

# RSM Magazine

Jaargang 17, nr 27

RSM

Thema: Familiebedrijven

Convoi waardeert  
partnership met RSM:

**"Dankzij RSM  
hebben we alle  
expertise binnen  
handbereik"**

COMPRI ALUMINIUM:  
GROEIT MET UITDAGINGEN

JIMMINK-KOLHORN:  
ZOON STEFAN NEEMT  
HET ROER OVER

KESBEKE FIJNE  
TAFELZUREN:  
OOS KESBEKE LEIDT  
EN BEREIDT ZIJN  
ZOONS VOOR

GRIEKSPoor:  
CIVIELTECHNISCH  
FAMILIEBEDRIJF  
GROEIT SNEL

RSM EN NYENRODE  
BUSINESS UNIVERSITEIT  
BLIJVEN SAMENWERKEN

NEXTGEN-PROGRAMMA  
VAN RSM HELPT VOLGENDE  
GENERATIE

NIJDRA GROUP:  
50 JAAR INNOVATIE,  
GELEID DOOR DE DERDE  
GENERATIE

RSM adviseert en ontzorgt familiebedrijven

# ‘Eerst de emotie dan de cijfers’

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Nederlandse economie. Uit ons onderzoeksrapport 'Eigendomsoverdracht van Familiebedrijven' blijkt dat maar liefst 70% van alle Nederlandse bedrijven een familiebedrijf is. In deze uitgave van het RSMagazine staat het familiebedrijf centraal. Met de nadruk op de eigendomsoverdracht, een actueel, omvangrijk en belangrijk thema.



Leo van Wersch en Laura Bles-Temme  
Co-Managing Partners RSM Netherlands.

RSM werkt graag voor familiebedrijven en we hebben daarin ook een mooie expertise opgebouwd. Onze samenwerking met Nyenrode Business Universiteit – geïntensiveerd in 2018 met het RSM-Nyenrode Initiatief (RNI) – stelt ons in staat actuele thema's te onderzoeken en familiebedrijven praktische inzichten te bieden. Dagelijks werkt RSM voor en met familiebedrijven om ze op diverse terreinen te ontzorgen.

## Zeer leerzaam

Wij zijn er trots op dat we in dit magazine inspirerende verhalen kunnen delen van familiebedrijven die hun kansen en uitdagingen met ons bespreken. Hopelijk bieden deze inzichten u waardevolle ideeën voor uw eigen onderneming. Zo leest u over de bedrijfsoverdracht binnen Jimmink, één van de familiebedrijven die ik persoonlijk met ons RSM-team mag bedienen, waarbij niet alleen de financiële en fiscale aspecten een rol spelen. De begeleiding en advisering in dit proces helpen ondernemers zaken te overwegen waar ze zelf niet direct bij stil zouden staan. Daarnaast bieden bijeenkomsten zoals ons NextGen-programma opvolgers de kans om zich goed voor te bereiden op hun toekomstige rol en in contact te komen met andere jonge ondernemers in vergelijkbare situaties.

Goede communicatie en een gedegen voorbereiding zijn cruciaal, want een eigendomsoverdracht verloopt niet altijd volgens plan. In dit magazine leest u bijvoorbeeld over Nick Lenders, die onverwachts het familiebedrijf moest overnemen, en over Oos Kesbeke, die zijn zoons klaarstoomt voor de toekomst van Kesbeke Fijne Tafelzuren B.V. Het is duidelijk dat een succesvolle overdracht niet alleen draait om cijfers, maar ook om onderlinge samenwerking en open communicatie.

We hopen dat de verhalen in dit magazine u inspireren en nieuwe inzichten bieden voor uw eigen onderneming. Veel leesplezier!

Laura

4



## COMPRI ALUMINIUM

Groei met uitdagingen, maar staan er in 2025 sterk voor

8



## JIMMINK-KOLHORN

Bedrijf blijft in de familie: zoon Stefan neemt het roer over

12



## KESBEKE FIJNE TAFELZUREN

Oos Kesbeke leidt het bedrijf en bereidt zijn zoons voor op de toekomst

17



## GRIEKSPoor

Civiltechnisch familiebedrijf, groeit snel met de derde generatie aan het roer

20



## CONVOI

Professioneel en zakelijk, maar met de cultuur van familiebedrijf

26



## RSM EN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Samenwerking RSM en Nyenrode Business Universiteit is een groot succes

30



## NEXTGEN-PROGRAMMA

'Wij weten wat het is om in een familiebedrijf te werken'

34



## NIJDRA GROUP

50 jaar innovatie, van draaijerij tot hightech speler, geleid door de derde generatie

**RSMagazine, jaargang 17, nr. 27**  
RSMagazine is een uitgave van RSM. RSMagazine wordt in controlled circulation in een oplage van 3.500 exemplaren verspreid onder cliënten en relaties van de bij RSM aangesloten kantoren in Nederland.

## Hoofd- en eindredactie

- Hester Adema, RSM
- Ben Smeets, RSM
- Angélique Timmer-Weisscher, RSM

## Redactie

- Jaap Bonkenburg, De Coalitie
- Harry van Dam, Paapstvandam, bureau voor communicatie
- Marcel Paapst, Paapstvandam, bureau voor communicatie
- Vanessa van Zalm, De Coalitie

## Beeld en fotografie

- Erik van der Burgt, VRBLD photofilm
- Sander Nieuwenhuys, Sander Nieuwenhuys Fotografie
- Marjolein Ansink, Marjolein Ansink Fotografie

## Coverfoto

Erik van der Burgt

## Vormgeving

Pieter Tuinman, Formaris branding, ontwerp en fotografie

## Drukkerij

HuigHaverlag Printing

## Postadres

RSM Netherlands  
T.a.v. Angélique Timmer-Weisscher  
Postbus 30  
2130 AA Hoofddorp

Als u voor toezending in aanmerking wilt komen of zich juist wilt afmelden voor verzending, stuur dan een e-mail naar [atimmer@rsmnl.nl](mailto:atimmer@rsmnl.nl).

## Overname inhoud

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van RSM Netherlands worden overgenomen voor gebruik elders.

Het RSMagazine is geproduceerd op gecertificeerd FSC-papier met een FSC-keurmerk. Dit keurmerk staat er garant voor dat papier gewonnen wordt uit verantwoord bosbeheer. Dit houdt in dat er op evenwichtige wijze gelet wordt op de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer komen kijken.

Het RSMagazine wordt verstuurd in BioSeal, een dunne verzendverpakking en een milieuvriendelijk alternatief voor het verzenden in PCR- folieverpakking. Het materiaal is gemaakt van papier met hernieuwbare grondstof en uitstekend recyclebaar.

[www.rsmnl.com](http://www.rsmnl.com)



# Van vertrouwen naar zichtbare controle bij groeiend Compri Aluminium

☰ MARCEL PAAPST © ERIK VAN DER BURGT

Wie vanaf de snelweg over de provinciale weg naar Medemblik rijdt, kan het bedrijf niet missen. Compri Aluminium is prominent zichtbaar langs de weg. De groei van een familiebedrijf gaat vaak gepaard met veranderingen, zo ook in Medemblik. Waar het eerst draait om vertrouwen en alles zelf te doen als eigenaar, wordt het later belangrijk om taken te delegeren en controle in te bouwen.

Bovendien vraagt een familiebedrijf om oplossingen voor onverwachte situaties, zoals wanneer een belangrijke aandeelhouder plotseling wegvalt. De familie Lenders heeft de afgelopen jaren met al deze uitdagingen te maken gehad. Toch staat haar bedrijf, Compri Aluminium, er in 2025 sterk voor.



Nick Lenders herinnert zich nog goed het moment dat zijn vader begin 2023 onverwacht overleed. Sinds 2021 was zijn vader eigenaar van Compri Aluminium, nadat hij er ruim vijftien jaar operationeel directeur was geweest. In die tijd had hij zijn zoon Nick al in het bedrijf laten werken, onder andere in de fabriek. Nick doorliep in tien jaar tijd verschillende functies en was net uitvoerend directeur geworden toen zijn vader toezicht ging houden vanuit de holding. Zijn plotselinge wegvallen zorgde ervoor dat Nick in één klap de leiding kreeg. "Ineens was ik verantwoordelijk voor het hele familiebedrijf", blikt de nu 34-jarige Lenders terug.

"Zo'n moment wil je natuurlijk nooit meemaken," vertelt Nick. "Maar ik was er klaar voor; mijn vader had mij goed voorbereid. Hij ging moeilijke gesprekken over de toekomst van het bedrijf nooit uit de weg." Al snel werd duidelijk dat Nick het bedrijf zou voortzetten, terwijl zijn zus al bij Compri werkte en zijn broer ervoor koos een eigen onderneming te starten. "Ik werd directeur en grootaandeelhouder, terwijl we met z'n vieren – mijn moeder, broer, zus en ik – aandeelhouders bleven." Om deze zakelijke samenwerking binnen het gezin goed te houden is communicatie volgens Nick cruciaal. "We hebben minstens vier keer per jaar een overleg als aandeelhouders. We bespreken dan niet alleen de cijfers, maar ook onze ambities. Dat werkt goed en we zijn blij dat dit zo goed verloopt. Liever verkoop ik het bedrijf dan dat er onderling ruzie ontstaat over geld."

