

GEMOTIVEERDERE MEDEWERKERS, STERKERE
KLANTENBINDING, VERBETERD IMAGO

DUURZAME KOERS ALS KANS

Strategische
lessen
van koplopers

Onderzoek naar (ecologische)
duurzaamheid bij familiebedrijven

door Maastricht University Center for Entrepreneurship
and Innovation (CEI) in gezamenlijke publicatie met
BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software

 Maastricht
University

 BDO

 AFAS
software

“Als je echt verschil wilt maken, moet je disruptief durven zijn”

15

**Koninklijke
Amarant Bakkers
kijkt ver vooruit
met een heldere
duurzaamheidsvisie**



Coverfoto: v.l.n.r. Renee, Johan en Max Pater, respectievelijk Co-CEO, gepensioneerd bakker en lid van het STAK-bestuur en Co-CEO bij Koninklijke Amarant Bakkers

- 02 VOORWOORD
- 03 SAMENVATTEND
- 05 AANLEIDING ONDERZOEK
- 07 FEITEN & CIJFERS
- 09 UITKOMSTEN
- 19 LESSEN EN AANBEVELINGEN
- 20 ONDERZOEKSVERANTWOORDING
- 21 BRONNEN & CONTACT
- 22 CONTEXT

Colofon

Deze uitgave is een gezamenlijke uitgave van **Maastricht University Center for Entrepreneurship and Innovation, BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software.**



Concept & realisatie Monte Media
Tekst Thijs Peters
Eindredactie Bastiaan Bergink
Fotografie Job Hiddink (Nieuwe Oogst), Friso Keuris, Mirjam Letsch
Art direction & vormgeving Ivo van IJzendoorn

Met dank aan de familie Pater voor de fotografie.
NB De fotografie van de familie Pater in deze publicatie heeft geen directe link met de inhoud van het onderzoek.

© 2025 CEI, BDO, AFAS Software

Koplopers als rolmodel

De wereld is sterk in beweging. Geopolitieke spanningen, economische onzekerheid en grillig overheidsbeleid maken ondernemen er niet eenvoudiger op. Juist in deze turbulente tijden is het voor familiebedrijven belangrijk om dicht bij zichzelf te blijven. Dat geeft niet alleen richting, maar biedt ook kansen. Juist nú.

De duurzaamheidstransitie is zo’n kans. Zeker, het is een complexe opgave. Maar familiebedrijven beschikken bij uitstek over de juiste eigenschappen om het verschil te maken. Hun regionale worteling, langetermijnvisie en sterke familiewaarden vormen een krachtig uitgangspunt voor duurzaam ondernemerschap.

En dat loont. Familiebedrijven die duurzaamheid structureel integreren in hun strategie, plukken daar de vruchten van. Ze versterken de relatie met klanten, hebben een aantrekkelijker werkgevers imago en laten uiteindelijk betere resultaten zien. Bovendien kan een duurzaamheidsambitie een volgende generatie inspireren om zich aan het familiebedrijf te verbinden. Kortom, ga vooral duurzaam ondernemen omdat het kansen biedt, niet omdat het moet van de overheid.

Wat maakt dat sommige familiebedrijven uitgroeien tot koplopers, terwijl andere zoeken naar de juiste aanpak? Dit rapport, gebaseerd op onderzoek van Maastricht University in samenwerking met BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software, biedt inzicht in de sleutels tot dat succes. Tipje van de sluier: ze zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan duurzaamheid en zien het als hun maatschappelijke plicht om ecologische innovatie te stimuleren. Daar kunnen anderen weer van leren.

Een van die koplopers is Amarant Bakkers. Dit koninklijke familiebedrijf kijkt ver vooruit met een heldere duurzaamheidsvisie en bouwt aan een – klimaatneutrale – bakkerij van de toekomst. Je leest hun verhaal op pag 15. Wij hopen dat dit rapport waardevolle inzichten biedt en aanzet tot duurzame stappen. Want wie denkt in generaties, laat niet alleen het familiebedrijf beter achter, maar ook de wereld daaromheen.

Joost Vat
Partner BDO Accountants & Adviseurs
Adviesgroep Familiebedrijven

Arnold Mars
CFO AFAS Software

We definiëren **ecologische duurzaamheid** als de inzet van het bedrijf om nadelige effecten op het milieu te minimaliseren, en tegelijkertijd een efficiënt gebruik van hulpbronnen en ecologische stabiliteit op lange termijn te maximaliseren.

Binnen dit onderzoek wordt een **familiebedrijf** gedefinieerd als een bedrijf waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van de zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25% van de aandelen in handen van de familie). Bij familie verwijzen we naar de familie van de voornaamste eigenaar(s).

Een **koploper** binnen dit onderzoek is een familiebedrijf dat ESG-doelstellingen heeft geïntegreerd in zijn bedrijfsstrategie en duurzaamheid verankert in zowel het bedrijfsproces als in producten en diensten. Gedreven door een verantwoordelijkheidsgevoel of morele plicht om bij te dragen aan een duurzame planeet. Met hun *stewardship mindset* inspireren ze andere individuen en bedrijven binnen en buiten de waardeketen tot het zetten van duurzame stappen.

Duurzaamheid zit in het bloed en 8 andere conclusies...

Maastricht University Center for Entrepreneurship and Innovation (CEI) deed onderzoek naar (ecologische) duurzaamheid bij Nederlandse familiebedrijven. Dat levert een aantal waardevolle inzichten op. We noemen hier alvast de belangrijkste.

1 Duurzaamheid zit in het bloed

Familiebedrijven hebben van oudsher hun focus op de lange termijn. Ze kijken verder dan de volgende kwartaalcijfers, ook als het gaat om investeringen. Daarnaast zijn familiebedrijven vaak diep verankerd in de regio en zich bewust van hun sociaal-maatschappelijke rol, ook op het gebied van duurzaamheid.

2 Grote verschillen

Familiebedrijven verschillen sterk in hun aanpak van duurzaamheid. Sommige lopen duidelijk voorop – de koplopers. Zij pakken duurzaamheid systematisch aan. De volgers zijn nog zoekende of zetten kleine(re) stappen.

“De Next-Gen zijn kritischer, ze leggen de lat hoger”

3 Koplopers kijken verder dan hun eigen erf

De bedrijven uit dit onderzoek, die significant hoger scoren op duurzaamheidscriteria, hebben duurzaamheid onderdeel gemaakt van hun strategie. Ze richten zich niet alleen op hun eigen product en bedrijfsvoering, maar kijken naar de hele waardeketen, dus ook naar duurzaamheid bij toeleveranciers en klanten. Vaak gaan ze zelfs nog een stap verder: met hun stewardship mindset inspireren ze individuen en bedrijven buiten hun waardeketen tot het zetten van duurzame stappen.

4 Duurzaamheid loont

Duurzaamheidsinspanningen hebben een positief effect op zowel als de reputatie van het bedrijf, de positie op de arbeidsmarkt en de relatie met klanten. Alle drie leiden ze onderaan de streep tot betere resultaten.

5 Energiebesparing en afvalreductie krijgen vaak prioriteit

Er is de afgelopen jaren door veel familiebedrijven geïnvesteerd in energiebesparing en het terugdringen van de afvalstromen. De motivatie hiervoor is voor een deel financieel. De gestegen energiekosten maakten dat financiële en duurzaamheidsdoelstellingen elkaar de afgelopen jaren overlaptten.

6 Uitdagingen op CO₂-reductie, waterbesparing en mobiliteit

Er is nog een wereld te winnen wat betreft het terugdringen van CO₂-emissie in de waardeketen, het bevorderen van waterrecycling en het stimuleren van minder belastende vormen van woon-werkverkeer van werknemers. Grote familiebedrijven met meer dan 250 medewerkers zijn voortvarender en nemen al wel stappen op dit gebied.

“Er zijn ook familiebedrijven die al jaren vrijwillig rapporteren”

7 Wat aandacht krijgt groeit

Bedrijven die een of meerdere duurzaamheidsmanagers aanstellen, scoren significant beter op vrijwel alle gemeten duurzaamheidscriteria. Toch heeft slechts 25 procent van de bedrijven een of meerdere duurzaamheidsmanager(s) aangesteld. Daar valt winst te behalen.

8 Groene generatiekloof

De Next-Gen ziet het familiebedrijf overall als minder ‘groen’ dan de leidende generatie. Tegelijkertijd beoordelen ze het familiebedrijf juist hoger op specifieke thema’s zoals milieuge-richte activiteiten, groene identiteit en circulariteit. Ze zijn kritischer, leggen de lat hoger en kijken met een toekomst-gerichte blik naar duurzaamheid.

9 Onzekerheid over criteria rapportageverplichting

Van de 27 familiebedrijven in het onderzoek, die in 2025 formeel moesten rapporteren over hun duurzaamheidsbeleid binnen de CSRD-richtlijn, hebben 11 dat ter voorbereiding in 2024 al gedaan. Inmiddels is de rapportageverplichting door Brussel uitgesteld naar 2027. Een voorstel tot versoering van de criteria ligt nu voor bij het Europees Parlement. Er zijn ook familiebedrijven die al jaren vrijwillig rapporteren. Ze willen stakeholders graag laten zien hoe goed ze bezig zijn.

