mezelf goed laten begeleiden zodat ik ooit samen met mijn vader het bedrijf kan aansturen en het uiteindelijk kan overnemen.”

7 Welke uitdagingen liggen er voor de familie en het familiebedrijf?

Erwin: “We willen de beste werkgever worden binnen de groenbranche in Nederland en België. Dat is en blijft onze missie.”

Claire: “De ambities van Dolmans hebben alles met duurzaamheid te maken. We willen woningprojecten en binnensteden vergroenen. Ik woon in Amsterdam en vind de stad heel leuk, maar het is belangrijk voor de leefbaarheid dat ook de stad voldoende groen is.”

8 Hoe profileert het bedrijf zich als familiebedrijf?

Erwin: “We benoemen het regelmatig en het is iets waar wijzelf, maar ook onze mensen trots op zijn. Ik geloof erin dat Claire en ik ons moeten laten zien bij bijvoorbeeld vergaderingen, projectbezoeken en jubilea. Dat doen we dan ook en het is fantastisch om de vibe te voelen bij al onze verschillende vestigingen. We proberen onze cultuur en wie we zijn over te dragen naar onze mensen. Dat lukt niet als je in je mooie kantoor blijft zitten. In ons familiebedrijf zijn de lijnen kort en dat is ook zo in de manier waarop we met klanten omgaan.”

9 Wat kenmerkt het ondernemerschap van de familie?

Claire: “Persoonlijke aandacht voor de mens past bij onze manier van ondernemen. We hebben veel expertise in huis en willen die inzetten om nieuwe dingen aan te

pakken. Kansen zien is ook heel kenmerkend. Mijn vader ging bijvoorbeeld strategische samenwerkingen aan met sociale werkvoorzieningen. Daardoor wordt onze hoogwaardige hovenierskennis gecombineerd met ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.”



10 Welke familiebedrijven hebben jullie als voorbeeld?

Claire: “Ik heb bewondering voor Jumbo omdat ze heel hard zijn gegroeid en toch de familiale betrokkenheid behouden. Dat zie je bij de feestelijke opening van nieuwe winkels, maar ook door een concept als de klets-kassa voor eenzame mensen.”

Erwin: “Het Italiaanse meubelbedrijf Minotti! Het is fascinerend hoe zij puur op basis van schoonheid en kwaliteit de wereld hebben veroverd.”



Groothandel, importeur en merkenbouwer

Hendrik Olde Monnikhof begon in 1918 met de verkoop van champagnepils en legde daarmee de basis voor Koninklijke De Monnik Dranken. Sinds 1986 is Hans Olde Monnikhof (derde generatie) algemeen directeur. Zoon Luuk, commercieel directeur, stapte in 2014 in het familiebedrijf.



TEKST Margreet Algra

Luuk: "In de loop der jaren is onze focus steeds meer verschoven naar import. Onze samenwerking met buitenlandse leveranciers is altijd gebaseerd op exclusiviteit. We verzorgen voor hen ook het volledige marketing-traject en als groothandel kunnen we onze import ook heel gemakkelijk distribueren. Die combinatie binnen ons bedrijf van groothandel, importeur en merkenbouwer is uniek in Nederland."

Kwaliteit

Luuk: "Kwaliteit is de afgelopen jaren een belangrijk criterium geworden voor consumenten. Er is een nog altijd groeiende interesse in mooie producten en in het productieproces. Klanten willen een wijnhuis of distilleerderij kunnen bezoeken. Wij doen graag zaken met buitenlandse (familie)bedrijven die hun sporen hebben verdiend, zoals Osborne uit Spanje en het Franse Domaines

Barons de Rothschild (Lafite)."

Hans: "Ons complete assortiment bestaat uit ongeveer 9.600 producten en onze exclusieve import omvat rond de 1200 wijnen en 800 gedistilleerd artikelen. Van deze importproducten kennen we alle ins en outs."

Belevingsproduct

Hans: "Ik werkte na mijn studie bedrijfs-economie in Aalsmeer, toen mijn vader en oom vroegen of ik naar hun bedrijf wilde komen. In goede harmonie met mijn broer en zus heb ik het uiteindelijk alleen voortgezet."

Luuk: "Een toekomst in het familiebedrijf heeft me altijd getrokken. Na mijn studie bedrijfseconomie liep ik stage bij een Schotse whiskydistilleerderij en specialiseerde me daarna met een Master of Science in sales en marketing: alles met het oog op de toekomst. Drank is een belevingsproduct en dat

spreekt me aan. Vaak zijn drank en cultuur ook met elkaar verweven. Ik heb dagelijks te maken met verschillende mensen, gebruiken en culturen in de 35 landen waar we actief zijn. Ik leer elke dag. Dat maakt het voor mij uitdagend en interessant."

Groei

Hans: "We hebben net het naastgelegen pand gekocht, een uitbreiding van vijftig procent. Toch is grootte op zich voor ons geen doel. We streven naar kwaliteit. Als je groeit in kwaliteit op alle vlakken, volgt commerciële groei als vanzelf. Onze huidige kwaliteitscriteria blijven handhaven zie ik als onze grootste uitdaging. Daardoor zijn we geworden wie we zijn."

Toekomst

Hans: "Luuk heeft inmiddels 75 procent van de aandelen, ik de overige 25. De zeggenschap delen we nog 50-50. We kunnen het heel goed vinden samen. Ik hoop nog lang in het bedrijf te blijven, maar wel in een rustiger tempo. En zolang ik nuttig kan zijn, want het laatste wat ik wil is Luuk voor de voeten lopen." Luuk: "Hans is heel goed in het menselijke element; hij is de cultuurbewaker van het bedrijf. Dat is voor ons beiden belangrijk: de mensen en de merken maken samen het verschil."





Kuijpers: honderd jaar klantgerichtheid

Altijd op zoek naar de verbinding

Technisch dienstverlener Kuijpers bestaat dit jaar precies een eeuw en mocht recent het predicaat Koninklijk in ontvangst nemen. Dit jubileum vierde de familie Kuypers tijdens de FBNeD Golfdag eind september ook samen met FBNeD-leden. Van oudsher kent het jubilerende familiebedrijf een sterke focus op hoogwaardige techniek én op de factor mens. "Een menselijke verbinding is iets anders dan een technische verbinding."

TEKST Joost Peters | BEELD Friso Keuris

Wim Kuypers jr. is begin twintig als hij in 1966 gaat werken in het familiebedrijf, dat in 1921 is opgericht door zijn grootvader Piet en in 1939 is voortgezet door zijn eigen vader Wim en diens broers Jan en Toon. De jonge Wim twijfelde destijds geen moment over de vraag of hij in de voetsporen van zijn vader zou treden, vertelt hij. "Als kind merkte ik dat mijn vader enorm veel plezier had in zijn werk. Dat wil ik later ook, dacht ik. Uiteindelijk gingen drie van de zes zoons van Wim sr. aan de slag binnen het familiebedrijf; in 1972 kreeg ik de leiding toevertrouwd."