## De kracht van aluminium en groeiende kansen

In de bouw ziet Nick grote kansen voor aluminium. "Het is een veelzijdig en bijna volledig recyclebaar materiaal. Aluminium kan eindeloos worden hergebruikt zonder kwaliteitsverlies." Bij Compri merken ze dat de vraag naar aluminium voortdurend toeneemt. "Veel bakstenen gevels worden vervangen door geïsoleerde gevels met een aluminium afwerking, wat ook milieutechnisch interessant is."

Nick verwacht dat Compri Aluminium binnen vijf jaar de omzet kan verdubbelen en zal groeien naar zo'n 150 medewerkers. Het bedrijf is al flink gegroeid sinds Nick er begon; toen waren er twaalf collega's, nu zijn dat er al bijna honderd. "Vroeger voelde het als een vriendengroep, nu is het een professioneel team. Ik ben minder betrokken bij de werkvloer; de managers hebben veel verantwoordelijkheden overgenomen. Zij verzorgen bijvoorbeeld het aannemen van nieuwe collega's. Ook zij werken daarbij steeds vanuit de filosofie van mijn vader: goed zorgen voor onze medewerkers. En dat doen we ook. Het verloop is buitengewoon laag en nieuwe vacatures kunnen we nog steeds invullen".

Verdere groei van de onderneming kan ontstaan door autonome groei, maar ook door het overnemen van branchegenoten. "Beide opties bekijken we voortdurend. Van fysieke uitbreiding van onze vestigingen om meer productie te kunnen uitvoeren tot acquisitie. Voor beide valt wat te zeggen, maar het belangrijkste is dat we een markt zien voor onze producten. En die is er zeker."

## Controle inbouwen naast vertrouwen

Met de groei verandert ook de manier van werken. Dit jaar is Compri gestart met een verplichte accountantscontrole door RSM. "Bij de kennismaking met RSM voelde het meteen goed. Ze zijn een groot kantoor, maar toch persoonlijk en hebben veel ervaring met familiebedrijven," zegt Nick. Stefan Groenewoud, Senior Manager bij RSM in Alkmaar, keek inmiddels binnen bij Compri en zag een schitterende onderneming. "We zien het vaker; familiebedrijven die doorgroeien en waar een verschuiving van houding moet gaan plaatsvinden: van vertrouwen naar controle. Daarbij moet aandacht zijn voor de heersende cultuur, maar moeten interne beheersmaatregelen toch vaak worden genomen", aldus Groenewoud.

Volgens de accountant is het zichtbaar vastleggen van controles een noodzakelijke maatregel. "Mensen zijn er niet aan gewend, maar eenmaal doorgevoerd blijkt het prima te passen in de dagelijkse gang van zaken. Daarmee versterk je de kwaliteit van de interne en externe werkzaamheden en de betrouwbaarheid van de financiële rapportage." Nick Lenders is positief over de verplichte accountantscontrole. "Iedereen roept altijd dat het veel geld en een hoop werk kost, maar ik zie dat echt anders. De mensen van RSM halen zaken uit ons werkproces die anders moeten en daar van hebben we ook echt profijt."

Tijdens de eerste voorbereidende werkzaamheden voor de controle kwam al een belangrijk punt naar voren: medewerkers konden in het computersysteem zelfstandig orders en verkoopprijzen wijzigen. Lenders: "Het was nog nooit gebeurd, maar we moeten geen risico willen lopen. RSM wees ons hierop en we hebben dit direct aangepast. Vertrouwen blijft de basis, maar het is belangrijk om duidelijke verantwoordelijkheden in te bouwen. Dat zorgt voor meer zekerheid en duidelijkheid."



Het advies van RSM  
opende onze ogen

Regeren is vooruitzien. Daarom besloot Gerard Jimmink de overdracht van het loon- en grondverzet familiebedrijf Jimmink-Kolhorn tijdig te regelen. Het is inmiddels in gang gezet dat zoon Stefan de vierde generatie wordt die de scepter zal zwaaien over het bedrijf in Barsingerhorn, dat naast de inhuur van losse krachten dertig medewerkers in vaste dienst heeft. RSM adviseert en begeleidt vader Gerard, moeder Leny en zoon Stefan Jimmink bij deze eigendomsoverdracht.

≡ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUYTS

# Vierde generatie Jimmink

**klaar voor  
overname  
onderneming**



Gerard Jimmink, reed op zijn motor vier keer Parijs-Dakar

Het zijn overigens niet zomaar medewerkers vertelt Gerard Jimmink, die achtmaal endurokampioen van Nederland werd en op de motor vier keer Parijs-Dakar reed. "Onze medewerkers voelen voor mij als halve zoons. Ik heb verdriet als er iemand weggaat. De kracht van je bedrijf is je personeel. Ik zag het in de motorsport. Wie de beste spullen en de beste mensen heeft, scoopt het het verst. Een voorbeeld: op mijn motor in de Sahara tijdens Parijs-Dakar reed ik dankzij GPS de goede kant op. Toen ik thuis was, rustte ik direct al onze machines met GPS uit. Dat verschaftte ons een enorme voorsprong op de concurrentie."

## Ondernemen

Voor Gerard Jimmink was het een uitgemaakte zaak dat hij de zaak, die in 1943 door zijn opa werd opgericht, van zijn vader zou overnemen. "Ik was vier jaar toen ik met hem meeding. Ik wilde nooit iets anders". Het zijn woorden die zijn zoon Stefan bijna letterlijk herhaalt. "Ik ben geen type die dag in dag uit op een machine wil zitten. Daar ben ik niet geschikt voor. Ik wil ondernemen."

## Stipt op tijd

Dat Gerard Jimmink de eigendomsoverdracht van dit familiebedrijf tijdig regelt, heeft voor een belangrijk deel te maken met het verleden. In 1997 kocht hij zijn vader uit, in 1999 zijn broer. De transacties verliepen niet bepaald soepel, de familieverhoudingen raakten verstoord. "Ze vonden mij te roekeloos, ze dachten dat het niets zou worden met mij aan het roer. Maar ik weet wat ik kan en ik weet wat ik niet kan. Ik kan heel goed rekenen bijvoorbeeld, schrijven gaat mij minder af. Dat doet mijn vrouw die naast mij op kantoor zit. Ik leende geld bij de bank, betaalde mijn vader en broer stipt op tijd. Ik lag op het randje van de tafel, maar ik viel er niet vanaf. Jimmink-Kolhorn werd een bloeiende onderneming, die winst maakte en goed voor zijn medewerkers was. Maar ik ben niet blind voor de toekomst. Ik ben inmiddels de 60 gepasseerd. Kort na mijn vijftigste besefte ik al dat ik geen duizend dingen meer op een dag kan doen. Vanaf dat moment dacht ik na over hoe de eigendomsoverdracht geregeld kon worden."

## Meerwaarde RSM

Voor de eigendomsoverdracht ging Gerard Jimmink in eerste instantie te rade bij het bedrijf 'Familiezaken' van de gezusters Carola en Liane de Ruijter. Voor de cijfers koppelden ze hem aan RSM, de expert op het gebied van fiscale advisering en begeleiding van familiebedrijven. Laura Bles-Temme, co-managing partner bij RSM, begeleidde de overdracht, want naast zoon Stefan hebben Gerard en zijn vrouw twee ondernemende dochters, die een eigen modebedrijf hebben. Gerard en Stefan: "De meer waarde van RSM is overduidelijk. Laura en ook Janine van Veen van RSM hebben ons door hun persoonlijke benadering en inzicht in onze familieverhoudingen uitstekend geadviseerd bij de fiscale kant van de overdracht. Het advies van RSM opende onze ogen, zij attendeerden ons op zaken waar we nooit bij stil hadden gestaan. Daarnaast bezochten we diverse bijeenkomsten, presentaties en ronde-tafel sessies. Dit jaar volgt Stefan een door RSM ontwikkeld NextGen-programma. Het gaat ons daarbij niet alleen om kennisoverdracht, het contact met collega-ondernemers vinden wij eveneens zeer waardevol. Laura zorgt dat iedereen het snapt, dat anderen begrijpen wat er gebeurt."



Zoon Stefan (links), de vierde generatie, zal de scepter zwaaien over het familiebedrijf Jimmink-Kolhorn

## Voorwerk

Volgens Laura Bles-Temme is er bij een eigendomsoverdracht van een familiebedrijf sprake van zowel een zachte als een harde kant. "Emoties spelen een grote rol. Dat is het eerste onderwerp dat goed besproken moet worden. Dus niet alleen naar geld kijken. Je moet eigenaren, in dit geval Gerard, de tijd geven om beslissingen te nemen. Gerard heeft veel voorwerk gedaan. Wij spreken bijvoorbeeld ondernemers van familiebedrijven die hun onderneming willen overdoen op hun kinderen en daarnaast nog bezig zijn met een overname van een buitenlandse partij zonder dat de kinderen daar van af weten. Dat is vragen om moeilijkheden. Bovendien zeggen wij altijd tegen een ouder: neem niet direct zitting in de Raad van Advies. Dan loop je de opvolgers alleen maar voor de voeten."