1. AANLEIDING ONDERZOEK



Een sterk wisselend beeld

Familiebedrijven zijn diepgeworteld in de regio en hebben vaak een langetermijnperspectief. Daarmee kunnen ze een cruciale rol spelen bij verduurzaming van de economie.

Toch blijkt uit recent onderzoek van Maastricht University, in samenwerking met BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software, dat familiebedrijven sterk verschillen in de mate waarin ze duurzaamheid integreren in hun strategie.

Koplopers en volgers

Rentmeesterschap past familiebedrijven als een handschoen. Ze richten zich op de lange termijn, zijn sterk verankerd in de regio en combineren financiële vaak met maatschappelijke doelstellingen. Uit dit onderzoek blijkt dat een aantal familiebedrijven – de koplopers – deze rol al stevig heeft omarmd. Bij deze groep zit duurzaamheid inmiddels in de genen en is het thema stevig verankerd in de bedrijfscultuur. Maar dat geldt niet voor een grote groep volgers. Wat verklaart deze verschillen? En hoe zorg je er als familiebedrijf voor dat duurzaamheid geen bijzaak wordt?

◀ *Renee en Max Pater vormen samen met twee externe leden de directie van familiebedrijf Koninklijke Amarant Bakkers.*

In dit rapport, gebaseerd op onderzoek van Maastricht University onder leiding van professor Anita Van Gils, kijken we waar familiebedrijven momenteel staan als het gaat om ecologische duurzaamheid. In totaal namen 165 bedrijven deel aan het onderzoek, variërend van grote ondernemingen met meer dan 250 werknemers tot kleinere familiebedrijven met slechts enkele tientallen medewerkers. 44 personen beantwoordden een Next-Gen (generatie van (potentiële) opvolgers) vragenlijst. Daarnaast werden diepte-interviews afgenomen bij 15 directeuren en managers bij 11 familiebedrijven.

Uitblinken

Naast het vaststellen van de huidige positie van bedrijven is ook onderzocht waaróm ze daar staan. Wat maakt dat sommige bedrijven uitblinken in milieubeleid, en in hoeverre kunnen zij als lichtend voorbeeld dienen voor andere bedrijven? De aandacht ging niet alleen uit naar de koplopers. Minstens zo interessant is om te kijken naar wat de grote groep volgers weerhoudt om serieus te investeren in zaken als CO₂-reductie en circulariteit.



“De meeste familiebedrijven zijn minder onderworpen zijn **aan de grillen van externe aandeelhouders**”

Goede wil
Aan de wil ontbreekt het in elk geval niet, wel soms aan de tijd, kennis en financiële middelen. Niet alle familiebedrijven hebben de luxe om grote investeringen voor de lange termijn te doen, waarvan het rendement op korte termijn onzeker is. Dat betekent dat ze weliswaar maatregelen nemen op het gebied van duurzaamheid, maar vooral als deze direct gunstig uitwerken op de cashflow. Denk daarbij aan fiscaal aantrekkelijke energiebesparende maatregelen die zeker de afgelopen jaren voor veel bedrijven noodzakelijk waren vanwege de exorbitant gestegen energiekosten.

Zigzagbeleid
Een tweede remmende factor is het overheidsbeleid. Niet zozeer de regels en ambities zelf zorgen voor problemen, maar vooral de voortdurende veranderingen en onduidelijkheid rondom het beleid. Bedrijven willen weten waar ze aan toe zijn.

Een voorbeeld hiervan is de huidige onzekerheid over de rapportageverplichting over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten. Zo is het bijvoorbeeld onduidelijk welke bedrijven in 2025 precies moeten

“Voorspellen is lastig, en dat geldt des te meer voor **investeringen in duurzaamheid**”

voldoen aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De Europese Commissie heeft aangekondigd de rapportagevereisten te vereenvoudigen met als doel regeldruk en administratieve lasten voor bedrijven op het gebied van duurzaamheidswetgeving te

verminderen. Wat dit concreet betekent voor bedrijven die nu onder de rapportageplicht vallen, is bij het verschijnen van dit rapport nog niet duidelijk.

Voordelen van duurzaamheid
Voorspellen is lastig, en dat geldt des te meer voor investeringen in duurzaamheid. De *return on investment* (ROI) van zonnepanelen is eenvoudig te berekenen, maar dat geldt niet, zoals u verderop in dit rapport kunt lezen, voor de belangrijkste winst die koplopers in duurzaamheid ervaren. Zij zien hun algehele reputatie verbeteren, komen gemakkelijker aan schaars personeel en zien de relatie met klanten verbeteren. Stuk voor stuk zaken die indirect bijdragen aan toekomstige winsten, maar die lastiger te kwantificeren zijn.

Niet tot achter de komma
Het grote voordeel van de meeste familiebedrijven is wel dat ze minder dan bijvoorbeeld beursgenoteerde

ondernemingen onderworpen zijn aan grillen van externe aandeelhouders. Dat maakt dat ze zich kunnen veroorloven investeringsbeslissingen te nemen die niet tot achter de komma zijn doorgerekend, maar wel goed aanvoelen.

De groep koplopers onder de familiebedrijven doet dat ook. Of zoals een van de ondernemers in een interview zei: “We zien de noodzaak en voelen ons verantwoordelijk. En, dat zeg ik er nadrukkelijk bij, we zijn er 100 procent van overtuigd dat het ook economisch de slimste zet is.”

In deze publicatie lees je de uitkomsten van dit onderzoek, en geven we een aantal lessen en aanbevelingen. Die bieden u hopelijk inspiratie en houvast voor een duurzame koers in lijn met uw waarden én met het oog op de toekomst.

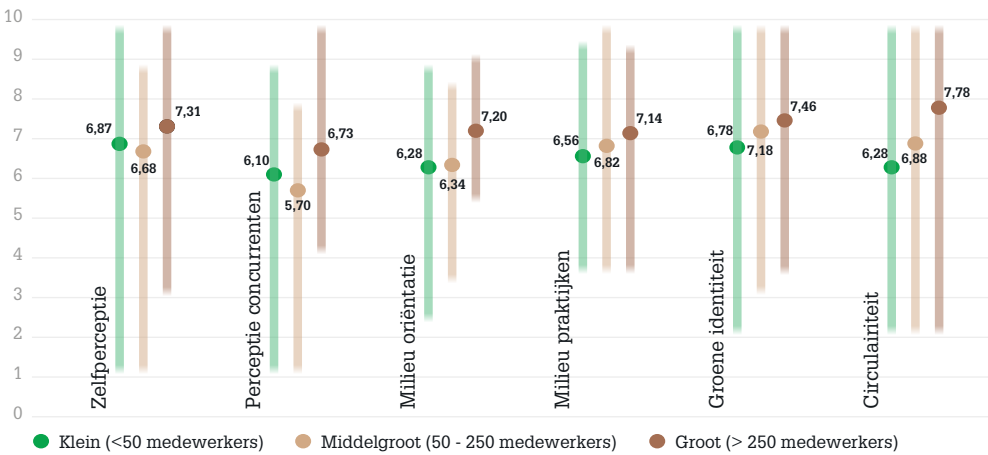
DUURZAME KOERS ALS KANS

Omvang doet ertoe als het aankomt op milieugerichte maatregelen. Hoe groter het bedrijf, hoe hoger de score op vrijwel alle duurzaamheidsindicatoren. En bedrijven die duurzaamheid verankeren in hun strategie profiteren daarvan, zo blijkt uit onderzoek.