Klantgerichte specialist

In de voorliggende halve eeuw had het Helmondse familiebedrijf zich al flink ontwikkeld: van een eenmanszaak die zich vooral richtte op las- en installatiewerk, tot een florerend bedrijf met tientallen medewerkers en een steeds bredere dienstverlening in de installatietechniek. Wim: "Het waren de jaren van de opkomst van aardgas; er werden door het hele land gasleidingen aangelegd, en ook hier in Brabant waren inmiddels de eerste plaatsen aangesloten op het aardgasnetwerk. Wij installeerden in die dagen met name cv-installaties. Luchtbehandeling stond nog in de kinderschoenen, maar ook daar kwam langzaam steeds meer vraag naar." Het specialistische karakter van dit type installatiewerkzaamheden zorgde ervoor dat Kuijpers doorgaans rechtstreeks voor eindgebruikers werkte, vertelt Wim. "Op die manier kregen we automatisch een sterke klantfocus: we werkten niet als onderaannemer van een bouwbedrijf, maar als klantgerichte specialist. Ter illustratie: onze oudste klant uit de jaren twintig, psychiatrisch ziekenhuis Huize Padua in Boekel, is een eeuw later nog altijd een gewaardeerde klant van ons."

Het zijn ook dit soort klanten – vaak kloosters, scholen en ziekenhuizen – die jarenlang het kloppende hart van Kuijpers' dienstverlening vormden. En nog altijd zijn installaties voor de utiliteitsbouw een belangrijk aandachtsgebied. Het familiebedrijf heeft inmiddels vijftien vestigingen door heel Nederland en werkt voor onder meer zorg- en onderwijsinstellingen, bedrijfs-huisvesting en de cultuur- en recreatiesector (met opdrachten bij onder meer het Rijksmuseum en Museum Voorlinden als 'kersen op de taart'). Ook de voedingsmiddelenindustrie, de farmaceutische industrie en de hightechsector doen graag een beroep op Kuijpers, met zijn expertise op het gebied van cleanrooms, procestechniek en -automatisering.

Continuïteit en duurzaamheid

De klantgerichtheid die van oudsher in het bedrijf zit komt daarbij nog altijd goed van pas, vertelt Aukje Kuypers, Wims dochter die in 2013 aan het roer van het familiebedrijf kwam te staan. "Zeker in de industrie is het uiteraard belangrijk dat de bedrijfsvoering 24/7 doorgaat, maar ook in de utiliteit is continuïteit steeds belangrijker geworden. De kloostergebouwen van vroeger zijn vaak omgevormd tot onderzoeks- en zorginstellingen met veel techniek op de vierkante meter. Als wij het daar niet goed doen, valt de hele organisatie stil. Des te belangrijker dat je als leverancier écht de drive hebt om die vereiste kwaliteit te leveren, elke keer weer."

Duurzaamheid is een andere factor waarop Kuijpers zich nadrukkelijk onderscheidt, schetst Aukje. "Nieuwe technieken zorgen ervoor dat je ook oudere gebouwen steeds energieneutraler kunt maken. Sinds 2013 zijn we



nog nadrukkelijker een duurzame koers gaan varen. We introduceerden bijvoorbeeld naast elke offerte die we uitbrachten, ook ongevraagd een 'groene' offerte. Dit om klanten te laten zien wat duurzaamheid kost én wat het oplevert. Zo brachten we het gesprek over een groenere wereld op gang en beïnvloedden we de mindset van onze klanten."

Partner

Ook hierbij komt de focus op de klant weer naar boven drijven, schetst Aukje. "We willen echt een partner zijn, die goed luistert en doorvraagt en die meedenkt over hoe klanten hun gebouwinstallaties optimaal en liefst zo groen mogelijk kunnen inrichten. Nu is het zo dat veel van onze inmiddels 1.300 medewerkers primair technisch geïntereerd zijn. Die vinden het leuk om technische puzzels op te lossen, maar vinden het soms nog lastig om een gesprek aan te gaan met de klant over wat die nu écht wil. Dat is ook de reden dat we veel investeren in eigen opleidingsprogramma's waarin het naast 'harde' technische kennis ook gaat over de zachtere kanten van een klantrelatie." Wim vult aan: "Het gaat er vooral om dat we onze mensen de kans willen bieden om zichzelf verder te ontwikkelen."

Slimmer werken

Ook volgens Aukjes broer Bas, binnen Kuijpers verantwoordelijk voor strategie en innovatie, is de klantrelatie de laatste jaren nóg belangrijker geworden. "Een menselijke verbinding is iets anders dan een technische verbinding. Dertig of veertig jaar geleden kon je het relatiebeheer misschien nog beleggen bij één persoon. Daar kom je er anno 2021 niet meer mee, gezien de

omvang en compleetheit van de dienstverlening van ons bedrijf. Als wij onze mensen kunnen helpen bij het ontwikkelen van hun meer communicatieve kant, dan is dat voor iedereen beter. Mensen doen uiteindelijk immers zaken met mensen." Tegelijkertijd vormen juist die mensen – of eerder het gebrek daaraan – momenteel ook de grootste uitdaging voor Kuijpers, vertelt Aukje. "Bekwame technici zijn steeds lastiger te vinden, daar maak ik me wel zorgen over. Niet voor niets kijken we ook steeds nadrukkelijker naar manieren om ons werk slimmer en efficiënter in te richten, zodat we in de toekomst meer werk kunnen verzetten met hetzelfde aantal mensen. Ook geven we zij-instromers de kans om zich om te scholen richting de techniek. Zo borgen we de continuïteit van ons bedrijf."

Werken aan het bedrijf

Daarnaast speelt binnen de familie momenteel de vraag hoe het opgebouwde kapitaal – na honderd jaar ondernemen – verder wordt geïnvesteerd. Over deze vraag is ook gesproken tijdens de themabijeenkomst op de FBned Golfdag. "Het was verfrissend om de focus met de deelnemers van de themabijeenkomst te verleggen naar de noodzaak en wellicht ook de kansen van ondernemerschap buiten de grenzen van het moederbedrijf", aldus Bas.

Het is de hoogste tijd om onze horizon te verbreden

Bas

Op dit moment kijkt het jubilerende Kuijpers vooral naar de combinatie van techniek en verduurzaming, schetst Aukje. "Zo hebben we recent een concrete investering gedaan in een scale-up die zich bezighoudt met energieopwekking via gevels van gebouwen." Ook batterijtechnologie zou een interessante markt kunnen zijn, vult Bas aan. "Op die manier kunnen we in de toekomst wellicht een circulaire energievoorziening aanbieden met een combinatie van duurzame opwekking, opslag en verbruik van energie." De familie heeft honderd jaar vooral in het bedrijf gewerkt, vertelt Bas. "Nu is het de hoogste tijd om onze horizon te verbreden en ook meer áán het bedrijf te werken."