## Wijze raad

Gerard Jimmink nam deze wijze raad ter harte. Hij reed de afgelopen zomer een paar maanden op een machine zodat hij zijn zoon Stefan letterlijk en figuurlijk niet in de weg liep. Lag hij als eigenaar van dit familiebedrijf wel eens van iets wakker? "Ik zorgde ervoor dat ik het hele proces in handen had. Dan hoef je niet wakker te liggen, omdat je de regie hebt. Bij een half proces is dat anders. Dan ben je afhankelijk van anderen, weet je niet exact waar eventueel de schoen wringt. Dat zijn dingen die ik Stefan meegeef. Dat hij in het bedrijf is gestapt, was volledig zijn eigen beslissing. Als ouders wil je immers maar één ding; dat is dat je kinderen gelukkig zijn. Van dwang is bij ons nooit sprake geweest."

Niet blind zijn voor de toekomst



Amsterdamse fijne tafelzuren  
vol passie en kwaliteit

# Kesbeke: het recept voor succes

≡ VANESSA VAN ZALM @ SANDER NIEUWENHUYIS

Oos Kesbeke is de drijvende kracht achter Kesbeke Fijne Tafelzuren BV, het familiebedrijf dat al meer dan 70 jaar draait om het maken van de beste tafelzuren. Van augurken tot tulpenbollen, van piccalilly tot kimchi, Kesbeke heeft zijn plek in de schappen ruimschoots verdiend. Daarnaast is Oos het gezicht van de populaire Nederlandse realityserie "De Augurkenkoning" op RTL 5. De serie volgt Oos en zijn zoons Camiel (*links*) en Silvian (*rechts*), die worden klaargestoomd om het bedrijf over te nemen, en biedt een kijkje achter de schermen van hun fabriek.



Oos' grootvader startte het bedrijf in een keldertje op het Waterlooplein, midden in de 'Jodenbuurt', de plek voor kleine inleggerijen. "Mijn vader Camiel nam het over en na enkele verhuizingen landden we in 1977 op de Adolf van Nassaustraat in Bos en Lommer. Ruimtegebrek was altijd een terugkerend thema, grijnst Oos. "Je assortiment groeit, je orders nemen toe, en voor je het weet zit je weer te krap." Inmiddels is Kesbeke uitgegroeid tot een complex met een moderne fabriek, voorzien van state-of-the-art faciliteiten en ict-systemen, een winkel waar klanten de producten kunnen kopen en een kantoor vol memorabilia, potten tafelzuur, Ajax-shirts, Harley Davidson-motoren én een achterwand-breed tropisch aquarium. Sinds kort is er ook een extra loods bij Sloterdijk.

## Mazzel

Na de oorlog, toen suiker en zout schaars waren, bedachten Oos' grootvader en vader een slim recept dat de basis legde voor het succes van Kesbeke. "Dat recept is altijd hetzelfde gebleven; we produceren nog steeds volgens de originele formules, laag in zout en met zoetstof in plaats van suiker."

Oos herinnert zich een tijd waarin zoetstoffen negatief in het nieuws waren – en terecht, zegt hij, want sommige zoetstoffen zijn inderdaad slecht. "Maar wij gebruikten altijd de verantwoorde soort. Grappig genoeg worden we nu geprezen vanwege het gebruik van zoetstof, omdat het laag in calorieën is."

Succes gaat dus niet alleen om hard werken, maar ook om een beetje mazzel, vervolgt Oos. "Neem ons merk J&O – Jonnie & Oos – met Jonnie Boer. Het ontstond omdat een journalist ons noemde. Natuurlijk hebben we die kans gepakt, maar feit blijft dat je niet alles kunt plannen. Een goede ondernemer heeft ook gewoon wat geluk nodig."

## Nieuwe potten

Toen Oos in 2000 het roer overnam van zijn vader, besloot hij het anders aan te pakken. "Mijn vader werkte in een tijd van industrialisatie en prijsconcurrentie, maar ik wilde de beste zijn, niet de goedkoopste. We hadden de ruimte ook niet voor massaproductie, dus ben ik een andere koers gaan varen, met kwaliteit als uitgangspunt."

Om zich te onderscheiden, ontwierp Oos een nieuwe pot: langer en slanker dan de standaardpotten, maar met dezelfde inhoud. Het werd een succes, en de Kesbeke-pot is nog altijd een icoon. "Ik had geen geld, maar met hulp van de glasfabriek werd het werkelijkheid. Die gasten leveren nog steeds al ons glas en zijn inmiddels vrienden geworden."

Oos vernieuwde niet alleen de producten, maar ook de fabriek zelf, zoals met een machine voor het opstapelen van het glaswerk. "Mijn vader had altijd de 'als het goed gaat, waarom veranderen?'-mentaliteit, maar ik ben een innovator, ik wil niet achterblijven. Zonder verandering was ik hier nu niet geweest. Uiteindelijk begreep 'die ouwe' ook wel dat het nodig was, maar dat heeft even geduurd."



## Geen vergadercultuur

"Zonder mijn jongens ben ik niks!" zegt Oos vastberaden. "Alles lukt hier alleen omdat iedereen meedoet." Hij werkt dagelijks met zijn zoons: Camiel (27) als zijn rechterhand en Silvian (23) in de productie. Sinds vorig jaar bezitten ze elk 25% van het bedrijf. Oos: "Ik heb ze nooit gepusht om de zaak over te nemen. Als ze dat niet hadden gewild, was dat ook goed geweest. Maar het werkt, we zijn een hecht team, en ik ben trots dat ze het samen met mij voortzetten. We zijn het zelden oneens, en als dat gebeurt, lossen we het snel op. Bij ons geen vergadertafel, we werken en besluiten gewoon."

Nu is het soms zo druk dat ze moeite hebben met op tijd etiketteren. Oos: "En het frustrerende is, die producten staan hier gewoon. Dus werk je 's avonds en in het weekend door. Wat moet je anders? Mooi om te zien is dat al die gasten uit zichzelf die extra uurtjes trekken en doorwerken. Ze doen het niet voor mij, maar voor het product."

Daarom benadrukt Oos altijd het belang van goed personeel én goede partners. "Je begint als eenmanszaak, wordt een BV, en opeens heb je een holding, werkmaatschappij en geconsolideerde balansen. Een heel gedoe."

Dan is het fijn om iemand te hebben die je de weg wijst." Voor hem moeten een bank en accountant echte partners zijn. "Wanda Tetteroo van RSM, dat is wel een leuke! Het is ook een prima kantoor, al mis ik soms de vriendschappelijke band die je vroeger had met je accountant."



## Ondernemen met hart en ziel

Als je de beste wilt zijn, moet je dat niet alleen roepen, maar op alle fronten laten zien, vindt de Kesbeke-directeur. "Bijvoorbeeld door de meest duurzame inlegger te worden, met MVO-certificering en alles erbij. Dat was mijn keuze, ik vind dat gewoon logisch ondernemen. En ik zeg altijd: iedereen kan iets doen zonder een geitenwollensokkenfiguur te zijn – daar heb ik niks mee." Hij is blij met de duurzame keuzes die het bedrijf onder zijn leiding heeft gemaakt. "750 zonnepanelen die ons van energie voorzien, overal ledlampen en waterbesparende maatregelen."

Maar voor Kesbeke betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen meer dan alleen energie besparen; het gaat ook om de menselijke component. "We werken hier met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en zij presteren boven verwachting. Iedereen heeft wel iets, het gaat om hoe je met elkaar omgaat." Hoewel Oos nog nooit een supermarkt heeft horen zeggen: 'Ik koop bij jou omdat jij zo'n certificaat hebt', voelt het voor hem goed. "Dit past bij ons en ik ben ook graag een voorbeeld voor anderen."

In 2024 won Kesbeke de prijs van de Ondernemingsverkiezing Noord-Holland; zowel de vakjury- als publieksprijs, als erkenning voor de duurzame bedrijfsvoering en impact op de regio. "Die waardering voel je echt. Daar kan ik nachten goed van slapen."

## Hobbels

Oos begrijpt dat groeien niet alleen gaat om uitbreiding, maar ook om beheersbaarheid. "De jongens krijgen straks met dezelfde uitdagingen te maken als ik, zoals het oerwoud aan certificeringen. Dat blijft een bron van stress, vooral rond voedselveiligheid. Begrijp me niet verkeerd, wij nemen het serieus, maar de certificering is een eindeloze molen van regels en eisen waar van zelfs auditors soms de weg niet meer weten!"

Hij verwacht niet dat zijn zoons veel zullen veranderen straks. "Als ze iets willen aanpassen, moeten ze het nu doen. Als iets beter kan, doen we dat meteen. Nieuwe ideeën en machines? Daar houd ik van. We blijven altijd innoveren. Wat ik het allerbelangrijkste vind, is dat we alles goed op de rails krijgen, met minder stress en meer tijd voor de mensen om me heen."