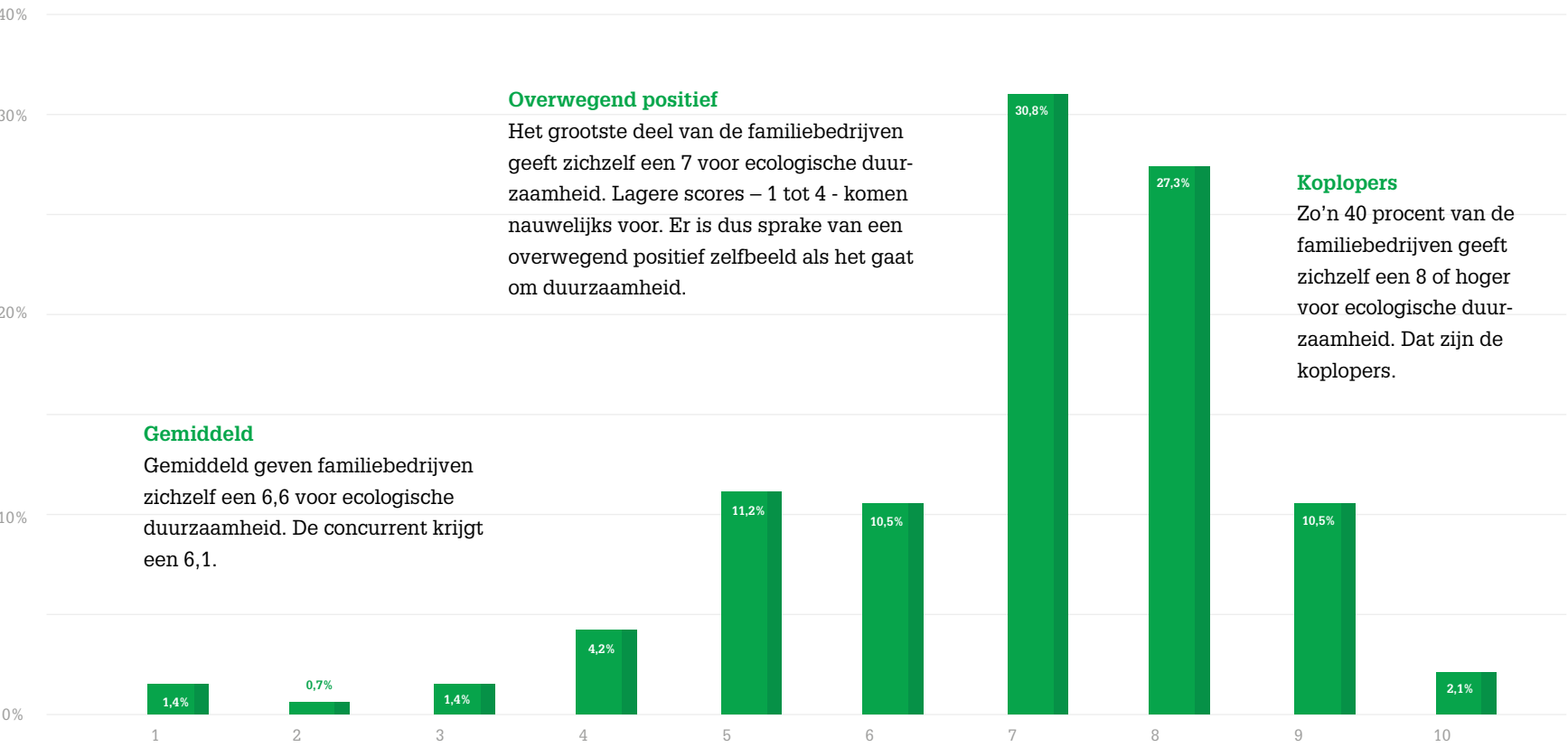
Uitschieters

De minimum en maximum scores tonen dat er binnen alle grootte-categorieën koplopers en volgers zijn.

Duurzaamheidsscores naar bedrijfsgrootte



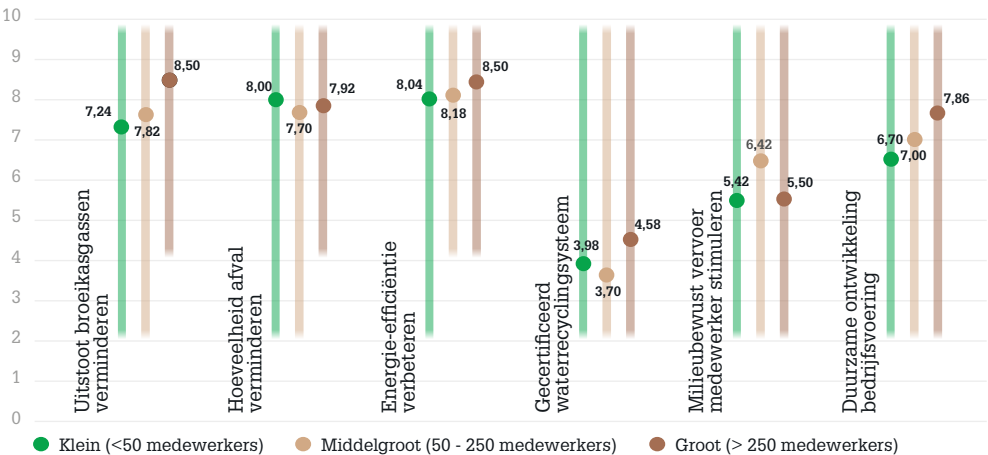
Zelfperceptie duurzaamheid totaalbeeld (0-10)



Hoe groter, hoe groener

Grote familiebedrijven scoren het hoogst op alle duurzaamheidsindicatoren. Hoe groter het bedrijf, hoe sterker de overtuiging binnen de bedrijfsleiding dat er concrete milieumaatregelen worden genomen.

Milieugerichte activiteiten naar bedrijfsgrootte

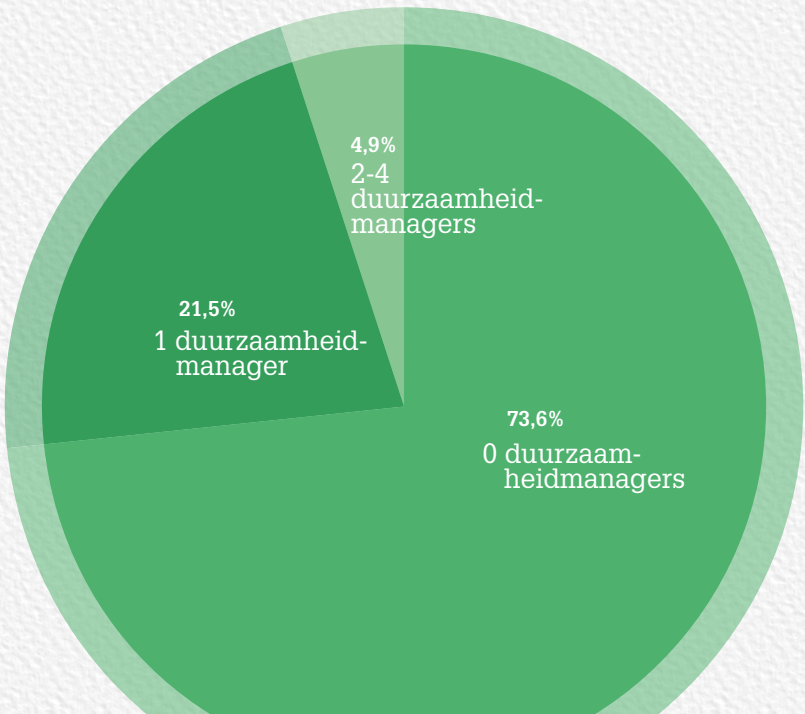


Slimmer met stroom, minder met water

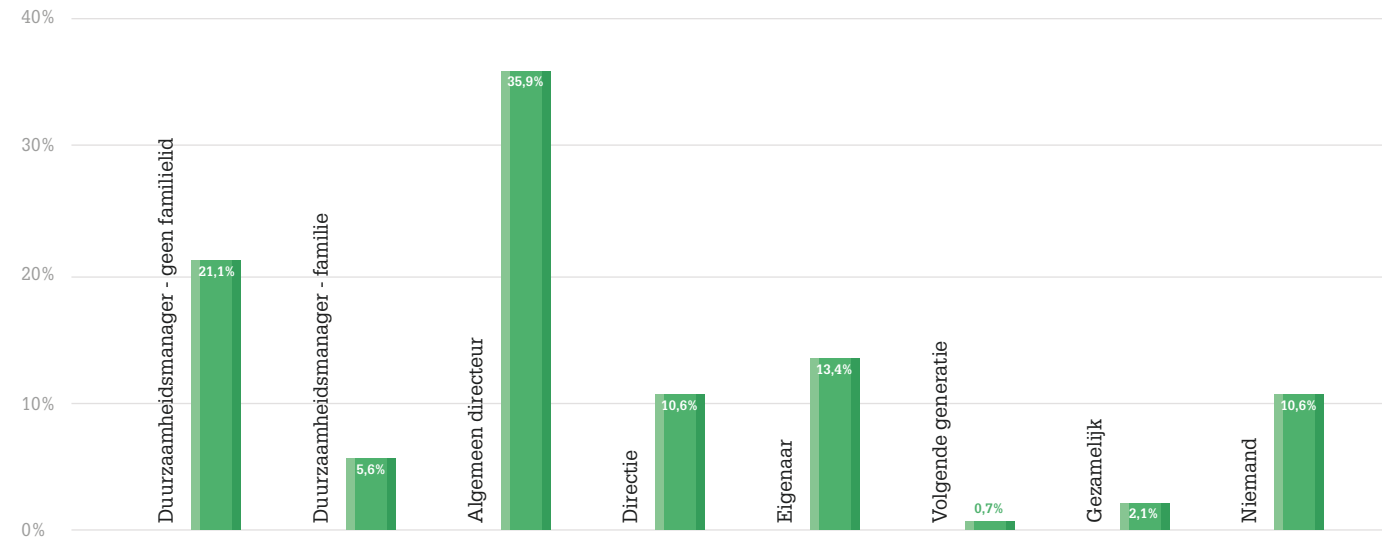
Familiebedrijven investeren vooral in energiebesparing, CO₂-reductie en het terugdringen van afvalstromen. Bij milieubewust vervoer – als enige – scoren middelgrote bedrijven beter dan grote bedrijven.