‘Bijna al onze machines gaan de grens over’

Gerrit Jan Nieuwenhuis werkte als vertegenwoordiger bij een verpakkingsbedrijf tot hij in 1986 zelf een handel in verpakkingsmaterialen begon. Niverplast (Nieuwenhuis Verpakkingen en Plastics) groeide uit tot een onderneming met 230 medewerkers. Het familiebedrijf bouwt verpakkingslijnen voor klanten over de hele wereld, voornamelijk in de foodindustrie. Richard Nieuwenhuis, de zoon van Gerrit Jan, stapte dertien jaar geleden in het bedrijf.



TEKST Margreet Algra

Richard: “Toen mijn vader voor zichzelf begon, kreeg hij van klanten al snel de vraag of hij naast de verpakkingsmaterialen ook de machine kon leveren voor de verwerking van die materialen. Vanaf 2000 ligt onze focus echt op de techniek en bieden we complete turn-key verpakkingsoplossingen. Inmiddels is Nederland grotendeels voorzien en gaat 98 procent van onze machines de grens over.”

Passionate people

“Onze techniek is goed, onze mensen zijn nog beter. Onze slogan is niet voor niks ‘passionate people’. Als je hier op het bedrijf komt, ontvangt iedereen je met een glimlach. Als organisatie is Niverplast zo plat als een dubbeltje. We zijn wars van hiërarchie. ‘Voor elkaar

en met elkaar’ is onze rode draad. Van collega’s vragen we verantwoordelijkheidsgevoel, ondernemerschap en eigenaarschap. Nu we groeien als kool is het best een uitdaging om iedereen verbonden te houden. Daar doen we elke dag ons best voor. In september organiseerden we een festivalweek, om na bijna twee jaar thuiswerken de onderlinge verbinding weer te verstevigen. We trapten de week af door met z’n allen ons complete gebouw schoon te maken. Voor een letterlijke frisse start. Er was een compleet festivalterrein, er waren team-buildingsactiviteiten en we sloten af met een machtig feest.”

FBNed

“Tijdens de Kickstart bij FBNed waren de verhalen zo herkenbaar en voelde

het meteen vertrouwd. Ik durfde daarvoor ook open te zijn. Ik wil graag leren van ervaringen van anderen en ik hoop een aantal gave relaties uit ons lidmaatschap te halen.”

Rentmeesters

“Dertien jaar geleden vroeg mijn vader me om naar het bedrijf te komen. Ik twijfelde omdat ik gewaardeerd wilde worden om wie ik was, niet om mijn achternaam. Toch liet ik me overtuigen. Ik begon als monteur en ging later de service in. Mijn twijfel verdween heel snel. Ook mijn jongere broer van 21 werkt nu in de service; we zien wel hoe dat zich ontwikkelt. Mijn twee zusjes zijn betrokken, maar werken niet in het bedrijf.

Sinds een jaar of drie laat mijn vader steeds meer taken over aan mijn collega Erwin en mij. Erwin is verantwoordelijk voor de commercie en marketing, ik voor de rest. Dat is nu ook formeel vastgelegd. We zien onszelf als rentmeesters die op de tent passen en die zich inzetten voor verbeteringen. Het voelt als een eer dat mijn vader het bewaken van zijn visie nu aan mij toevertrouwt.”



Royal Lemkes

De kracht van sociaal ondernemerschap

“Wanneer je met ondernemersogen naar een probleem kijkt, kun je structurele oplossingen realiseren. Zo kun je zo efficiënt en duurzaam mogelijk sociaal-maatschappelijke impact maken”, aldus Cees van der Meij, DGA van Royal Lemkes.

TEKST Esther Smid

Royal Lemkes is een handelsbedrijf in kamer- en tuinplanten. “We opereren vanuit de gedachte: ‘business as a force for good’. We zijn niet uit op winst-maximalisatie, maar op maximalisatie van impact”, legt Cees uit. “Vanuit ons familie-rentmeesterfonds ‘The green sparkle’ worden diverse projecten geïnitieerd en ondersteund, waarin die impact-gedachte terugkomt.”

Herberg Welgelegen

Een mooi voorbeeld is Herberg Welgelegen, een gerenoveerde villa aan de Oude Rijn, waar professionele zorg en horeca naast elkaar bestaan. “We bieden dagbesteding aan ouderen met geheugenklachten of een andere handicap”, vertelt Cees. “Aanleiding voor dit project was dat mijn schoonmoeder ging dementeren. Hoe wilden we dat zij

verzorgd zou worden? We probeerden in alles de menselijke maat terug te vinden. In samenwerking met de gemeente analyseerden we gegevens over vergoedingen voor dagbesteding. Vanuit ondernemersperspectief concludeerden wij dat betere zorg - met meer tijd, aandacht en liefde voor ieder individu - wel degelijk mogelijk is. Deze zorg kan namelijk bekostigd worden door een combinatie van gemeentelijke bijdragen én inkomsten uit commerciële activiteiten. We verhuren boven acht Bed & Breakfast-kamers en de benedenverdieping is beschikbaar voor verhuuractiviteiten en als buurtrestaurant. De keukenploeg biedt bovendien werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inmiddels lukt het om Herberg Welgelegen, een onderneming zonder winstoogmerk, draaiende te houden.”



“We begeleiden deze werkzoekenden door een aantal maanden met ze mee te lopen en ze een persoonlijke coach te geven”, vertelt Cees. “Ook hier kozen we voor de menselijke maat. Zolang mensen geen vertrouwen hebben in hun capaciteiten is een continu arbeidsproces heel lastig. Hoe kun je iemand weer in zichzelf en de maatschappij laten geloven? De bedoeling is dat mensen doorstromen naar bedrijven in de regio. We geloven in een local-for-local oplossing. Daarom vraag ik lokale ondernemers om hun deuren te openen voor mensen die wij begeleid hebben.”

Duurzame oplossingen

Ondernemers kunnen veel impact maken volgens Cees. “Een ondernemer is goed in ondernemen en een bedrijf runnen. Probeer die kennis in te zetten als je ergens bij betrokken raakt en zoek die betrokkenheid ook dicht bij huis. Ook daar is veel onrechtvaardigheid en kun je als ondernemer echt een deel van de oplossing zijn. Door als ondernemer naar problemen te kijken, waarborg je de continuïteit van hulpprojecten.”

Sociaal ondernemen

‘Het Nieuwe Wij’ is een ander inspirerend voorbeeld van sociaal ondernemerschap. Met medewerking van de gemeente Lansingerland werden de gegevens geanalyseerd van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Waarom zitten deze mensen in de knoop en staan ze al zolang aan de zijlijn?



Herberg Welgelegen

Waar te beginnen met het proces van opvolging?

Het is relatief makkelijk om uit te rekenen wat de fiscale en financiële voordelen zijn van het tijdig beginnen met je opvolging. Niet voor niets benadrukken accountants en fiscalisten dit in hun gesprekken met ondernemers. "Maar voor mij speelt eerst de vraag wanneer en hoe ik het gesprek begin met mijn kinderen", aldus de DGA van een tweedegeneratie familiebedrijf.