Op zijn 66ste heeft Oos nog geen plannen om met pensioen te gaan. "Misschien ga ik ooit eens pas om elf uur naar de zaak", lacht hij. "Maar voorlopig blijf ik gewoon aan de bak." Zijn focus? De kwaliteit behouden. "Ik wil dat we de beste blijven. Niet de grootste, niet de snelste. En trots zijn op wat je maakt. Als je dat kunt zeggen, ben je goed bezig."



# Derde generatie Griekspoor rolt bedrijf in

JAAP BONKENBURG @ ERIK VAN DER BURGT





Frank Griekspoor



Lars Griekspoor

Griekspoor, een onderneming gespecialiseerd in civiele techniek, profileert zich nadrukkelijk als familiebedrijf. Niet ten onrechte overigens want inmiddels staat de derde generatie Griekspoor aan het roer van dit met circa 150 medewerkers snelgroeiende bedrijf in de Haarlemmermeer.

## Het is geen simpel traject

Na een kwart eeuw dragen de huidige directeuren Frank en Ron Griekspoor hun bedrijf over aan een viertal neven en broers met de achternaam Griekspoor. Slechts één jonge Griekspoor koos een andere richting. Dat is Tallon, die als prof tennisser de vaderlandse eer hooghoudt. De keus om in het bedrijf te gaan, lag volgens Lars Griekspoor, zoon van Frank Griekspoor, voor de hand. "Je kunt wel zeggen dat we het bedrijf letterlijk en figuurlijk zijn ingerold. Na school speelden we als kinderen altijd op het bouwterrein; hutten bouwen, op de trekker rijden, we deden niet anders. Van het één kwam logischerwijs het ander. Mijn broer en mijn drie neven stonden nooit stil bij een alternatief."

## Grote projecten

Volgens Frank Griekspoor is het bij een overname van de aandelen in een familiebedrijf essentieel dat er goed en tijdig wordt nagedacht over het traject en het proces. "Mijn vader en zijn broer begonnen in 1968 met het bedrijf. Ik herinner mij goed dat mijn vader twee keer in de week zijn pak aandeed en zijn das knoopte. Dan ging hij naar kantoor zei hij. Daar bedoelde hij het gemeentehuis mee. Daar zaten zijn opdrachtgevers. Het was veel meer een kwestie van gunnen, mits je je werk goed leverde natuurlijk. Dat werd er bij ons met de paplepel ingegoten. Maar de tijden zijn veranderd. Zo moeten overheidsprojecten Europees worden aanbesteed. Ik heb geleerd dat je je als ondernemer niet aan het verleden moet vastklampen. Je moet vooruitkijken."

## Knop omzetten

Volgens Frank Griekspoor geldt dat vooruitkijken zeker ook voor een bedrijfsoverdracht. "Op een bepaald moment kreeg ik een boekje van het bedrijf Familiezaken in handen. Ik ben eerlijk gezegd niet zo'n lezer. Het lag al een paar weken in de kast toen ik het pakte. Na de eerste pagina werd mij veel duidelijk. Dit sloeg één-op-één op onze situatie. We moesten om de tafel zitten; de tweede generatie en de derde generatie. Ook apart van elkaar. Want een bedrijfsovername en een aandelenoverdracht zijn geen simpele trajecten, er komt van alles op je pad. Het is ook niet iets rationeels, want in wezen geef je je bedrijf weg. Daarvoor moet je echt een knop omzetten. Gelukkig verloopt het hele proces relatief snel."

## Rolden

Dat de overdracht heel anders zou verlopen dan in 1998 toen Frank en Ron Griekspoor aan het roer kwamen te staan, was voor de twee zo klaar als een klontje. "Toen ging het helemaal vanzelf, we rolden gewoon het bedrijf in. Inmiddels zijn we een grote speler. Verder zijn wet- en regelgeving enorm veranderd, net zoals er allerlei ingewikkelde fiscale en financiële kwesties spelen. Via Familiezaken kwamen we in contact met RSM. Die samenwerking verloopt buitengewoon prettig, want een overname is werk voor specialisten. Dan ben je als familiebedrijf zoals Griekspoor bij RSM aan het juiste adres. Maar eerst werd de softe kant van de overname onderling besproken."

## Man en paard

Dat ging er overigens niet altijd even relaxed aan toe vertelt Lars met een brede glimlach. "Als je man en paard noemt, kan het confronterend zijn. Er liep tijdens

de gesprekken wel eens iemand kwaad weg, er werd wel eens een deur hard dicht gesmeten. Het hoort er allemaal bij. Het is goed dat het gebeurt, omdat je later samen door dezelfde deur moet kunnen. Niets is zo dodelijk voor een samenwerking als verzwegen ongenoegen. We weten wat we aan elkaar hebben en ieder zit op een plek waar hij het best tot zijn recht komt en waar ons bedrijf dus het meeste baat bij heeft. Toen dat voor iedereen duidelijk was, kwamen de cijfers aan bod. Sinds die tijd zitten we aan tafel met de adviseurs van RSM."

## Bewuste keus

Janine van Veen is belastingadviseur bij RSM. Zij maakt deel uit van de familiebedrijvenadviesgroep en is gespecialiseerd in DGA-advisering, het opstellen van familiestatuten en bedrijfsopvolging. "Het was onder andere een bewuste keus van de vier vertegenwoordigers van de derde generatie om de aangetrouwde familie buiten het bedrijf te houden. Waarbij het natuurlijk niet uitmaakt of dat mannen of vrouwen zijn. Het voorkomt gedoe. De vertegenwoordigers van de firma Griekspoor stonden open voor onze adviezen, het ging zeer gemoedelijk. Aten we eerst gezamenlijk een biefstukje om vervolgens aan de slag te gaan. De wet- en regelgeving voor een overname is behoorlijk gecompliceerd. Er is al een groot verschil tussen 2024 en 2025. Het was bijvoorbeeld gunstig om bepaalde aspecten rond de overname in 2024 af te wikkelen omdat dit belastingtechnisch voordelig was. Bovendien moeten Ron en Frank van een financieel onbezorgde oude dag kunnen genieten. De advisering bij een dergelijk traject is RSM op het lijf geschreven. Het is zowel leuk als uitdagend om te doen."



Jean Spronken:  
'Leon vervangt mij  
nog altijd als ik  
op vakantie ben'

# Convoi: een geleidelijke CEO-wissel van vader op zoon

Convoi mag dan een familiebedrijf zijn, wie zich bij het hoofdkantoor op bedrijventerrein Maastricht Airport meldt, weet dankzij alle Engelstalige aanduidingen direct dat hij met een multinational van doen heeft. De Convoi Groep, groot in E&A (Electrical & Automation), project- en industriële verhuizingen en de totale ontzorging van zijn opdrachtgevers, heeft sinds 2010 hier zijn hoofdkantoor.

≡ HARRY VAN DAM @ ERIK VAN DER BURGT

## Ik heb Jean niet direct voor de leeuwen gegooid

Convoi heeft, mede dankzij een aantal overnames, vestigingen verspreid door het land en is ook in zeven andere landen gevestigd. Het bedrijf telt inmiddels meer dan zeshonderdvijftig medewerkers. Jean Spronken (40) zit sinds 2016 in de onderneming en volgde officieel op 1 januari 2024 zijn vader op als CEO. Met zijn bedrijfskundige achtergrond werkte hij eerst elders (onder andere bij Imtech en Dynniq) en leidde hij onder meer de activiteit projectverhuizing van Convoi in onder andere Utrecht. "Daar heb ik veel geleerd", zegt Jean. "Binnen deze activiteit kon ik echt ondernemen en heb ik de organisatie en haar DNA leren kennen. Tevens kon ik de kennis die ik bij mijn voorgaande werkgevers had opgedaan, inzetten om de organisatie verder te professionaliseren."

### 'Medewerkers geen nummer'

Na een aantal jaren raakte Jean meer betrokken bij de aansturing van de overkoepelende activiteiten van de groep. Binnen het veel grotere Convoi zit hij direct goed op zijn plaats. "Wij zijn een groep die professioneel en zakelijk wordt gerund, maar wel met de cultuur van een familiebedrijf", legt hij uit. "We voelen echt zorg en verantwoordelijkheid voor onze medewerkers. Zo besteden we veel aandacht aan de arbeidsomstandigheden en veiligheid. Tevens vinden wij het belangrijk dat een medewerker zich binnen onze groep ten volste kan ontwikkelen."

Financieel directeur Servé Puts kan het betoog van Jean Spronken met enthousiasme onderschrijven. "Bij ons zijn de medewerkers geen nummer", zegt de 34-jarige Puts, die in 2016 bij Convoi begon. "Wij staan voor een persoonlijke aanpak en begeleiden de mensen goed, ook bijvoorbeeld als ze voor een klus naar het buitenland worden gestuurd."