Duurzaamheidsmanager stuwt de groene zaak

Bedrijven met een of meer duurzaamheid(s)-manager(s) scoren significant beter op alle duurzaamheidsindicatoren. Slechts een op de vier familiebedrijven heeft één of meerdere duurzaamheidsmanagers aangesteld.



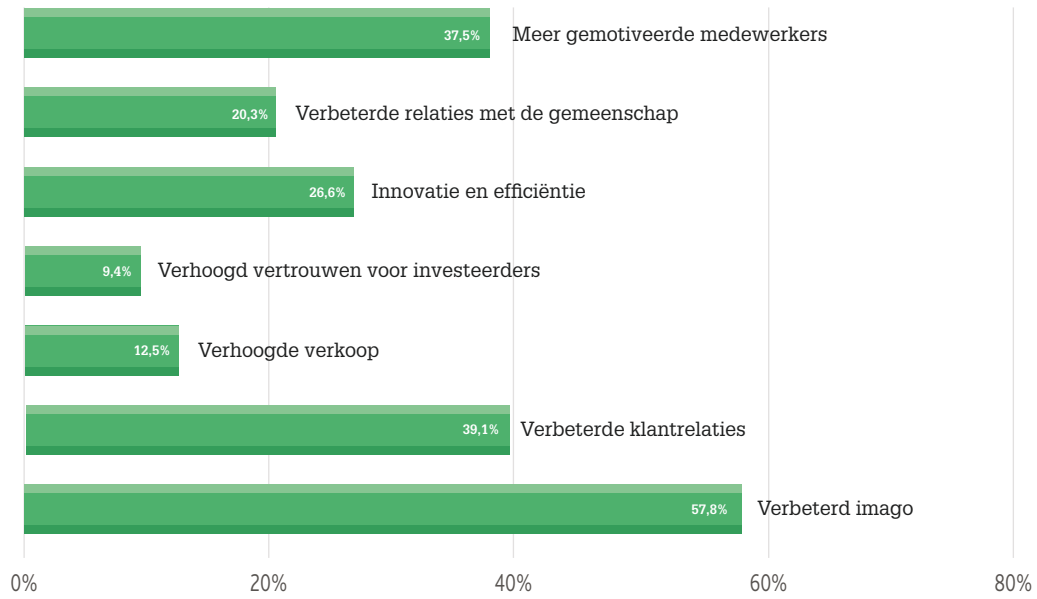
Duurzaamheidsfunctie



Wie doet duurzaamheid?

De verantwoordelijkheid voor duurzaamheid ligt het vaakst – ruim een derde – bij de algemeen directeur, gevolgd door een niet-familielid duurzaamheidsmanager met ruim 21 procent. In ruim 10 procent van de gevallen is er niemand specifiek verantwoordelijk.

Effecten duurzaamheidsrapportage



Duurzaamheid loont

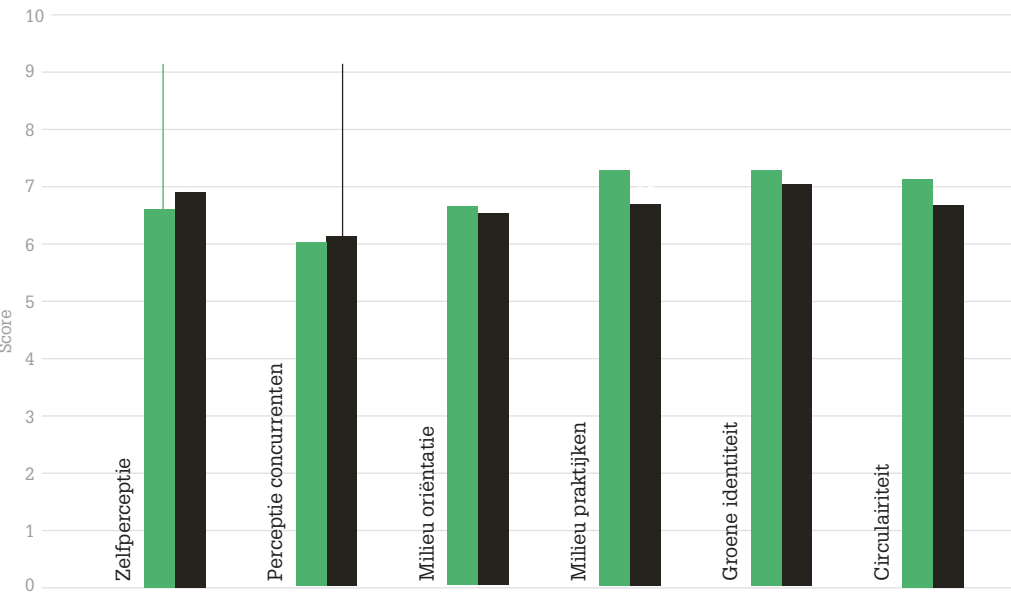
Bedrijven die duurzaamheid onderdeel maken van hun bedrijfsstrategie en over hun duurzaamheidsinspanningen rapporteren of communiceren, profiteren daarvan.

De top-3 van de positieve effecten: een verbeterd imago, sterkere klantenbinding en meer gemotiveerdere medewerkers.

Generatiekloof

De Next-Gen heeft een minder 'groen' totaalbeeld van het familiebedrijf dan de Previous-Gen – de huidige, leidende generatie. Op milieugerichte activiteiten, groene identiteit en circulariteit beoordeelt de jongere generatie het bedrijf juist aanzienlijk hoger.

Next-Gen versus besluitvormers



Kijk naar de hele waarde- keten

De meeste familiebedrijven zijn zich ervan bewust dat het belangrijk is om een duurzaam product of dienst in de markt zetten. Maar aan de achterkant, zoals in het productieproces, kunnen ze nog belangrijke stappen zetten.

Papieren rietjes zijn milieuvriendelijker dan de inmiddels verboden plastic variant. De producent die is overgestapt op papieren rietjes kan zich op de schouder kloppen, want is goed bezig. Maar hoe zit het met het water- en energieverbruik in het productieproces?

Metafoor

Geen van de familiebedrijven produceerde rietjes, maar het is een treffende metafoor voor een van de uitkomsten van het onderzoek. De zelfperceptie van veel respondenten over ecologische duurzaamheid van hun bedrijf ligt namelijk hoger dan verwacht op

basis van hun daadwerkelijke milieugerichte activiteiten. Met andere woorden, hun overall beoordeling over de ecologische duurzaamheid van het bedrijf ligt hoger dan de rapportcijfers die ze zichzelf geven voor concreet beleid, zoals energiebesparing, afvalreductie of waterverbruik. “Het lijkt erop dat het bezit van een duurzaam product of duurzame dienst zwaarder weegt in de beoordeling dan de – vaak minder zichtbare – stappen in het productieproces”, zegt onderzoeker Anita Van Gils.

Veel aandacht

Een duurzaam product of duurzame dienst valt natuurlijk te prijzen, en het is logisch dat hier veel aandacht naartoe gaat. Het levert directe imago-winst op. Niet voor niets zegt 70 procent van de respondenten positieve effecten te ervaren van communicatie over duurzaamheid van hun product of dienst, want daarover wordt het meest gecommuniceerd.

Concrete resultaten

De nadruk op concrete, snelle en liefst meetbare resultaten zien we ook bij de onderliggende milieugerichte investeringen – investeringen gericht op het verkleinen van de ecologische voetafdruk. Bij duurzame keuzes ligt de focus vaak op energiebesparing en het terugdringen van afvalstromen. Niet alleen vanwege de impact, maar ook omdat de return on investment (ROI) van dit soort maatregelen relatief eenvoudig te berekenen is.

Niet toevallig

Energiebesparing en circulariteit zijn niet toevallig juist de thema's die veel maatschappelijke aandacht krijgen, zowel vanuit de media als vanuit de overheid. Opvallend is dat bedrijven relatief laag scoren op maatregelen rondom waterrecycling. “Toch ook een groot probleem, maar minder prominent in de media”, zegt Van Gils. Naast het beperkte hergebruik van water valt op dat bedrijven weinig doen om de uitstoot van het wagenpark en het woon-werkverkeer te verminderen.

◀ *Renee Pater (tweede van rechts) bekijkt het gewas met medeleden (Eva Jansen, Wouter Snippe en Jur Veenink) van het Het Graanschap. Dat startte in 2017 op initiatief van vader Johan Pater en boer Arjen Verschure. Lees meer op pagina 15.*

Koplopers

Eén op de vier familiebedrijven uit het onderzoek scoort hoger op vrijwel alle ecologische indicatoren. Wat onderscheidt deze koplopers van de grotere groep volgers?