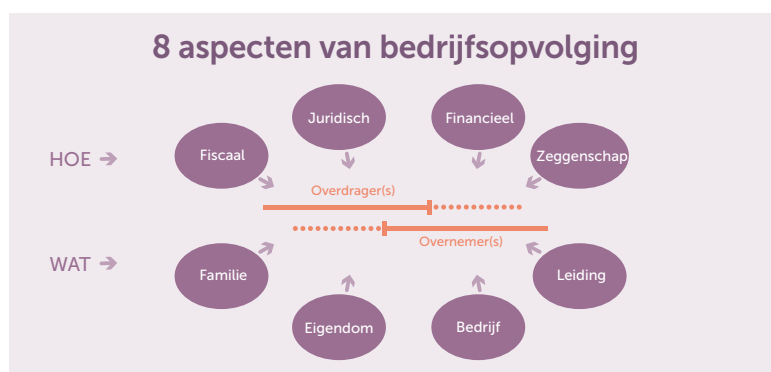
TEKST Albert Jan Thomassen

Aan je kinderen vertellen dat je nadenkt over de opvolging is de start van een bewustwordingsproces. Het daagt hen ook uit om erover na te denken. Leg het onderwerp zonder verwachtingen op tafel. Vervolgens kunnen de gezinsleden bekijken hoe zij betrokken willen zijn in het nadenken over en het voorbereiden van de opvolging. Met een regelmatig familieberaad aan de hand van een agenda trek je het uit de informele sfeer van de spreekwoordelijke keukentafel en breng je structuur aan in het proces.



Proces van iedereen

Als DGA beslis je zelf over de opvolging. Maar door je kinderen en partner vroegtijdig mee te nemen ontstaat er een gezamenlijk proces dat het draagvlak voor je keuzes vergroot. Bovendien geeft het de volgende generatie de gelegenheid om te ontdekken of de verantwoordelijkheden van een eigenaar bij hen passen.



Van wat naar hoe

Opvolging gaat over zoveel meer dan de vraag wie de leiding overneemt. Het speelt zich af op drie niveau's: eigendom, leiding en zeggenschap. Te vroeg de nadruk leggen op de fiscale aspecten leidt te snel naar de 'hoe-vragen'. Niet zelden blijkt dan in de loop van het proces dat de uitgedachte fiscale constructie niet past bij wat de familie wil. Voor een familiebedrijf is overdracht van eigendom het eerst aan de beurt. De wat-vragen vormen het fundament van de opvolging:

- Wat willen wij als familie met het bedrijf?
- Wat is onze eigendomsvisie en de gewenste eigendomssamenstelling?
- Wat is onze toekomstvisie voor het bedrijf?
- Wat zijn onze intenties met de leiding?

Als je hierover uit bent, is de overdracht van de leiding in een duidelijk kader geplaatst. De hoe-vragen liggen vervolgens meer op het vlak van structureren:

- Hoe gaan wij de overdracht van eigendom financieren?
- Hoe gaan wij het fiscaal optimaal inrichten, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)?
- Voor welke juridische structuur kiezen we?
- Hoe gaan we de zeggenschap inrichten?

In de praktijk blijkt dat de overdracht van de zeggenschap vaak als laatste aan de beurt is. Want als eigendom en leiding goed zijn geregeld dan is het voor de DGA veel makkelijker om ook de zeggenschap met vertrouwen over te dragen.

Anneke Smilde

Commissaris en STAK-bestuurslid van Royal Smilde

‘Zorg voor verbondenheid en betrokkenheid bij alle huidige en toekomstige eigenaren’

TEKST Margreet Algra | BEELD Marcel Bakker

“Mijn vader was tot op hoge leeftijd DGA van ons familiebedrijf en bleef daarna nog een aantal jaren president-commissaris. We zijn met zeven kinderen, mijn broer Arend was de enige die in het familiebedrijf werkte tot zijn pensioen. Allemaal voelden we ons betrokken bij het bedrijf, we zijn ermee opgegroeid. Mijn vader zorgde ervoor dat er een structuur werd opgezet met een STAK-bestuur; hij informeerde ons goed, en was zelf altijd degene die alles wist en regelde. Na zijn overlijden in 2013 werden wij zelf verantwoordelijk voor het vervullen van de eigenaarsrol, zonder directe betrokkenheid bij de bedrijfsvoering. Dat hebben we ons eigen moeten maken, en eigenlijk zijn we daar nog steeds mee bezig.

We realiseerden ons toen ook dat onze kinderen als zesde generatie over ongeveer tien jaar aan zet zijn. Zij hebben minder van het familiebedrijf meegekregen dan wij, waardoor hun natuurlijke affiniteit met het bedrijf kleiner is. Bovendien groeiden ze als neven en nichten niet samen op en kennen elkaar daardoor minder goed. Wij zien het als eigenaars als onze verantwoordelijkheid om te zorgen voor continuïteit van het bedrijf en daarvoor is verbondenheid nodig, met elkaar en met het bedrijf.

We organiseren daarom elk jaar een generatiedag, met een rondleiding op een van onze bedrijven. Verder hebben we recent een familieraad opgericht, waardoor de zesde generatie zelf verantwoordelijkheid gaat dragen voor het organiseren van activiteiten. Zo willen we hen stimuleren en voorbereiden, zodat zij straks klaar zijn om hun eigenaarsrol in te vullen.”





Uitgelicht | My Way

My Way is een persoonlijk leiderschapsprogramma waarin kennis, 'best practices' van het familiebedrijf én de eigen persoonlijke ontwikkeling als leider geïntegreerd zijn. My Way is bedoeld voor opvolgers in het familiebedrijf die directieverantwoordelijkheid in het bedrijf of in de familieholding hebben of zullen krijgen.

Verdieping

Wat voor leider ben jij? En op welke wijze wil je het bedrijf en het directieteam leiden? Het programma brengt verdieping in het inzicht in hoe jij bent als leider. Ook krijg je veel beter in de gaten wat het effect van je leiderschapsstijl is op anderen. My Way is zo opgezet dat je als groep samen een proces ingaat waarin je telkens opnieuw de mogelijkheid krijgt om opgedane inzichten te toetsen en in te brengen. Dat leidt ertoe dat je aan het einde van het programma vaak positief verrast bent over je ontwikkeling. Je hebt stappen gezet die je al langer wilde zetten, maar waar je om wat voor reden dan ook niet aan toekwam.

Tien keer

My Way bestaat uit tien bijeenkomsten in een jaar: één blok van twee aaneengesloten dagen en negen blokken van één dag. De nieuwe My Way-groep start in maart 2022. Albert Jan Thomassen en Martine van der Steeg-Donders zijn de programmaleiders.

Eerdere deelnemers over My Way:

"Door My Way heb ik zelf het leiderschap genomen over mijn loopbaan in het familiebedrijf."

"Ik leerde meer voor mezelf op te komen en te blijven staan voor mijn mening."

"Ik heb meer begrip gekregen voor de positie van mijn vader."

"Ik leerde dat je meer verdiepen in de tegenpartij óók leiderschap is."

"Het is leuk om te zien dat mensen in het bedrijf mij na My Way zien staan als de nieuwe leider."