Roy Demas

Leon Spronken

Jean Spronken

Servé Puts

## 'Veiligheid staat voorop'

Convoi verwacht van zijn mensen maximale inzet en de juiste werkmentaliteit, maar daar staat veel tegenover, zoals optimale arbeidsomstandigheden. "We zetten het beste materiaal in en stellen hoge eisen aan de veiligheid van onze medewerkers", zegt Jean. En zijn vader, Leon, vult aan: "Als mensen van ons in binnen- en buitenland actief zijn, met vaak grote complexe projecten, staat hun veiligheid voorop. Is niet alles echt goed geregeld, dan hebben ze van ons de vrijheid het werk tijdelijk stop te leggen tot de veiligheid is gewaarborgd. Wij staan achter onze mensen en willen dat iedereen weer gezond en wel thuiskomt. Wij voelen ons en zijn ook verantwoordelijk voor zo'n tweeduizend mensen; onze medewerkers én hun gezinnen."

## Eigen bedrijfsschool

Vandaar dat Convoi ook veel energie steekt in innovatie om de medewerkers fysiek niet onnodig zwaar te belasten. "Sowieso wordt het voor mensen boven de zestig lastig om nog zwaar te sjouwen", legt Jean uit. "Dus moeten we zorgen dat we jongeren aantrekken om ervoor te zorgen dat we ook in de toekomst over voldoende mankracht beschikken." Gelukkig is het voor Convoi geen probleem om aan mensen te komen, maar dat komt mede doordat het bedrijf ook daarin vooruitdenkt. Zo heeft het samen met ROC Midden-Nederland een eigen bedrijfsschool opgericht. "Op die manier zijn we verzekerd van goed opgeleide vakmensen. Omdat hier altijd zo'n 35 studenten stage lopen, hebben we de kans potentiële nieuwe collega's de juiste mentaliteit bij te brengen en ze te laten wennen aan onze bedrijfscultuur", aldus Jean. "We moeten onze cultuur eerst aan ze overdragen en daarna is het aan de mensen om die verder uit te dragen", benadrukt Servé.

## 'Ieder heeft zijn eigen stijl'

Voor wat betreft de cultuur binnen Convoi is er met de wisseling van CEO niets veranderd, merkt hij op. "Natuurlijk zijn het twee generaties en ieder heeft zijn eigen stijl, al staat bij allebei de zorg voor de mensen centraal. Leon heeft het bedrijf grotendeels opgebouwd en kon op elk niveau in de onderneming direct bijsturen en Jean werkt meer overkoepelend, vanuit een helicopterview." Jean bevestigt die waarneming. "Ik ben algemener opgeleid dan Leon, maar hij is technisch weer beter onderlegd. Belangrijk is dat wij werken vanuit dezelfde filosofie waarin de focus ligt op innovatie en duurzaamheid."

## Geleidelijk proces

Hoewel Leon Spronken (69 nu), die in 1993 in het bedrijf stapte, eigenlijk zijn twijfels had over het binnenhalen van kinderen in de onderneming ("ik zei altijd: geen kids erin, behalve met de juiste bagage en affiniteit"), betrok hij Jean toch bij de leiding van Convoi. "Dat is heel geleidelijk gegaan", vertelt Leon. "Ik heb Jean niet direct voor de leeuwen gegooid, maar hem steeds meer bedrijfsonderdelen toevertrouwd. We hebben daar rustig een paar jaar voor genomen en zo is Jean op een natuurlijke manier naar de positie van eindverantwoordelijke gegroeid." Ook volgens Servé, die in de loop der jaren nauw met beide CEO's heeft samengewerkt, is dat geleidelijke proces van opvolging goed voor het bedrijf geweest. "Juist door die geleidelijkheid heeft eigenlijk niemand het als een grote overgang ervaren."

## 'Geen standaard draaiboek'

"Kijk", zegt Jean, "voor zo'n proces van opvolging is geen standaard draaiboek en ik denk dat wij het samen goed hebben aangepakt, met onze meedenkende adviseurs van RSM op de achtergrond. Zoals het nu is, gaat het prima. We hebben meer mensen die eigenlijk met pensioen zijn, maar toch nog wat doorwerken, al is het maar voor een paar dagen in de week", legt hij uit. "Leon heeft hier nog altijd zijn eigen verantwoordelijkheden en vervangt mij, als ik op vakantie ben. Dat is het mooie van een familiebedrijf, hè."

RSM, een erg benaderbare organisatie



Servé Puts

# Convoi en RSM: 'Een echt partnership'

Convoi is sinds 2010 (het jaar dat het hoofdkantoor van Elsloo naar Maastricht Airport verhuisde) klant van RSM. Roy Demas, fiscalist bij kantoor Heerlen van RSM, is vanaf de eerste dag nauw betrokken bij Convoi en fungeert tegenwoordig namens RSM als eerste aanspreekpunt. "Het is een dynamisch bedrijf, dat continu in beweging is", zo karakteriseert Demas Convoi. "Zeker de afgelopen jaren heeft het bedrijf veel externe overnames gedaan en bij diverse grote transacties verzorgden wij de algemene dan wel fiscale due diligence. Ook bij de bedrijfsoverdracht naar de kinderen en de overgang in de leiding van vader op zoon hebben we daar waar nodig meege gedacht en gezorgd voor fiscale optimalisatie", aldus Demas.

"Convoi is de laatste jaren sterk gegroeid, zowel autonoom als door de overnames", zegt hij. "In 2012 zetten ze nog zo'n dertig miljoen euro om en dat is nu toegenomen tot meer dan 125 miljoen." RSM controleert de jaarrekening en denkt als adviseur actief mee over allerhande fiscale, juridische en strategische vraagstukken. "Een onderwerp waar we momenteel samen in optrekken is bijvoorbeeld CSR. Convoi hecht waarde aan duurzaamheid en is zich terdege bewust van zijn maatschappelijke rol hierin. Dit zetten ze kracht bij met de doelstelling om vóór 2030 alle nationale projectverhuizingen te kunnen uitvoeren met zero-emissie en de bedrijfspanden volledig energieneutraal te maken."

Servé Puts vindt RSM 'een erg benaderbare organisatie'. "Zij hebben op uiteenlopende gebieden specialisten in huis, dus hoeven wij die zelf niet in dienst te nemen", aldus Puts. "Hebben wij een vraag over pakweg de Turkse wetgeving omtrent omzetbelasting, dan krijgen we via Roy snel antwoord. Daar zit voor ons de toegevoegde waarde van RSM. Onze samenwerking gaat verder dan een simpele klant/opdrachtgever-relatie. We hebben echt een partnership."

# RSM en Nyenrode Business Universiteit blijven structureel met elkaar samenwerken



We spraken prof. dr. Roberto Flören, RSM hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht op Nyenrode Business Universiteit, eerder voor het RSMagazine. Dat was in 2018, toen de al jaren bestaande relatie tussen Nyenrode en RSM werd verdiept en geïntensiveerd door het oprichten van het RNI; het RSM-Nyenrode Initiatief. "Mooi dat we nu, zeven jaar later, kunnen zeggen dat onze samenwerking een groot succes is geworden", zegt Flören.

≡ HARRY VAN DAM @ ERIK VAN DER BURGT

RSM en Nyenrode sloten in 2018 een overeenkomst voor voorlopig vijf jaar, met de intentie om structureel met elkaar te blijven samenwerken. "Nou, ik kan je zeggen dat we er na die vijf jaar geen minuut aan hebben gedacht om te stoppen", roept Flören enthousiast in één van de vergaderkamers op het fraaie universiteitscomplex in Breukelen. "Onze wederzijdse kennis en expertise op het gebied van familiebedrijven sluiten prachtig op elkaar aan en ook qua cultuur zijn we een goede match. Zowel bij ons als bij RSM werken normale, nuchtere en hardwerkende mensen die goed zijn in hun vakgebied. Dus we zijn succesvol, maar gewoon en dat past ook weer prima bij de wereld van familiebedrijven."

Al vele jaren volgden medewerkers van RSM op Nyenrode cursussen, trainingen en opleidingen en dat bleef ook zo na het oprichten van het RNI. Wat daar vanaf 2018 bij kwam, was een reeks van activiteiten die als belangrijkste doel hadden en hebben een brug te slaan tussen wetenschap en bedrijfsleven, met name het familiebedrijf. Wetenschappelijk onderzoek, resulterend in gezaghebbende rapporten, het verzorgen van publicaties in met name vakbladen en het organiseren van uiteenlopende bijeenkomsten dragen bij aan het zowel praktisch als theoretisch ondersteunen van het voor de Nederlandse economie zo cruciale familiebedrijf. En niet te vergeten de door RSM gesponsorde en door Flören bemande leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht. "Sinds kort hebben we op Nyenrode zelfs twee leerstoelen Familiebedrijven", vertelt de hoogleraar. "Vermogensbeheerder Van Lanschot Kempen, de oudste financiële instelling van Nederland, heeft namelijk het instellen van een tweede leerstoel mogelijk gemaakt, bekleed door een jonge vrouwelijke hoogleraar."