Ten eerste blijken de meeste koplopers middelgrote of grote bedrijven te zijn. Omvang speelt dus een rol. Daarnaast hebben deze bedrijven duurzaamheid stevig verankerd in hun strategie. Ze investeren gericht in kennis en expertise, onder meer door duurzaamheidsmanagers aan te stellen. Ze zetten daarnaast stevig in op samenwerking met leveranciers en

klanten, om zo hun impact op de hele keten te vergroten. Slechts binnen ongeveer één op de vier familiebedrijven zijn er een of meerdere duurzaamheidsmanagers actief om deze activiteiten te coördineren (n=144). Van de kleine bedrijven heeft 10 procent een duurzaamheidsmanager, van de middelgrote bedrijven 35 procent en van de grote bedrijven 62 procent.

Intrinsieke motivatie

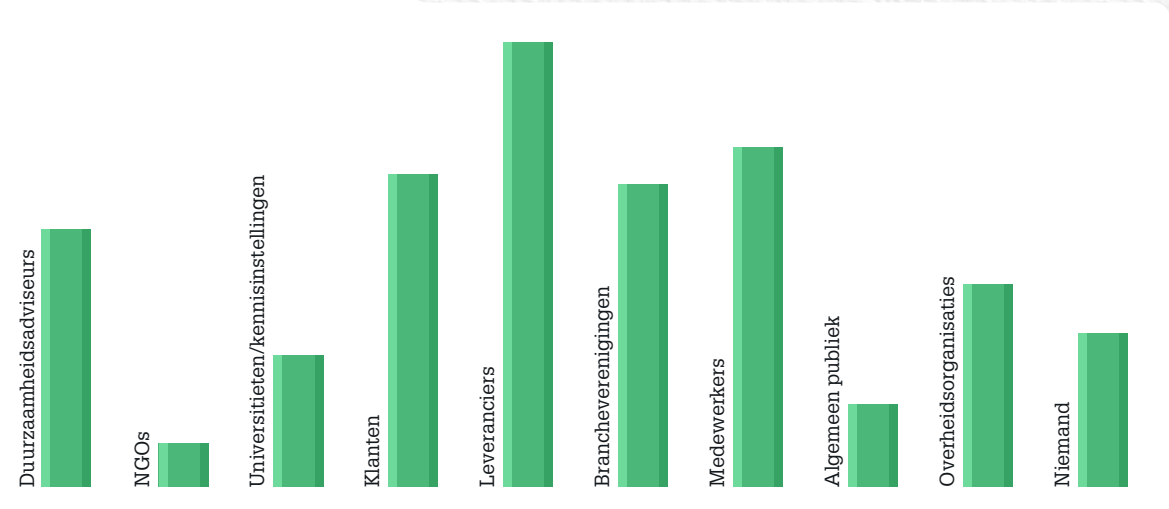
Wat deze koplopers ook onderscheidt, is hun *stewardship mindset*, of in goed Nederlands: hun rentmeesterschap. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan duurzaamheid en zien het als hun maatschappelijke plicht om ecologische innovatie te stimuleren. Ze investeren tijd in het motiveren van andere bedrijven of individuen om duurzamer te denken, en adviseren of ondersteunen hen bij het transformatieproces.

“Koplopers zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan duurzaamheid”

Niet zelden speelt ook persoonlijke motivatie mee. Die komt vaak voort uit een diepgeworteld gevoel van verantwoordelijkheid voor een gezonde planeet. In veel gevallen zijn deze waarden al van jongs af aan meegegeven en vormen ze de basis voor een duurzame opvoeding, identiteit en bewustzijn.

Zoals een externe directeur verwoordt: “Duurzaamheid is iets wat ik persoonlijk heel belangrijk vind. Ik zit nu in een positie waarin ik iets kan betekenen,

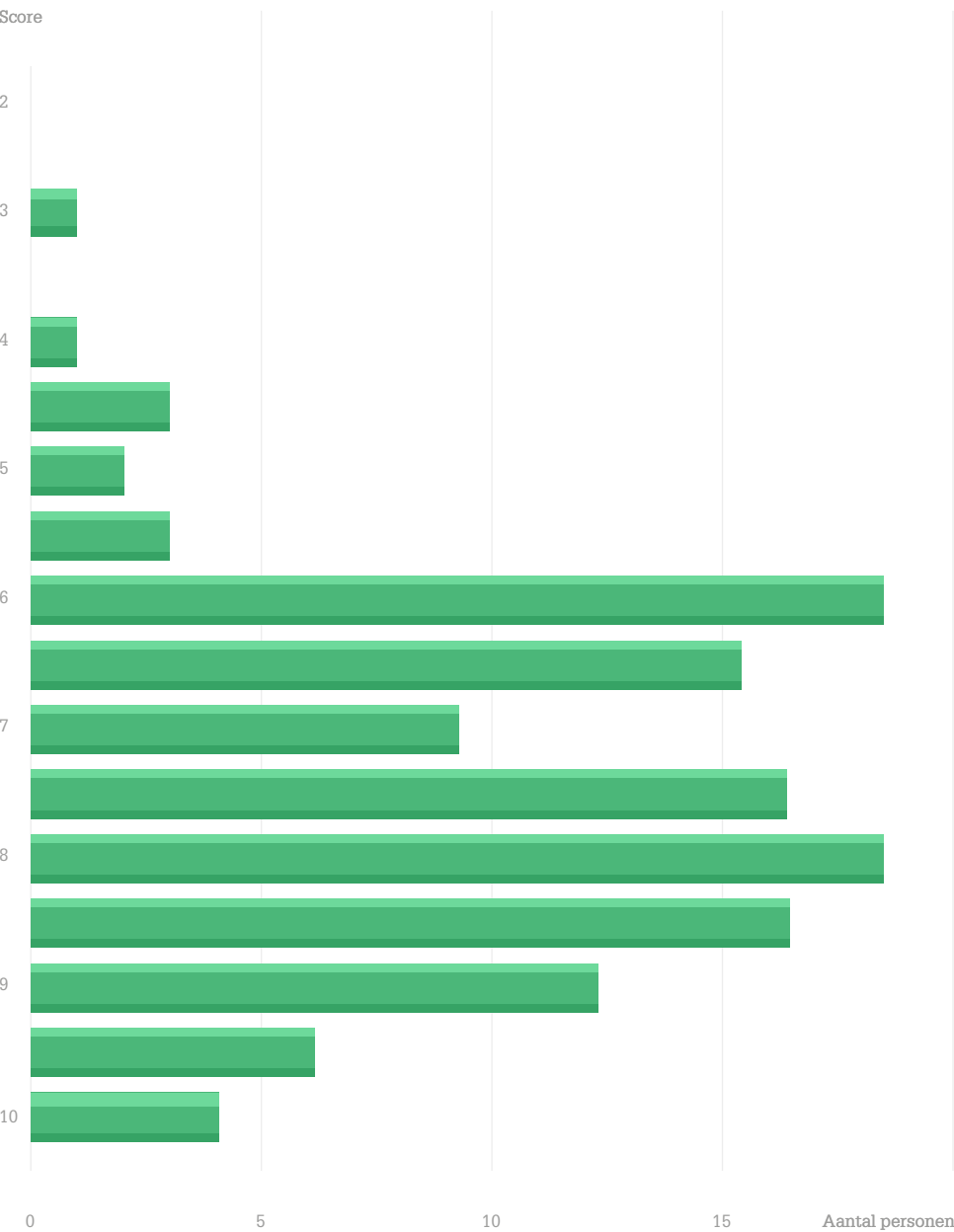
Samenwerkingsverbanden



Samen sterker

Leveranciers, medewerkers en klanten zijn de belangrijkste partners om duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Extern zijn dat brancheverenigingen, adviseurs of de overheid. 20 procent van de bedrijven geeft aan met nog niemand samen te werken.

Identiteitduurzaamheid



Grote verschillen

Bovenstaande grafiek laat zien dat er aanzienlijke verschillen zijn in de mate waarin beslissers binnen familiebedrijven – persoonlijk – het belang van ecologische duurzaamheid ervaren. Kenmerken als leeftijd, functie of geslacht hebben daarbij nauwelijks invloed.



dus dan moet ik het ook doen.” En een andere directeur: “Het is echt een kwestie van opvoeding, maar ook van gevoel. Mensen hebben een diepe verbondenheid met de natuur, maar die zijn ze deels kwijtgeraakt. Ik voel in mijn hele lijf dat dat niet klopt. Dus daar wil ik echt aan bijdragen.”

Familieondernemers ervaren vaak ook een morele plicht om een positieve impact achter te laten en zien zichzelf in de positie om daadwerkelijk verandering te realiseren. Zo stelt een van de directeuren: “We hebben een sterk geloof. We zien de noodzaak en voelen ons verantwoordelijk voor de volgende generatie. Maar óók, en dat zeg ik er nadrukkelijk bij, omdat wij er 100 procent van overtuigd zijn dat het ook economisch de slimste zet is.”