"Ik hoef niet langer tegen mijn vader op te boksen, maar gebruik hem als sparring partner."

Albert Jan Thomassen

Albert Jan Thomassen is directeur van FB NED en al sinds 1986 actief in de wereld van familiebedrijven. Hij heeft zich ontwikkeld tot een expert in governance- en opvolgingsvraagstukken in familiebedrijven. Als docent en moderator ontwierp hij vele programma's en workshops voor familiebedrijven, onder meer voor Tias Business School, de Rijksuniversiteit Groningen, FB NED en FBN International. Samen met Jacqueline van Zwol schreef hij het boek 'Het Familiestatuut'.



Martine van der Steeg-Donders

Martine van der Steeg-Donders is expert op het gebied van gedrag, samenwerking, leiderschap, organisatiestructuren en (online) leren. Haar achtergrond ligt in de organisatiepsychologie, bedrijfskunde en onderwijskunde. Zij ondersteunt als procesbegeleider, coach en organisatieadviseur al ruim twintig jaar directies bij hun organisatie- en teamontwikkeling. Sinds een aantal jaar doet zij dit vooral bij familiebedrijven.



Heb je interesse in deelname? Neem dan contact op met Eveline Maas op maas@fbned.nl.

Terugblik Excelleren als mens

Dit najaar organiseerden we voor het eerst het programma Excelleren als mens. De leergang is al ruim tien jaar in de markt, maar was nu toegespitst op familiebedrijven.

Deelnemers zijn heel enthousiast:

"Deze leergang heeft mij veel gegeven: inzicht in mijzelf, rust en vertrouwen om te gaan doen wat ik altijd al wist, maar was kwijtgeraakt."

Margreet van Dalfsen – Venture Group

"Het heeft mij de moed en kracht gegeven om me te kunnen ontplooiën en een koersvast leven te kunnen leiden."

Rémy de Kuyper – Koninklijke De Kuyper

"Programmaleiders Edwin en Eline creëren een vertrouwde omgeving waarin alle ruimte en tijd is om jezelf te leren begrijpen. Door de juiste vragen te stellen zorgen ze ervoor dat je nooit het contact met je gevoel verliest. Je leert geloven in je eigen doelen."

Rianne de Groot – De Groot en Slot

Agenda

Het moedige gesprek



Doelgroep: Alle familieleden

Korte inhoud: Generaties lang ondernemen gaat altijd gepaard met gedoe. Deze workshop gaat over de moed om gedoe niet te vermijden, maar te zorgen dat het op tafel komt. Want als gedoe bespreekbaar wordt, geeft dat energie, lucht het op en is het een bron van leren en vernieuwen. Wat is het gesprek dat niet gevoerd wordt binnen jouw familie en/of bedrijf, maar dat wel gevoerd zou moeten worden?

Data: 19 januari & 2 februari 2022

Hoe betrek je je kinderen bij het opvolgingsproces?



Doelgroep: Toekomstige overdragers

Korte inhoud: Interactief programma van anderhalve dag waarin toekomstige overdragers bewust worden gemaakt van de impact van de informele kant van het bedrijfsopvolgingsproces. Dit programma is bedoeld voor ouders die bewust willen omgaan met de voorbereiding van de volgende generatie (hun jonge of jongvolwassen kinderen).

Data: 18 & 19 maart 2022

Excelleren als mens



Doelgroep: Leden vanaf 18 jaar, zowel familieleden als externe betrokkenen

Korte inhoud: Om te excelleren als mens is het belangrijk dat je de leiding hebt over je eigen leven. In dit vierdaagse programma ga je middels ervaringsgericht leren herontdekken wie jij bent, wat jouw plek is en hoe je vanuit jouw kwaliteiten en passie een unieke bijdrage kunt leveren aan het familiesysteem.

Data: Startdag 22 april & driedaagse 17, 18, 19 mei 2022



Gijs Hemmink

‘Ik was niet van plan om het familiebedrijf in te gaan’

Een functie binnen het familiebedrijf had Gijs Hemmink (31) nog nooit serieus overwogen, toen zijn vader Martin hem polste over de toekomst van Hanzestrohm. Hij woonde en werkte in Milaan en had het daar prima naar zijn zin.

TEKST Margreet Algra | BEELD Marcel Bakker

“Het familiebedrijf speelde geen grote rol in mijn jeugd. We gingen mee op personeelsuitjes en naar kerstdiners en later heb ik er weleens een zomerbaantje gehad. Thuis ging het er verder nauwelijks over. Mijn vader was niet iemand die zijn werk mee naar huis nam.

Na de middelbare school koos ik voor een studie bedrijfskunde en economie. Ik vertelde regelmatig aan mijn vader, ook een bedrijfskundige, wat ik had geleerd en dan kwam hij met praktijkvoorbeelden. Ik vond het leuk om die gesprekken te voeren; de stof kwam erdoor tot leven. Toch dacht ik nooit: misschien moet ik later eens bij mijn vader in het bedrijf gaan kijken. Hanzestrohm, van oorsprong een handelsbedrijf, is een groep van ondernemingen die vanuit een technisch merkenportfolio specialistische producten en diensten aanbiedt. Ik keek vooral naar de buitenkant: de producten, zoals kabels, rookmelders en schakelmateriaal, spraken niet zo tot mijn verbeelding. Mijn vader heeft mij ook nooit richting het familiebedrijf geduwd.”

Terugkeren

“In 2018, het jaar dat mijn vader zestig werd, sprak hij met mijn twee zussen en mij over de toekomst van het familiebedrijf. Hij vertelde dat hij er nog maximaal tien jaar aan verbonden wilde blijven. Mijn zussen zijn niet bedrijfskundig geïnteresseerd; zij hebben een ander carrièrepad gekozen. Zij wilden wel graag dat het bedrijf op de een of andere manier in de familie zou blijven.

Mijn vaders vraag kwam voor mij onverwacht. Ik was na een masterprogramma in Milaan gebleven en had er al drie jaar een baan in de e-commerce, in de mode- en designindustrie. Ik had het daar goed en was niet van plan om het familiebedrijf in te gaan.

Terug in Italië vertelde ik het verhaal aan mijn vriendin. Zij vroeg of ik de mogelijkheden binnen het familiebedrijf en welke kansen het zou kunnen bieden weleens serieus had overwogen. Ik moest toegeven dat ik daar nog nooit diep over had nagedacht.”

Warm bad

“Na een paar maanden nadenken en sparren met mijn vriendin en een paar vrienden, belde ik mijn vader en zei: ‘Wat ik nu doe, lijkt eigenlijk best veel op wat jij doet. Ik wil het proberen bij Hanzestrohm, maar ik kan niet garanderen dat ik het leuk vind.’ Mijn vader was blij verrast. In de designsector lijkt het misschien te gaan om de producten, maar uiteindelijk draait het ook daar vooral om de processen en organisatie eromheen en om de relaties met klanten en leveranciers. En eigenlijk was ik na drie jaar ook wel toe aan een nieuwe uitdaging.