We adviseren vanuit  
verschillende disciplines

Roberto Flören

## Een lijvig visitekaartje

"Alleen al uit het feit dat we zo'n boek hebben en dat kunnen meenemen naar klanten –nieuwe en bestaande– blijkt dat we wat er binnen familiebedrijven speelt serieus nemen", zegt Janine van Veen. "Het is dan ook een waardevol boek; meer dan tweehonderd pagina's aan verhalen, analyses en adviezen waar ondernemers echt wat aan hebben." Daarmee is het boek ook een (weliswaar zeer lijvig) visitekaartje voor RSM. "Dat merkten we laatst weer bij de klassieke autobeurs InterClassics in Maastricht, waar RSM onder meer een aparte bijeenkomst organiseerde voor familiebedrijven. Ook daar zagen we dat ondernemers geïnteresseerd zijn in wat wij voor met name het middenbedrijf te melden hebben." En dat is niet zo gek, want net zoals bij de rondetafelgesprekken, presentaties en andere bijeenkomsten, op Nyenrode en elders in het land, komen in het boek de hobbels, twijfels én mogelijkheden die bij bedrijfsoverdracht komen kijken, aan de orde.



Janine van Veen

## 'Zeer bevlogen mensen'

"Een traject van overdracht in een familiebedrijf duurt alles bij elkaar meestal zo'n zeven jaar", legt Roberto Flören uit. "Er spelen ingewikkelde zaken als fiscaliteit, maar ook persoonlijke, menselijke overwegingen spelen een rol. Wanneer is de ondernemer er klaar voor om het stokje over te geven? Willen de kinderen wel en zijn ze er überhaupt geschikt voor? Durven beide generaties de stap aan? Past de leefstijl van de volgende generatie wel bij het leiden van een bedrijf? Allemaal elementen die onderdeel zijn van lastige afwegingen." Omdat de focus bij RSM op het middelgrote bedrijfsleven ligt en de mensen van RSM beschikken over de relevante kennis en expertise, zijn zij bij uitstek geschikte en gewilde gesprekspartners bij opvolgingstrajecten in het familiebedrijf. "Wij kunnen vanuit verschillende disciplines adviseren", benadrukt Marjolijn de Vries. "Naast het NextGen-programma werken we met collega's vanuit alle vestigingen samen om de familiebedrijven zo goed mogelijk van dienst te zijn. We spreken ook een paar keer per jaar met elkaar af en dan heb je echt een stel zeer bevlogen mensen bij elkaar, die hun werk allerminst beschouwen als het afwerken van een verplicht lijstje."

## Ronde tafelsessies

Vanuit RSM zijn Marjolijn de Vries en Janine van Veen (beiden fiscalist) als lid van de familiebedrijvenadviesgroep nauw betrokken bij de activiteiten van het RNI. "We denken en werken mee in de onderzoeken die het RNI uitvoert en hebben ook een actieve rol bij de rondetafelsessies die we regelmatig organiseren", vertelt Janine. "Dat zijn plezierige, open gesprekken waaraan relaties van zowel RSM als van Nyenrode deelnemen. Omdat het om kleine groepen gaat, van maximaal zo'n vijftien personen uit middelgrote bedrijven, ontstaan er mooie gesprekken en leren de deelnemers veel van elkaar." Thema's van die sessies zijn bijvoorbeeld hoe als directie om te gaan met een Raad van Commissarissen en zaken die rond bedrijfsopvolging spelen.

Het overdragen van de leiding naar de volgende generatie is een thema dat in veel familiebedrijven speelt; in grofweg een derde van die ondernemingen is dat op het ogenblik wel onderwerp van discussie. Vandaar ook het NextGen-programma, waarover elders in dit RSMagazine (op pagina 30) een verhaal staat. Maar logischerwijs is bedrijfsopvolging ook voor het RNI belangrijk bij zowel de in- en externe activiteiten als op het gebied van onderzoek. Zo werd afgelopen jaar het boek 'Eigendomsoverdracht van familiebedrijven' gelanceerd, het resultaat van gezamenlijk onderzoek door Nyenrode, Van Lanschot Kempen en RSM.

## Onderzoekpanel

Juist de samenwerking tussen RSM en Nyenrode, waarin praktijk en wetenschap elkaar aanvullen en versterken, levert tastbare resultaten op. "Samen met RSM hebben we ook een onderzoekspanel van een kleine tweehonderd klanten en andere relaties, die we een keer of drie per jaar consulteren om concreet voeling met het echte leven te houden", aldus Roberto. "We sturen die mensen dan een vragenlijst over bijvoorbeeld duurzaamheid of bedrijfsopvolging en binnen een week hebben we de antwoorden binnen en kunnen we conclusies trekken." Een mooi voorbeeld daar van was het bliksemonderzoek dat het RNI op deze manier deed tijdens de coronacrisis. Flören: "Iedereen moest toen thuis blijven en wij wilden in kaart brengen wat dat specifiek voor familiebedrijven betekende. Welke gevolgen en problemen ondervonden ze? En wat verwachtten ze voor de komende maanden? Nou, begin maart 2020 stuurden wij ons panel de vragen en in april hadden we al een rapport klaar." En dat bleef niet onopgemerkt. "Dat mag je wel zeggen", bevestigt Roberto. "Dat rapport heeft werkelijk overal gestaan, alle kranten schreven erover."

## 'Opa begon met typemachines'

Deze en andere prestaties hebben ongetwijfeld bijgedragen aan de autoriteit en reputatie die de samenwerking tussen RSM en Nyenrode inmiddels heeft opgebouwd. "Ik ben kortgeleden ook gevraagd om in de Tweede Kamer te komen vertellen over bedrijfsoverdracht en –opvolging. En dat doe ik natuurlijk graag", zegt de hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht. "Weet je, het familiebedrijf ligt me na aan het hart. Mijn opa begon in 1934 met het verkopen en repareren van typemachines en dat bedrijf is twee generaties in onze familie gebleven, totdat mijn zus en ik niet wilden opvolgen en het bedrijf is verkocht. Dus ik weet wat er bij komt kijken om een familiebedrijf goed te laten draaien, zowel rationeel als emotioneel."



Marjolijn de Vries

NextGen-programma van RSM  
helpt volgende generatie stappen te zetten

# ‘Wij weten wat het is om in een familiebedrijf te werken’

Als er medewerkers van RSM zijn die met gezag kunnen praten over hoe het is om in een familiebedrijf te werken, dan zijn dat Ilse Keijenberg en Nikki Talman wel. Ze groeiden ermee op en waren volop actief in de bedrijven die door hun families werden gerund. Samen met Bodine Baan-van Klaveren van Mesa-FBC, eveneens met een achtergrond in een familiebedrijf, verzorgen ze het NextGen-programma. Ze maken de deelnemers bewust van wat erbij komt kijken om de leiding in een familiebedrijf over te nemen. "Er is veel eenzaamheid onder NextGenners."

≡ HARRY VAN DAM @ RSM

Ilse Keijenberg en Nikki Talman zijn beiden fiscalist (Ilse werkt bij het RSM-kantoor in Heerlen en Nikki opereert vanuit Alkmaar), maar tijdens de sessies van het NextGen-programma zetten ze die petjes nadrukkelijk af. "Daar delen we onze ervaringen in het familiebedrijf", zegt Nikki. "Onze meerwaarde zit 'm in de persoonlijke bagage die we bij de sessies inbrengen."

RSM zette het NextGen-programma samen met Mesa-FBC op. Het afgelopen jaar ging het programma van start met Ilse, Nikki en Bodine als gesprekspartners voor mensen die overwegen in een familiebedrijf de volgende stap te zetten, die stap net hebben gedaan of überhaupt twijfelen of het familiebedrijf overnemen iets voor hen is. Het programma, waarvan de tweede serie kortgeleden is begonnen, bestaat uit vijf groepsessies en voor iedere deelnemer een individuele sessie. De vragen, twijfels en problemen die daarbij worden besproken, zijn voor Ilse en Nikki erg herkenbaar.

Een gezelschap van  
gelijkgestemden



## Aha-moment kan ook emotioneel zijn

Bodine  
Baan-van  
Klaveren



### 'Een heerlijke combinatie'

"Wij weten hoe enorm groot het verschil is tussen werken in een familiebedrijf of in een 'gewone' onderneming", licht Ilse toe. Haar familie had veertig jaar lang een hotel met tien kamers in het Limburgse Epen en als jong meisje werd ze al ingeschakeld bij alle mogelijke werkzaamheden. "Ik kon bij wijze van spreken eerder bedienen dan lopen", zegt ze. "Elke vrije minuut die we als kinderen hadden, werden we ingezet. Op zaterdagochtend lag er altijd een briefje voor ons klaar met wat er binnen en buiten allemaal moest gebeuren." Ilse groeide letterlijk in het bedrijf en haar verantwoordelijkheid werd steeds groter. Zelfs toen ze al voor 32 uur per week bij RSM werkte, was ze 's avonds en in het weekend nog druk met het hotel. "Dat vond ik trouwens een heerlijke combinatie", blikt ze terug. "Bij RSM was ik vooral met mijn hoofd bezig; in het hotel ging het met name om praktisch aanpakken." Door omstandigheden (de onzekere toekomst van de horeca door de stijgende inkooprijzen en energiekosten en ook haar gezondheid speelde mee) besloot Ilse uiteindelijk om het hotel te verkopen en afscheid te nemen van een droom. "Dat gaf een dubbel gevoel; opluchting, maar ook verdriet. Het voelt alsof je afscheid neemt van een familielid."