Buiten de familie

Opvallend is dat de duurzaamheidsambitie niet altijd vanuit de familie zelf komt. Ook externe managers kunnen duurzaamheid als kernwaarde inbrengen en op de strategische agenda zetten. De eerdergenoemde externe directeur geeft daarbij aan dat juist het werken binnen een familiebedrijf hem helpt bij zijn duurzaamheidsactiviteiten. “Omdat je een familiebedrijf bent en persoonlijke verhoudingen hebt, en daardoor ook een bepaalde ruimte krijgt, is die toevalsinnovatie daar ontstaan.” [Deze duurzame innovatie werd gedreven door een klantvraag.] Voor niet-familiale medewerkers met een duurzame visie

kunnen familiebedrijven dan ook juist aantrekkelijk zijn, juist vanwege hun langetermijnfocus, een essentieel uitgangspunt voor echt duurzaam ondernemerschap.

Zakelijke kansen

Duurzaamheid kan ook voortkomen uit zakelijke kansen. Sommige bedrijven ontwikkelen een duurzaam product en streven ernaar daarmee een leiden-

“De motivatie om duurzaamheid als kernwaarde te omarmen, komt vaak voort uit plichtsbesef”

de positie in de markt te veroveren. Voor hen is duurzaamheid niet alleen een ethische keuze, maar ook een strategische positionering. “We hebben een paar jaar geleden gezegd dat duurzaamheid meer is dan een randvoorwaarde. We willen zeker weten dat het een ‘license to operate’ wordt, essentieel voor financiering, vergunningen, jonge medewerkers die betekenisvol werk zoeken én voor klanten die CO₂-doelstellingen moeten halen”, aldus een respondent.

Plichtsbesef

De motivatie om duurzaamheid als kernwaarde te omarmen, komt vaak voort uit plichtsbesef. Maar, zoals de eerdergenoemde directeur benadrukt, het is niet zo dat aandacht voor ecologische duurzaamheid het bedrijfsbelang schaadt. Het is geen *zero sum game*. Sterker nog, de koplopers zeggen juist te profiteren van hun duurzame beleid, en dat gaat vaak veel verder dan een groen imago van hun product of dienst.

Wel is het af en toe frustrerend voor de koplopers als klanten of leveranciers die noodzaak nog niet zien. “Dat is een beetje mijn frustratie”, aldus een directeur. “Het is heel vervelend als je zelf het licht gezien hebt en dan mensen niet meekrijgt. Toch is het ook oneerlijk, want het heeft bij ons ook vijf, zes jaar nodig gehad. Dus moet ik anderen ook die tijd geven.”

Betekenisvol werk

Op de arbeidsmarkt blijkt een duurzame koers duidelijk in het voordeel van familiebedrijven. Met name jonge (potentiële) medewerkers zoeken betekenisvol werk, merkt een geïnterviewde directeur op. Maar ook voor de relatie met zowel klanten als leveranciers pakt een duurzame strategie vaak goed uit, vertelt een andere directeur. “We kunnen de klant helpen om zijn doelstellingen te halen. Als zij een rapportageprobleem hebben, kunnen wij het oplossen. We krijgen op die manier een centrale regierol.”



Volgers

Naast de koplopers is er een aanzienlijk grotere groep familiebedrijven die moeite heeft om duurzaamheid structureel te verankeren in het bedrijfsproces.

De uitdagingen van duurzame transformatie

Veel bedrijven erkennen het belang van ecologische duurzaamheid, maar lopen in de praktijk tegen obstakels aan. De belangrijkste reden om investeringen uit te stellen of achterwege te laten, is financieel van aard. Bedrijven leggen de prioriteiten uit noodzaak vaak toch op de korte termijn. Daarnaast ontbreekt het bij veel organisaties aan tijd om een duidelijke strategische visie te formuleren. Door de dagelijkse operationele druk verdwijnt duurzaamheid makkelijk naar de achtergrond.

Zelfs wanneer er wél tijd en middelen beschikbaar zijn, blijkt het implementeren van voorgenomen duurzaamheidsmaatregelen vaak lastig. Omdat het meestal gaat om structurele veranderingen in het productieproces, vergt duurzaamheidsbeleid ook een verandering van de *mindset* bij medewerkers. En niet onbelangrijk: ook binnen de familie moeten de neuzen dezelfde kant op staan.

Het begint bij intern draagvlak

Een succesvolle duurzaamheidsstrategie kan alleen worden geïmplementeerd als er intern draagvlak wordt gecreëerd, zowel bij medewerkers als bij de verschillende generaties binnen de familie. Goede interne communicatie speelt daarbij een sleutelrol. Zoals een respondent het verwoordt: “Door samen dat proces door te maken – van: hoe gaan we dit nou eigenlijk doen met elkaar – creëer je draagvlak binnen het bedrijf. Iedereen heeft zijn eigen tijd nodig om die vertaling te maken.”

Familiestatuu

Als sluitstuk van de gesprekken tussen generaties kunnen familiebedrijven hun duurzaamheidsambities ook vastleggen in een familiestatuu. Daarmee verankeren ze duurzaamheid expliciet in hun waarden en beleid. Zo ontstaat ook een leidraad voor toekomstige gesprekken over duurzame keuzes binnen de familie – en een kans om de volgende generatie hierbij actief te betrekken. “Familiebedrijven doen er goed aan duurzaamheid als kernwaarde in het familiestatuu op te nemen”, zegt Van Gils. “We zagen dat slechts 6 procent

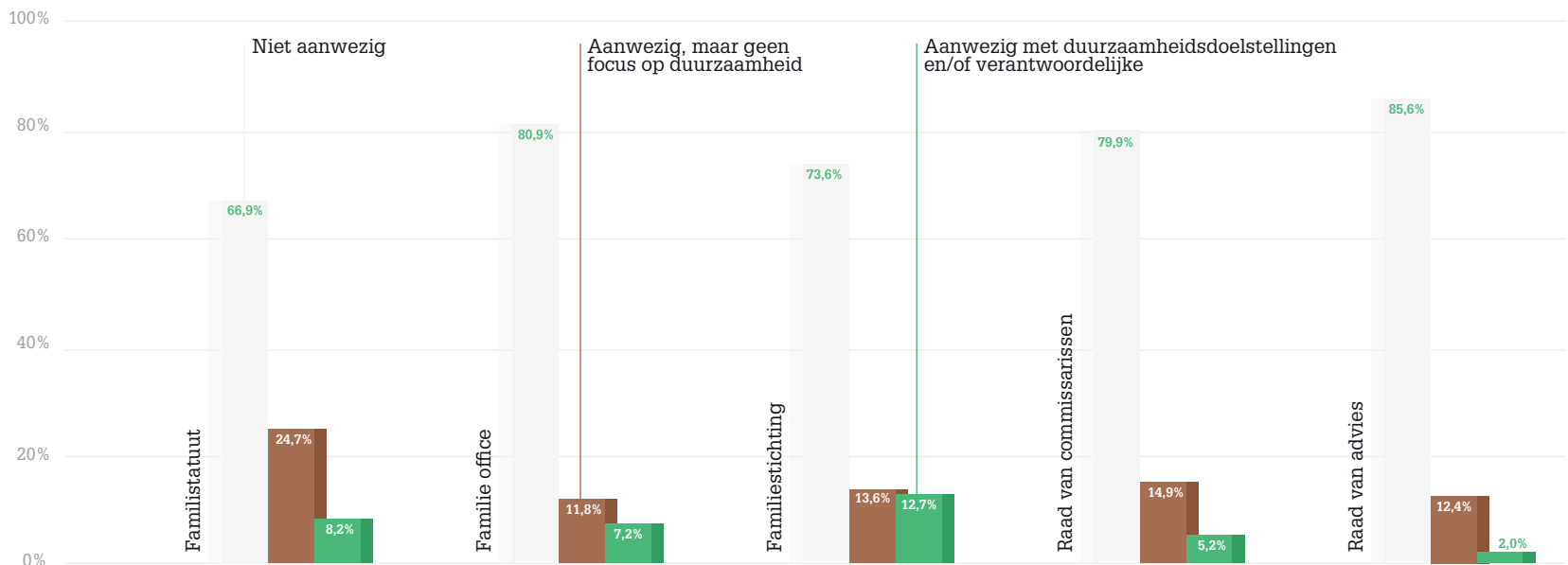
“Duurzaamheid vergt ook een **verandering in de *mindset*** van medewerkers”

duurzaamheid daadwerkelijk als waarde heeft vastgelegd in hun familiestatuu. En slechts 30 procent heeft ESG-doelstellingen geïntegreerd in de strategische koers van het bedrijf. Daar liggen dus duidelijk kansen.”

Samenwerking

Daarnaast zou het volgens Van Gils goed zijn als bedrijven nog meer de samenwerking opzoeken. Omdat een groot deel van de onderzochte familiebedrijven lid is van een branchevereniging, ligt daar een voor de hand liggende *quick win*.

Governancemechanismen



Opvallend

Er is geen duidelijk verband gevonden tussen een familiestatuu en duurzaamheid. Zo'n statuu is bij uitstek geschikt om familiewaarden rond duurzaamheid vast te leggen. Slechts 8 procent van de onderzochte families met een familiestatuu doet dat ook daadwerkelijk.