Na een paar maanden nadenken en sparren belde ik mijn vader

In januari 2019 kwam ik terug naar Nederland. Ik begon aan een tweejarig management traineeship. Dat was opgezet om het bedrijf goed te leren kennen, in samenwerking met het driekoppige directieteam – waaronder mijn vader – en de hr-manager. Ik draaide mee op alle



afdelingen en bezocht bouwplaatsen en de belangrijkste leveranciers en klanten. Het was een ontdekkingstocht die voelde als een warm bad. Iedereen kent elkaar hier en gaat vriendelijk met elkaar om. Maar ik moest ook wennen. Ineens zat ik met mijn boterham met pindakaas in een kantine. En sommige routinematige afdelingen vond ik minder boeiend. Gelukkig waren die trajecten dan eindig. Het programma was ook niet in beton gegoten, dat was prettig. Toen er onverwacht behoefte ontstond aan een marketingspecialist, kon ik die rol invullen. De momenten dat ik echt waarde kon toevoegen en onderdeel was van het team waren voor mij het mooist. Na een jaar, of anderhalf misschien, wist ik wel zeker dat ik wilde blijven. Mijn Italiaanse vriendin heeft me altijd support gegeven en woont en werkt inmiddels gelukkig ook in Amsterdam.”

Duurzaamheid

“Na honderd dagen bij Hanzestrohm gaf ik op verzoek van het directieteam een presentatie over wat me opviel binnen het bedrijf. Een van die dingen was dat een duurzaamheidsstrategie ontbrak, hoewel mvo

zeker met het bedrijf is verweven. Na die presentatie kreeg ik de bal teruggekaatst of ik dat dan niet wilde gaan onderzoeken. Dat sprak me wel aan. Ik vind het verkennen van onontgonnen terrein leuk en uitdagend. Ik begon met een nulmeting. Op sommige punten, zoals human resources, scoorden we best goed. Met name in de supplychain waren er aandachtspunten.

“**Een ontdekkingstocht die voelde als een warm bad**”

Sinds de afronding van mijn traineeship in december 2020 ben ik manager duurzaamheid. Ik werk nu met verschillende partijen aan een aantal pilots. We onderzoeken bijvoorbeeld of de behuizing van rookmelders kan worden hergebruikt als deze na tien jaar verplicht moeten worden vervangen.”

Overdragen

“Het is de bedoeling dat ik in de toekomst deel zal uitmaken van de directie. Omdat ik mijn leiderschapsskills wilde ontwikkelen, volg ik nu het programma My Way bij FBned. Het sprak me aan door de mix van relevante onderwerpen, soft skills en strategie. De familiecomponent is een toegevoegde waarde.

Ik zal mijn vaders rol straks niet één op één overnemen. Het bedrijf is in de loop der jaren sterk veranderd. Er is een grote kenniscomponent toegevoegd aan onze handelsactiviteiten en in de toekomst zal technologie een steeds grotere rol gaan spelen. Op dit moment onderzoeken we met het directieteam en de hr-manager hoe we het team en de directie van de toekomst gaan bouwen. Ik merk dat mijn vader het leuk vindt dat ik er ben, al zegt hij dat niet altijd even expliciet. Hij had eigenlijk al een stapje teruggezet en komt nu toch weer dichterbij de business. Hij heeft zoveel kennis en ervaring waar ik uit kan putten. We voeren ook gesprekken over de toekomst. Wat zijn onze waarden? Waar willen we naartoe? We kunnen alles tegen elkaar zeggen en botsen niet snel. We hadden al een goede relatie en die is alleen maar verrijkt door onze samenwerking.”

Nabuurs

Beginnen, doen, doorzetten

Sinds 2008 is logistiek dienstverlener Nabuurs actief bezig met het thema duurzaamheid. Volgens managing director Tjebbe Nabuurs is het tegengaan van klimaatverandering sindsdien steeds urgenter geworden. "Binnen de sector gebeurt uiteraard van alles, maar ik wilde meer bijdragen. Daarom belde ik in juni 2020 met Urgenda. Hun projecten zijn heel concreet en pragmatisch. Dat vind ik inspirerend."

TEKST Esther Smid | **BEELD** Frans Jan Fortunati

Met meer dan twintig vestigingen door heel Nederland en ruim duizend medewerkers hoort Nabuurs bij de grootste logistieke dienstverleners van de Benelux voor FMCG-bedrijven (Fast Moving Consumer Goods). Nabuurs wil de goederen met zo min mogelijk CO²-uitstoot bij de klant krijgen. "In 2008 wonnen we de Lean & Green Award", vertelt Tjebbe. "Voor deze duurzaamheidsprijs moet je in vijf jaar tijd 20% CO² besparen." Nabuurs is sindsdien continu bezig te verduurzamen en haar CO²-footprint te verkleinen. Tjebbe: "Onze panden zijn duurzaam en we gebruiken waar mogelijk zonnepanelen. Door chauffeurs op basis van data te laten zien hoe ze presteren ten opzichte van collega's motiveren we hen om zo zuinig mogelijk te rijden. Ook gebruiken we langere voertuigen (ecocombi's). We ontwikkelden slimme software die aangeeft welke goederen gestapeld kunnen worden. Zo kunnen er meer verschillende goederen in een vrachtauto en zijn er minder voertuigbewegingen nodig."

Uitstootvrije stadsdistributie

Nabuurs werkt samen met een brandstofleverancier die biologische diesel aanbiedt. Helaas kiezen niet alle klanten daarvoor omdat het duurder is. Ook de transitie naar elektrische vrachtwagens is soms moeizaam volgens Tjebbe. "Klanten willen het liefst dat je geen verbrandingsmotor meer hebt, maar de kosten van elektrische voertuigen zijn hoog. Bovendien is het een grote uitdaging om voldoende oplaadcapaciteit te vinden. Toch gaat binnenkort ons eerste elektrische voertuig rijden in de stad Groningen. In 2030 moeten alle voertuigen in de binnensteden volgens de wet uitstootvrij zijn."

Perfekte timing

"Ik zie klimaatverandering als dé uitdaging van onze tijd", benadrukt Tjebbe. "Daar móeten we samen iets aan

doen. Het liefst sneller, meer, uitgebreider. Ik geloof dat je samen veel sterker bent dan alleen. Daarom heb ik me gemeld bij Urgenda, een organisatie die gewoon begint, doorzet en dingen voor elkaar krijgt. Ik heb simpelweg gevraagd of ik iets kon betekenen." Op dat moment was Urgenda volop bezig met de campagne 'Meer Bomen Nu', een samenwerkings-





verband van Stichting MEERgroen, Caring Farmers en Urgenda. Hanneke van Ormondt, projectleider van Urgenda en 'Meer bomen Nu': "Het doel van onze campagne is 1 miljoen gratis bomen per jaar planten in Nederland voor het klimaat en de biodiversiteit. Die gratis bomen zijn boventallige zaailingen die we met vrijwilligers door het hele land verzamelen en ergens anders weer planten. We vergroenen Nederland dus met wat we in de natuur vinden. In het voorjaar 2020 doneerde een kweker 150.000 perenbomen aan 'Meer Bomen Nu'. Deze perenbomen zouden eigenlijk wereldwijd geëxporteerd worden, maar dat kon door de coronacrisis niet doorgaan. Wij hadden toegezegd dat we de bomen graag wilden redden van de verbrandingsoven en zouden uitdelen in het land. We hadden nog geen idee hoe we dat gingen aanpakken. Tjebbes telefoontje kwam op het perfecte moment."