### 'Ik heb echt alles gedaan'

Had de familie van Ilse een klein hotel, Nikki komt uit een familiebedrijf van een heel andere omvang. "Wij hadden een autobedrijf met zestien vestigingen door heel Noord-Holland, met verkoop, onderhoud, schade, leasing, eigenlijk alles wat je bij auto's kunt bedenken", vertelt ze. "Er werkten zo'n zeshonderd mensen in het bedrijf." En vanaf haar vijftiende was Nikki (vanaf dan echt officieel) één van hen. "Ik heb echt alles gedaan: van schoonmaken, het magazijn, vuiltjes plukken op de parkeerplaats tot de receptie en de verkoop aan toe. We waren er altijd mee bezig, ook toen ik al bij RSM werkte. Door de week was ik met fiscale advisering bezig en op zaterdag was ik op de zaak, als lid van de vierde generatie in de onderneming. Onze auto's moesten altijd schoon en opgeruimd zijn, want ze konden zomaar worden ingezet voor een proefrit!" Ook dit bedrijf is inmiddels na verkoop niet meer in de familie.

Ilse  
Keijenberg



### 'Dag en nacht bezig'

Maar hoe verschillend de schaalgrootte tussen het kleine familiehotel en het grote autobedrijf ook was, in beide gevallen ging het om een familiebedrijf met dezelfde hobbels en obstakels. "Werken in een familiebedrijf betekent niet alleen dat je er dag en nacht mee bezig bent, maar ook dat je de zorgen en problemen mee naar huis neemt", legt Ilse uit. "Als je een conflict op je werk hebt, trek je normaal gesproken om een uur of vijf de deur achter je dicht en zie je de volgende dag of na het weekend wel weer verder. Maar krijg je op de zaak ruzie met je broer, vader of oom, dan zet zich dat thuis, letterlijk aan de eettafel, voort."

### 'Familie-emoties'

Juist die familie-emoties spelen een rol in de sessies van het NextGen-programma. "Wat we daar horen, hebben we zelf ook meegemaakt", aldus Nikki. "We krijgen vragen als: moet ik de zaak nu al overnemen? Ben ik er wel klaar voor? Hoe voorkom ik dat de vorige generatie nog steeds haar stempel op de bedrijfsvoering wil drukken? Wat moet ik eigenlijk allemaal regelen, bijvoorbeeld rond estate planning? Hoe kom ik tot goede afspraken met mijn compagnon? Of: ik wil meer duurzaamheid in het bedrijf, hoe pak ik dat aan?" Ilse, Nikki en Bodine gaan met plezier in op dergelijke vragen. "En dat gebeurt dan niet in een soort hoorcollege", zegt Ilse. "De groepen zijn zo samengesteld, dat de deelnemers zich in verschillende fases bevinden. Daardoor ontstaat er in een veilige, beschermde omgeving al snel dynamiek, een levendige discussie, waarbij ze vooral veel van elkaar leren. En omdat wij zelf ook NextGenners zijn, herkennen we de vragen en problemen en kunnen we vaak ook antwoord geven, ze voorzien van richting en een kompas. Belangrijk daarbij is, dat wij het familiebedrijf een warm hart toedragen. Bijna niemand begrijpt wat het is om in een familiebedrijf te werken. Maar wij snappen dat wel!"

### 'Broer of neef geschikter?'

En Nikki: "Het mooie is, dat iedereen elkaar probeert te helpen. Ze worstelen natuurlijk vaak met dezelfde problemen. Bijvoorbeeld: wat houdt overnemen eigenlijk in? Wil ik de volledige zeggenschap of neem ik alleen de aandelen over? Krijg ik de dagelijkse leiding of blijf ik wat op afstand?" Zo lang er passie is en doorzettingsvermogen, kom je een heel eind, merkt Ilse op. "Maar niet iedereen kan eigenaar of de baas worden en het kan vervelend zijn dat je tot de conclusie moet komen, dat je broer of neef eigenlijk veel geschikter is. Zo'n aha-moment kan mooi maar ook emotioneel zijn."

Nikki  
Talman



Onze meerwaarde zit 'm in de persoonlijke bagage

### Auto als metafoor

"Er is veel eenzaamheid onder NextGenners", heeft Nikki gemerkt. "Met wie kun je vrijuit praten over je ambities, maar ook je twijfels? Je ouders of broer of zus hebben misschien wel heel andere afwegingen dan jij. Die willen mogelijk een andere kant op dan jij in gedachten hebt. NextGenners zitten vaak alleen met dergelijke vraagstukken en dan is het fijn om in een gezelschap van gelijkgestemden open te kunnen praten." Om dat proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen, haalt RSM veel uit de kast. "We zitten op mooie en aansprekende locaties, zoals het circuit van Zandvoort. Daar gebruikten we de auto als metafoor. Wie rijdt er? Wie is de bijrijder? En uiteindelijk: welke kant gaan we op?"



Saskia Nije

# Nijdra Group: balanceren tussen groei en traditie

In het hart van de Beemsterpolder bevindt zich Nijdra Group, een hightech familiebedrijf dat met trots terugkijkt op 50 jaar innovatie en vakmanschap. Wat begon als een kleine draaierij in Amsterdam, is uitgegroeid tot een middelgrote onderneming die wereldwijd werkt voor de medische, farmaceutische, optische en biomedische industrie. Vandaag de dag wordt Nijdra geleid door de derde generatie: Saskia Van Dijk-Nije staat samen met haar broer Jeroen Nije en haar man Dennis van Dijk aan het roer van het familiebedrijf. Hun gezamenlijke visie? Het behoud van de familiecultuur, gecombineerd met een voortdurende drang naar verbetering en innovatie.

≡ VANESSA VAN ZALM © MARJOLEIN ANSINK

"Wat ons als familiebedrijf kenmerkt? De grote betrokkenheid!" zegt Saskia direct. "Personeel is alles voor ons – zonder hen doen we niets." Daarom maakt ze elke dag een rondje, kijkt iedereen in de ogen en als er iets is, staat haar deur altijd open. "Dit is geen managementstrategie, het zit in onze genen. We 'regeren' niet vanuit een kantoor, maar werken zelf mee, staan met onze voeten in de klei. We doen het samen, in goede én slechte tijden."

Deze betrokkenheid zie je ook terug in de relaties met klanten en leveranciers. "Klanten merken het verschil, voelen de betrouwbaarheid in de samenwerking. In grote bedrijven ben je vaak een nummer, maar hier kennen en betrekken we iedereen bij het proces. We zorgen ervoor dat iedereen zich gezien en gehoord voelt. Dat persoonlijke contact is wat ons onderscheidt."



RSM deelt kennis en inzichten vanuit andere familiebedrijven, zo leren we allemaal van elkaar



### Van draaiërij naar hightech innovatie

Nijdra Group begon als 'Nijdra draaiërij' in de jaren '40. In 1974 nam vader Johan Nije het bedrijf over van zijn vader en transformeerde de kleine draaiërij in een hightech machinefabriek. "Mijn vader was een visionair", zegt Saskia met een glimlach. "In de jaren '80 introduceerde hij computergestuurde machines, terwijl de concurrentie dat nog niet deed. Daarmee legde hij de basis voor de groei van het bedrijf, van acht naar meer dan honderd medewerkers, van conventioneel werk naar hightech productie – precies wat nodig was om te voldoen aan de steeds strengere technologische eisen."

Inmiddels is Nijdra een toonaangevende speler in de hightech industrie, die onmisbare onderdelen levert voor de medische, farmaceutische en optische sector. "We maken fijnmechanische onderdelen en mechatronische modules die zo nauwkeurig zijn dat ze soms dunner zijn dan een mensenhaar. Onze producten zijn vaak onzichtbaar in eindapparatuur, maar essentieel voor de werking van geavanceerde technologieën zoals röntgen- en bloedanalyseapparatuur en medische microscopen. Hoewel onze naam dus niet op het eindproduct staat, zijn we een belangrijke schakel in apparaten die dagelijks gebruikt worden." Mooi voorbeeld is de Baxterrol, een machine die automatisch pillen detecteert en inmiddels de hele wereld overgaat. "Maar we bouwen ook machines om brillenglazen te polijsten – een weer heel andere industrie en juist dat maakt het zo leuk."

### Meebewegen met de markt

Saskia: "De markt verandert enorm snel. Elke paar jaar komt er wel iets waar we snel op moeten inspelen. Of het nu wereldwijde crisissen zijn of veranderingen in klantbehoeften, Nijdra blijft flexibel." Dit bleek wel tijdens de coronapandemie, toen een klant in de biomedische sector een enorme piek in de vraag had. "Wij zagen dat snel en schakelden meteen – zelfs buiten de reguliere uren – om de productie op te schalen."