Ook het inschakelen van adviseurs en externe partners kan helpen om niet alleen de kennis over duurzaamheid te vergroten, maar ook om deze structureel te verankeren in de bedrijfsstrategie.

Veel koplopers zijn hierin geslaagd doordat ze – vaak in samenwerking met een branchevereniging – eerst werken aan certificering als startpunt voor verdere verduurzaming.

Generatiekloof

De Next-Gen ziet het familiebedrijf *overall* als minder ‘groen’ dan de leidende generatie. Tegelijkertijd beoordelen ze het familiebedrijf juist hoger op specifieke thema’s zoals milieugerichte activiteiten, groene identiteit en circulariteit. Ze zijn kritischer, leggen de lat hoger en kijken met een toekomstgerichte blik naar duurzaamheid. Dat biedt ook een kans om met de Next-Gen in gesprek te gaan over de toekomst van het familiebedrijf.

“Familiebedrijven hebben duidelijk last van inconsistent beleid”

De rol van regelgeving en klanten

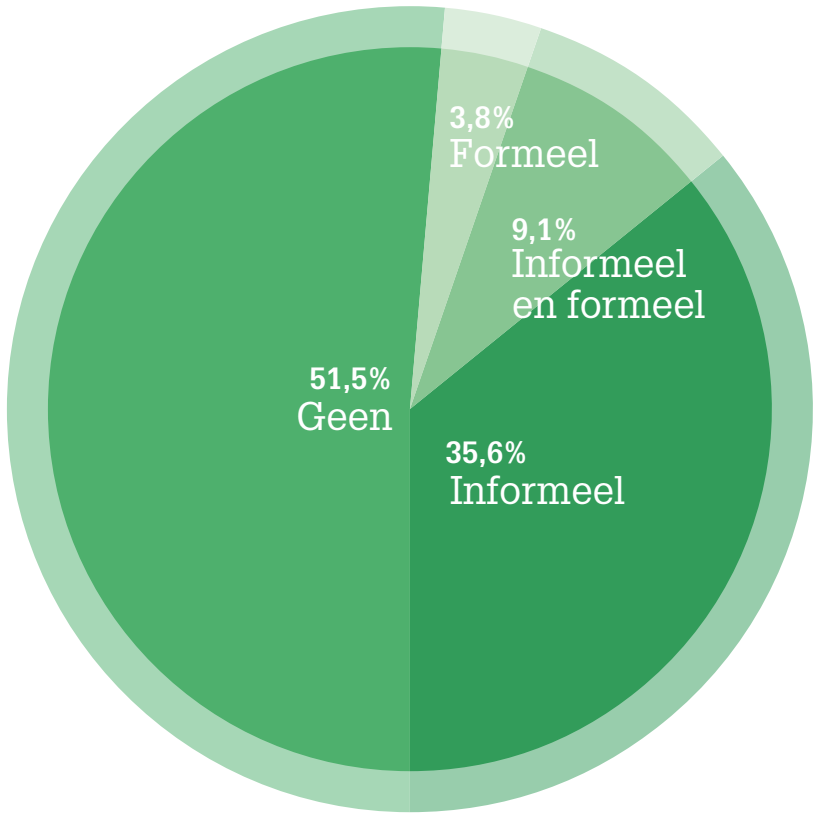
Naast interne uitdagingen worden familiebedrijven ook geconfronteerd met externe factoren. Een belangrijke stimulans voor duurzaamheidsinnovaties is de toenemende vraag van klanten, vooral van zakelijke afnemers die hogere eisen stellen aan duurzame productieketens. Dit zet vooral de volgers onder familiebedrijven onder druk om hun werkwijze aan te passen en milieuvriendelijker te

opereren. Voor familiebedrijven, die als toeleverancier werken voor grotere organisaties, kan dit een krachtige prikkel zijn om maatregelen te nemen op het gebied van circulariteit en het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Toch moeten hiervan ook geen wonderen worden verwacht. “Wij zijn duurzaam en de klanten zijn dat ook, totdat het een euro meer kost”, merkt een van geïnterviewden enigszins cynisch op.

Inconsistent beleid

De rol van de overheid in het stimuleren van duurzaamheid is minder eenduidig. Familiebedrijven hebben duidelijk last van inconsistent beleid. Onduidelijke regelgeving en veranderingen in diezelfde regels zorgen bij veel bedrijven voor hoofdbrekens. Het gevolg is dat zij investeringen en maatregelen vaak uitstellen, uit onzekerheid over wat er van hen verwacht wordt. Wat met name kleinere familiebedrijven

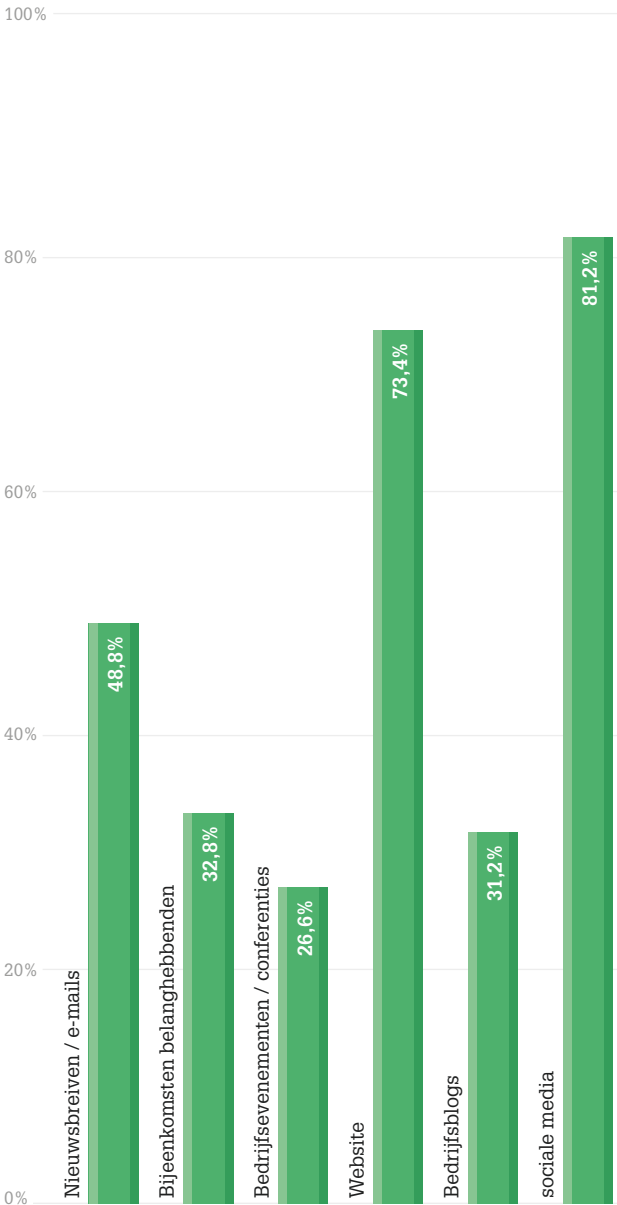
Duurzaamheidsrapportages



Formeel, informeel

Slechts 12 procent van de ondervraagde bedrijven publiceert regelmatig een formeel duurzaamheidsrapport. Ruim een derde rapporteert op informele wijze. Meer dan de helft van de bedrijven zegt überhaupt niet te rapporteren over duurzaamheid.

Informele rapportagekanalen



Hoe men rapporteert

Ruim 46 procent van de bedrijven rapporteert regelmatig informeel over duurzaamheid. Websites en sociale media zijn hiervoor de belangrijkste kanalen.

Motivatie voor duurzaamheidsrapportages



Waarom bedrijven (in)formeel rapporteren

Naleving van wet- en regelgeving blijkt pas op de vijfde plaats te komen als reden om over duurzaamheid te rapporteren. Dit wijst erop dat familiebedrijven vaak vanuit intrinsieke motivatie verslag uitbrengen. Het rapporteren past bij hun bredere socio-emotionele doelstellingen, die verder reiken dan uitsluitend winstoptimalisatie.

70%
van de respondenten
zegt positieve effecten te
ervaren van communicatie
over duurzaamheid
van hun product
of dienst

ook niet helpt, is dat ze niet altijd bij de overheid terecht kunnen met vragen of verzoeken. Vooral bij de lokale overheden ontbreekt het vaak aan voldoende kennis en capaciteit. De respondenten zien daarom weinig heil in subsidies of ondersteunings-

“Vooral bij lokale overheden **ontbreekt het vaak aan voldoende kennis en capaciteit**”

trajecten. Zo merkt een van de directeuren op: “Er is bij de gemeente maar 0,5 of 0,25 fte beschikbaar om te beslissen over duurzame investeringen. Kun je dan verwachten dat iemand daar de juiste beslissing neemt?”