Logistieke uitdaging

"We stonden voor een behoorlijke uitdaging", vertelt Tsjard Hofstra, projectleider logistiek en ICT voor Urgenda en 'Meer Bomen Nu'. "We hadden ruim een week de tijd om 150.000 bomen te verspreiden over het land. Maar de locaties waar we de bomen gingen uitdelen of inkuilen moesten we nog zoeken. Ik kreeg een telefoontje dat Tjebbe Nabuurs ons wilde helpen. Hij stelde gratis vier vrachtwagens beschikbaar en loodste mij direct zijn organisatie in voor logistiek advies." "Ik wilde deze campagne ondersteunen met onze logistieke kennis en mogelijkheden", beaamt Tjebbe. "Daarom stelde ik Tsjard voor aan een planner en een wagenparkmanager van Nabuurs zodat hij direct met hen kon schakelen voor advies. Ik dacht ook mee over waar Tsjard vrijwillige chauffeurs kon vinden. Het was vlak na de eerste lockdown en we hadden net als veel collega-bedrijven een tekort aan chauffeurs." Uiteindelijk lukte het Tsjard om voldoende chauffeurs te regelen. "Een paar kwamen via ons eigen netwerk en een oud-chauffeur van Nabuurs bood ook aan mee te helpen. Het enthousiasme bij veel chauffeurs was groot, maar we moesten rekening houden met de rij- en rusttijden. We hadden ook een chauffeur die normaal gesproken concertapparatuur voor de metalband Rammstein reed, maar de tour lag volledig stil. Deze chauffeur zat al maanden thuis met zijn recent behaalde vrachtwagenrijbewijs en wilde graag vrijwillig voor ons aan de slag."

Hectiek

Tsjard en Hanneke hebben die week van de perenbomen bar weinig geslapen. Tsjard: "Gedurende de dag werd de planning constant bijgestuurd omdat we plekken aan het regelen waren waar de bomen konden worden uitgedeeld. Het was continu schakelen." Door



een oproep van Hanneke op social media en een telefoontje naar het AD en De Telegraaf, ontstonden er files in het land door mensen die een gratis perenboom wilden. "We leverden de perenbomen per vrachtwagen aan gemeenten, natuur- en milieufederaties en andere instanties die wilden meehelpen. Soms werd 's avonds door een gemeente besloten dat ze perenbomen wilden uitdelen bij de milieustraat en moest de vrachtwagen er de volgende ochtend al staan. Uiteindelijk hebben we in een week veertig vrachten perenbomen weggereden met dank aan Nabuurs, die ook de brandstofkosten voor haar rekening nam."

"Zonder de hulp van Nabuurs was dit echt onmogelijk geweest", zegt Tsjard. "Het was enorm hectisch, soms was ik tot diep in de nacht met Hanneke aan het bellen en regelen en om vijf uur in de ochtend appten de eerste chauffeurs alweer met hun vragen. Voor elke nieuwe uitdeellocatie die zich aanmeldde, moest de planning voor het transport aangepast worden. Het was een logistieke puzzel die de hele dag door verlegd moest worden." Tjebbe is blij dat Nabuurs kon bijdragen aan 'Meer Bomen Nu' en wil graag doorgaan met de samenwerking. "Het liefst met zo min mogelijk inzet van vrachtwagens zodat de CO²-uitstoot beperkt blijft." Komende winter wordt geprobeerd zo lokaal mogelijk te werken. Het mooiste is dat mensen de zaailingen ophalen waar ze geogst worden.

Zoek de verbinding

"Familiebedrijven kijken vooruit naar de volgende generaties", weet Hanneke. "Ik hoop dat ze ook bezig zijn met hoe ze toekomstbestendig en klimaatneutraal kunnen worden. Urgenda en familiebedrijven kunnen elkaar hierbij helpen. Er zijn altijd samenwerkingsmogelijkheden te bedenken."

"Verbinding is belangrijk", vindt Tjebbe. "Zoek contact met branchegeenoten, andere familiebedrijven of een organisatie als Urgenda. Als je met elkaar overlegt, ontstaan er vaak goede ideeën en kun je van elkaar leren en elkaar ondersteunen. We moeten het samen doen!"

‘De juiste balans is essentieel’

Per 1 oktober zwaaid George Terberg (68) af als bestuursvoorzitter van de Royal Terberg Group. Zijn neef Godfried Terberg (58) volgt hem op. Hoe gaf dit familiebedrijf het opvolgingsproces vorm?

TEKST Joost Peters | BEELD Marcel Bakker

Het verhaal van de Terberg Group begint in 1869 in Benschop, waar Georges overgrootvader Johannes Bernardus Terberg een smederij begint. Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelt het bedrijf zich tot een wereldwijd actieve specialist in de nichemarkten van speciale voertuigen, equipment voor de afvalinzameling, meeneemheftrucks, modificatie van trucks en bedrijfswagens, en het leasen van auto's. Het bedrijf heeft ongeveer drieduizend medewerkers (waarvan tweeduizend in het buitenland), bij een wereldwijde omzet van ruim een miljard euro. In 2017 nog werd de Royal Terberg Group uitgeroepen tot Familiebedrijf van het Jaar. Twee jaar later volgde, bij het 150-jarig bestaan, het predicaat Koninklijk.

Streng selectie

Met die indrukwekkende cijfers en feiten in het achterhoofd zwaait bestuursvoorzitter George Terberg nu met een gerust hart af. "Zelf ben ik het oudste lid van de vierde generatie; in totaal waren we tot mijn vertrek nog met drie leden actief in leidinggevende posities binnen de diverse bedrijven. Van de vijfde generatie zijn inmiddels drie leden toegetreden tot het familiebedrijf. Ik verwacht dat daar de komende jaren nog wel enkele leden bij zullen komen; de vijfde generatie bestaat uit 36 personen." In 2005 liet de Terberg Group een familiestatuuut opstellen, vertelt George. "Een van de kernpunten daarin is een vrij streng selectieproces aan de poort; familieleden die willen toetreden moeten tegenwoordig eerst minimaal vijf jaar werkervaring buiten de deur opdoen. Ook doorlopen ze bij hun sollicitatie een assessment, om te bepalen in hoeverre ze de potentie hebben om op termijn door te groeien naar een directiefunctie. Zo hopen we latere teleurstellingen te voorkomen."