Nijdra streeft naar langdurige, hechte relaties met klanten en durft kritische vragen te stellen. "We leveren niet alleen producten, maar denken mee, passen producttekeningen aan en werken samen om oplossingen te verbeteren. Als een klant een bestaand product naar ons overbrengt, gaan we altijd zelf weer door het ontwerp heen om te zien of het slimmer kan. Soms staan er specificaties op tekeningen die de kosten onnodig verhogen; wij durven dan te vragen of die precisie echt nodig is." Een voorbeeld? "We hebben de kosten van een camera die langs de voetbalvelden rijdt met 30% kunnen verlagen, simpelweg door de aanpak te heroverwegen."



In een familiebedrijf moet je af en toe eens flink de ruiten laten klapperen, dat hoort erbij. Samen maken we het sterker

## Familiestatuu

Hoe groter hoe beter? "Absoluut niet!" antwoordt de topvrouw stellig. "Onze ambitie is niet om in omvang te verdubbelen, maar om met zorg en aandacht te blijven groeien. Dat betekent dat er veel verantwoordelijkheid op de familie rust, vooral bij de serieuze investeringen in de machinefabriek. Daarom hebben we maandelijks overleg met de hele familie, inclusief onze adviseur die er al vanaf het eerste uur bij is."

Familie zorgt goed voor elkaar, gaat ze verder. "We zijn zuinig op wat we hebben en werken samen aan de toekomst. Onlangs hebben we samen met RSM een familiestatuu opgesteld, waarin we afspraken over de bedrijfsvoering hebben vastgelegd. We zijn inmiddels een middelgrote onderneming, en dat vraagt om duidelijke regels. Niet iedereen kan zomaar aan de top staan; opleiding en ervaring zijn essentieel, óók voor familieleden." Bovendien heeft Nijdra Group een vijfjarenplan, dat beschikbaar is voor klanten. "Het geeft relaties meer inzicht in hoe we de toekomst zien en biedt zekerheid over de stabiliteit van ons bedrijf."

## Sparringpartner RSM

De familie is erg te spreken over de samenwerking met RSM: "Ze denken echt met ons mee. Sander Fokker en Laura Bles-Temme komen regelmatig langs en wijzen ons op mogelijke hobbels, geven advies over de structuur van ons bedrijf en houden ons op de hoogte van wetswijzigingen, zodat we daar tijdig op kunnen inspelen." RSM is voor Nijdra dus meer dan een financieel partner, het is een sparringpartner die actief met ideeën komt. "Zo wees Laura ons er terecht op dat onze zeer betrokken adviseur, die ook vriend van de familie is en een rol als Raad van Advies speelt, een dagje ouder wordt en dat het dan verstandig kan zijn daar nu al een extra adviseur aan toe te voegen."

Wat Saskia ook waardeert, is de waardevolle kennisdeling. "RSM deelt inzichten vanuit andere familiebedrijven, waardoor we ons steeds kunnen verbeteren. We leren allemaal van elkaar. Ik vertel bijvoorbeeld vaak over wat wij voor ons personeel doen en hoe we zorgvuldig met hen omgaan. Niet elke onderneming pakt dat zo aan, maar voor ons is het ontzettend belangrijk. Mooi als anderen daar iets van kunnen meenemen."

## Verschillende expertises

Saskia benadrukt dat er in de familie geen druk wordt uitgeoefend op de volgende generatie om de onderneming voort te zetten. Hoewel haar dochter HBO Business Management studeert en dus een mogelijke toekomst voor het bedrijf zou kunnen zijn. "Ze moet zelf ontdekken wat ze wil. De wereld is groot, er zijn tal van mooie stageplekken bij multinationals, en ik ben benieuwd wat ze daar leert en ziet. Hetzelfde geldt voor de kinderen van mijn broer, die nog wat jonger zijn." Haar eigen keuze voor het familiebedrijf was ook geen vanzelfsprekendheid, al was ze al vanaf jonge leeftijd in de fabriek. "Ik was bezig in de mode, maar werkte elke vakantie bij mijn vader. Toen de kans kwam, ben ik gebleven. Het bedrijf werd mijn leven."

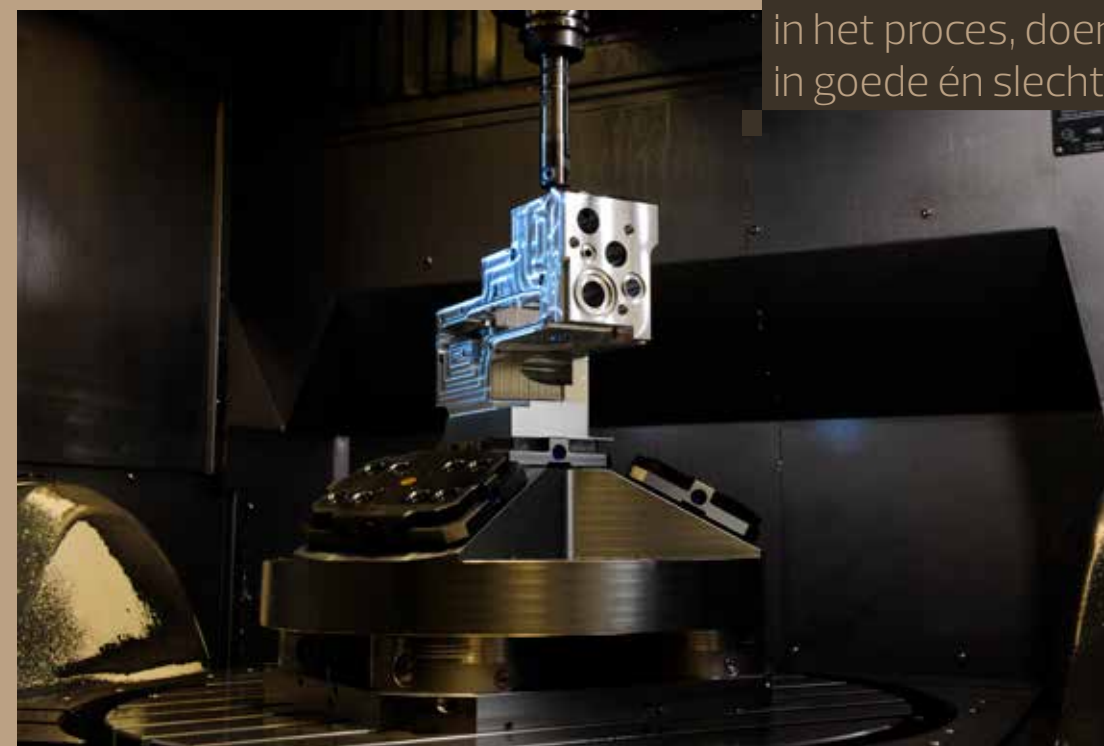
De drie familieleden in het bestuur hebben ieder hun eigen expertises. "Mijn broer, Jeroen, heeft een financiële achtergrond en een passie voor de machinefabriek. Mijn man is verantwoordelijk voor sales en het bedrijfsbureau. En ik heb de HR-afdeling en de assemblagefabriek onder mijn hoede. We hebben het goed verdeeld, denk ik, hoewel we ook heus onze uitdagingen met elkaar hebben", lacht Saskia. "In een familiebedrijf moet je af en toe flink de ruiten laten klapperen, dat hoort erbij. Samen maken we het sterker."

## Duurzame groei

Nijdra Group kijkt vol vertrouwen naar de toekomst, met duurzame groei als speerpunt. "We moeten blijven met de technologische ontwikkelingen, wat betekent blijven investeren in nieuwe machines en automatisering", zegt Saskia. Ze ziet volop kansen in het uitbreiden van klantrelaties, zowel bij bestaande klanten zoals ASML als in nieuwe markten in Duitsland en Zwitserland. Het vinden van vaktechnisch personeel is wel een uitdaging. Daarom geven ze gastcolleges en werken ze samen met lokale onderwijsinstellingen om jongeren voor techniek te interesseren. Ook zijn ze shirtsponsor van Volendam 021. "Dé broedplaats voor jong voetbaltalent", aldus Saskia.

"Door drie generaties heen hebben we een prachtig bedrijf opgebouwd, en we zijn ongelooflijk trots op wat we hebben bereikt. We blijven investeren in de toekomst, maar altijd met in het achterhoofd het in standhouden van onze goede familieverbanden en met oog voor onze waarden: betrokkenheid, betrouwbaarheid en harmonie."

We betrekken onze medewerkers in het proces, doen het echt samen, in goede én slechte tijden





# RSM begrijpt uw familiebedrijf

Familiebedrijven zijn uniek, en dat begrijpen wij. RSM biedt maatwerkadvies op het gebied van **Assurance, Tax en Consulting**. Dankzij onze persoonlijke benadering, werkt u samen met een vast team experts die zowel u als uw familie goed leert kennen.

Zo zorgen wij ervoor dat u en uw familiebedrijf klaar zijn voor een duurzame toekomst, zowel nationaal als internationaal.

Ervaar RSM | [rsmnl.com](https://rsmnl.com)