Toegevoegde waarde

George begon twee jaar geleden na te denken over zijn eigen afscheid. "Mijn voorgangers gingen door tot

het einde van hun leven. Ik heb toen zelf ervaren dat de waarde die je toevoegt vaak afneemt naarmate je ouder wordt. Dat moet je ook durven erkennen, vind ik." Georges opvolger, zijn neef Godfried, was van meet af aan de kandidaat voor de opvolging, beaamt George. "De vijfde generatie is nu nog te jong en onervaren voor zo'n grote stap. En met Godfried hadden we al iemand in huis met uitgebreide ervaring als bestuurder. Hij is achttien jaar lid van de raad van bestuur, waarvan de laatste tien jaar als vicevoorzitter. Daarnaast is hij jarenlang operationeel verantwoordelijk geweest voor de divisie Afvalinzamelsystemen. In die rol heeft hij succesvol leidinggegeven aan de integratie van de RosRoca Group binnen de Terberg Group. In 2016



namen we een meerderheidsbelang in dit Spaanse familiebedrijf, dat voertuigen voor afvalinzameling bouwt. Daarbij groeiden we van 1.200 naar 2.400 medewerkers en nam onze omzet met 350 miljoen euro toe. Bij die enorme operatie bewees Godfried een ware verbinder te zijn, die van onze fabrieken in de UK, Spanje, Duitsland en Nederland een echte eenheid heeft weten te maken.”

Die verbindende kwaliteiten komen volgens George goed van pas, gezien de uitdagingen waar het bedrijf voor staat. “Grootste uitdaging is denk ik de steeds agressievere concurrentie vanuit China. Daar zullen we als bedrijf een antwoord op moeten vinden. Dat doen we onder meer door te investeren in digitale transformatie; in toepassingen als robotisering, kunstmatige intelligentie, datagedreven werken en connectiviteit. Door efficiënter te werken en bijvoorbeeld werk te maken van preventief onderhoud, hopen we een leidende rol te behouden in de nichemarkten waarin we actief zijn. Godfried heeft wat ons betreft de juiste kennis en ervaring om ons bedrijf naar de toekomst te loodsen, met als pluspunt dat hij uit de familie komt.”

Goede balans

In de nieuwe raad van bestuur treedt Rob van Hove – de huidige divisiedirecteur Speciale Voertuigen – toe als vicevoorzitter; Paul van der Kroft blijft aan als CFO en

als eindverantwoordelijke voor de IT-infrastructuur. Er zit een goed evenwicht in dit nieuwe driemanschap, denkt George. “Dat is denk ik essentieel voor een zorgvuldige besluitvorming: dat er sprake is van goede checks and balances. Je moet geen notoire meepratere en dwarsliggers hebben, maar mensen die in het belang van het bedrijf hun eigen ego opzij kunnen zetten. Verder zou mijn advies bij opvolgingsprocedures zijn: neem de tijd om goed na te denken over de uitdagingen waar je voor staat en welke personen daarbij passen. Zelf hebben we daarvoor een extern bureau ingeschakeld, dat het proces begeleidde en dat gesprekken voerde met het bestuur, de commissarissen, leden van de STAK en met andere stakeholders. Zo ontstonden langzaam de contouren van deze nieuwe raad van bestuur.”

Eind jaren zeventig begon George binnen het familiebedrijf als verkoper van vrachtwagens, nu neemt hij afscheid als bestuursvoorzitter. “Afscheid nemen brengt een dubbel gevoel met zich mee. Enerzijds laat je de bedrijven los waar je bijna 45 jaar met hart en ziel aan gewerkt hebt. Anderzijds moet je ook realistisch zijn; niemand heeft het eeuwige leven, en je maakt op deze manier ook ruimte voor de opvolging. Zelf vind ik het nu in elk geval tijd voor een andere balans in mijn leven; ik geniet van sporten, reizen en lezen. En als toekomstig lid van de raad van commissarissen en van onze exploitatiemaatschappij blijf ik betrokken.”



Royal Swinkels Family Brewers

Circulair op weg naar de achtste generatie

Al meer dan driehonderd jaar leidt de familie Swinkels een familiebedrijf, dat inmiddels bestaat uit twee mouterijen en acht brouwerijen. Hier worden tientallen unieke biermerken gebrouwen, waaronder Bavaria en Palm. In 2019 nam Peer Swinkels (zevende generatie) als CEO het stokje over van zijn neef. Tijdens een FBNed Connects Cross Chapter vertelde hij over hun strategie, circulariteitsambities, governance en het betrekken van de volgende generatie.

TEKST Jeroen Mann

Op dit moment werken 21 van de 220 familieleden in het bedrijf. Het is niet vanzelfsprekend dat een familielid in het bedrijf kan gaan werken. Als familieleden dit willen, worden zij alleen aangenomen nadat ze minimaal vijf jaar elders hebben gewerkt. Verder moeten ze beschikken over HBO+ werk- en/of denkniveau, of solliciteren op specifieke functies in de sales of als brouwer. Een andere voorwaarde is dat er op de betreffende afdeling een goede balans moet zijn tussen familieleden/niet-familieleden. Ook Peer moest aan deze criteria voldoen toen hij als marketingdirecteur in 2003 startte bij Swinkels.

Governance

Swinkels ontwikkelde een gedegen governance-structuur. In de RvB en RvC hebben familieleden en niet-familieleden zitting. De STAK wordt voorgezeten door een niet-familieelid, zodat de STAK kan fungeren als één aandeelhouder. Van de drie bestuursorganen wordt er altijd één voorgezeten door een familielid. Kinderen van certificaathouders mogen vanaf hun zestiende STAK-vergaderingen bijwonen en krijgen vanaf hun achttiende stemrecht. Swinkels organiseert jaarlijks een training over bijvoorbeeld de cijfers. De groeiende familie vormt ook een pool van talent, dat wordt gescout door een speciale commissie.



Circulariteit

Het is Peers ambitie om het familiebedrijf circulair door te geven aan de volgende generatie. Vanuit zijn ervaring als commissaris bij Tony Chocolonely weet hij dat je circulariteit meetbaar moet maken. In 2019 is daarom de, door KPMG geratificeerde, Swinkels Circularity Index (SCI) ontwikkeld. Doelstelling is om in 2025 voor 75 procent circulair te zijn. Inmiddels zijn er stappen gezet op het gebied van circulaire verpakkingen, het hergebruik van warmte en van 'co-products' zoals gist, ethanol en slib.

Peer geeft aan twee belangrijke uitdagingen te hebben voor de toekomst. Ten eerste: de focus houden op de continuïteit en de lange termijn, ook in tijden van crisis. Ten tweede: het bedrijf circulair en nog mooier doorgeven aan de volgende generaties.

Tips voor familiebedrijven vanuit de ervaringen van de familie Swinkels:

- Zorg voor een uitstekende governance-structuur.
- Onderhoud intensieve communicatie met de familie.
- Verzeker je van langetermijnrelaties met stakeholders.
- Laat iedere generatie zichzelf uitvinden; elke generatie voegt iets nieuws toe.
- Geef prioriteit aan continu leren, als bedrijf en als familie.

Doelstelling is om in 2025 voor 75 procent circulair te zijn