CSRD-richtlijn

Een ander voorbeeld van wisselend beleid waar

bedrijven veel hinder van ondervinden, is de implementatie van de in 2021 vastgestelde CSRD-richtlijn van de Europese Unie. Vanaf 2027 – op het moment van onderzoek was dat nog 2025 – zijn grotere bedrijven met meer dan 250 medewerkers en een omzet van minimaal € 50 miljoen verplicht om een formele duurzaamheidsrapportage op te stellen.

Van de 27 familiebedrijven in het onderzoek die onder de verplichting vallen, hebben tot nu toe slechts 11 daadwerkelijk een rapportage opgesteld.

Serieuze knelpunten

Dit gebrek aan voorbereiding zou kunnen leiden tot serieuze knelpunten, ware het niet dat de Europese Unie momenteel overweegt de rapportage-eisen te vereenvoudigen. Volgens het voorstel dat nu bij het Europees Parlement voorligt, vallen bedrijven onder de CSRD als zij meer dan 1.000 medewerkers hebben en een omzet van meer dan € 50 miljoen. De inwerkingtreding van de rapportageverplichting is inmiddels uitgesteld tot 2027.

“En er valt wel degelijk **een lans te breken voor rapporteren over duurzaamheid**, los van wat de overheid verplicht stelt”

Vooruitlopen met vrijwillige rapportage

Voor kleine en middelgrote bedrijven die (nog) niet onder de CSRD vallen, biedt vrijwillige rapportage via de VSME-standaard (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs) een laagdrempelige kans om duurzaamheid inzichtelijk te maken. En er valt wel degelijk een lans te breken voor het rapporteren over duurzaamheid, los van wat de overheid de komende jaren verplicht stelt. Communicatie is namelijk essentieel om te kunnen profiteren van duurzaamheidsinspanningen.

Bedrijven die, al dan niet volgens de CSRD-richtlijnen of op basis van vrijwillige standaarden, regelmatig rapporteren over hun duurzaamheidsbeleid, blijken daar concreet voordeel van te hebben. Het levert hen concurrentievoordeel op.

Dat vergt wel dat je het verhaal actief uitdraagt, en dat blijkt soms een belemmering, zo vertelde een geïnterviewde. “Er wordt steeds meer gevraagd om een verhalenverteller te zijn. En dat is best lastig voor iemand die zijn werk goed doet, maar niet graag op de Bühne staat.”

Bakken zonder sporen

Hoe familiebedrijf Koninklijke Amarant Bakkers bouwt aan de bakkerij van de toekomst



Familiebedrijf Koninklijke Amarant Bakkers bakt brood voor supermarkten door heel Nederland. Maar kan een grote industriële bakkerij wel duurzaam opereren? ‘Als je echt verschil wilt maken, moet je disruptief durven zijn.’

Familie Pater heeft een kleine overwinning behaald. Vanaf maart 2025 ligt het biologische brood van Amarant met een groen label in de schappen van een grote supermarktketen. ‘Het brood is van 100 procent biologische tarwe uit Nederland en lag al twee jaar in de schappen. Maar het werd met dezelfde broodmachine gesneden als het andere brood en mocht daarom niet als biologisch worden verkocht, maar nu dus wel. Eindelijk.’

Het zijn dit soort hordes die de familie Pater vrijwel continu moet nemen in hun strijd voor duurzaamheid. Amarant Bakkers, een van de vijf grootste bakkerijen van Nederland, heeft namelijk behoorlijk wat groene ambities. Ze willen op termijn klimaatneutraal worden, helemaal overstappen op duurzame tarwe en voedselverspilling halveren.

Nadenken over duurzaamheid is niet nieuw bij de bakkerij; het thema speelt al langer. Dochter Renee Pater, die sinds september vorig jaar met haar broer Max en twee externe leden de directie vormt, stond voordat ze in het familiebedrijf stapte aan de wieg van de keten Bbrood in Amsterdam, gespecialiseerd in biologisch desembrood. Vader Johan richtte in 2017 korte-keteninitiatief Het Graanschap op om meer te weten te komen over de hele keten en samen met akkerbouwers biologisch-duurzame graanbouw te stimuleren. We spreken vader Johan en dochter Renee in het kantoor, gelegen aan de rand van het dorp vlak naast hun duurzame woongemeenschap.

Amarant is koploper in duurzaamheid.

Vanwaar die ambitie?

Renee: ‘Ik denk dat het inherent aan een familiebedrijf is dat je op de continuïteit gefocust bent. Ik weet nog dat ik een keer mijn vader interviewde voor mijn studie bedrijfskunde. Ik vroeg hem: wat is het belangrijkste in het bedrijf? Ik dacht dat hij wel iets zou zeggen over geld verdienen, maar hij zei meteen: “het personeel is je grootste goed”. Net als bij personeel gaat het bij duurzaamheid ook over continuïteit. Ik was er altijd al mee bezig en toen ik kinderen kreeg werd dat nog sterker.’

“Duurzaamheid is een veelkoppig monster”

– Renee Pater

Jullie vormen twee generaties.

Denken jullie anders over duurzaamheid?

Johan: ‘Ik denk van niet.’

Renee: ‘Ja, toch wel. Ik ben wat extremer. Dat is juist goed. Je hebt een stuwende kracht nodig, anders blijf je in de middenmoot, maar soms heb ik iemand nodig die remt.’

Johan: ‘Toen ze met Bbrood helemaal biologisch-dynamisch ging, heb ik wel eens gezegd, “ga je nu niet even te ver?”’

Koninklijke Amarant Bakkers

Opgericht: **1924**

4e generatie

Omzet: **€ 106 miljoen**

Medewerkers: **450**

Vestigingen: **4**

Duurzame doelen: Voldoen aan de Sustainable Development Goals (SDG’s) van de Verenigde Naties met de nadruk op duurzame landbouw (SDG 2.4.1), terugdringen voedselverspilling (SDG 12.3) en CO₂-uitstoot (SDG 9.4.1).

Renee: ‘Ik vind dat we niets moeten weggooien en dat we alleen maar voedszaam brood moeten bakken. Maar ik heb van u ook geleerd dat je niet in één keer van de kelder naar de zolder kan. Dat was ook een reden voor mij om in het familiebedrijf te stappen. Daar kan ik echt een verschil maken. De meeste mensen kopen hun brood in de supermarkt. Samen maken we nu echt hele mooie stappen.’

Naast het verder verduurzamen van de vier bestaande bakkerijen in Geldermalsen, Stoutenburg, Elst en de thuisbasis van de familie in het Noord-Hollandse Avenhorn, liggen er plannen voor een klimaatneutrale bakkerij van de toekomst. Johan heeft zich, nu hij directeur af is, op dit ambitieuze project gestort. De grond is aangekocht en hij is nu bezig met het realiseren van het project.

Bakkerij van de toekomst: hoe is dat idee ontstaan?

Renee: ‘Bij het naderen van ons honderdjarig bestaan in 2024 vroegen we ons af, wat als je nog honderd jaar door wil, kan dat op de manier waarop we het nu doen?’

Johan: ‘Nee dus. We zagen dat een industriële bakkerij met gasgestookte ovens niet klimaatneutraal kan zijn. Dus we besloten om weer helemaal vanaf de tekentafel opnieuw te beginnen. Nieuwe ontwikkelingen worden namelijk vaak tegengehouden omdat je oude spullen hebt staan. Daarom willen we in de nieuwe bakkerij bijvoorbeeld ook

“Netaansluiting? In 2037 bent u de eerste”

– Johan Pater

onze machines leasen in plaats van kopen. *Pay per use*, zodat die machinefabrikant er belang bij heeft dat machines lang meegaan en weinig onderhoud nodig hebben. Als je echt verschil wilt maken, moet je anders durven denken en soms ook disruptief durven zijn.’

Wanneer wordt de bakkerij van de toekomst werkelijkheid?

Johan: ‘Het idee is over vijf jaar, maar...’

Renee: ‘Hij is er nog niet.’

Johan: ‘Er zijn telkens nieuwe uitdagingen. Bijvoorbeeld de netcongestie. We willen van het gas af, maar als we een nieuwe aansluiting willen, zeggen ze bij de netbeheerder: “meneer Pater, in 2037 bent u de eerste”. Nou, we gaan niet zitten wachten tot 2037, dus voeren we onder andere gesprekken met een bedrijf dat zes kilometer diep wil boren naar geologische warmte. Of dat de op-



▲ Renee Pater, vierde generatie, co-CEO sinds 2024

lossing voor de toekomst is? Ik weet het niet, maar van de netbeheerder gaat de oplossing niet komen.'

Renee: 'Het klinkt fantastisch inderdaad, maar misschien zeggen we over twintig jaar "geodrilling – dat we dat ooit hebben kunnen doen." Wie weet wat het doet met het bodemleven, waar wij ook veel waarde aan hechten. Maar ik vind dat je het beste moet doen met de kennis die je nu hebt.'

Johan: 'Ja, het is net als met windmolens. Dat blijkt ook niet altijd goed.'

Renee: 'Voor vogels inderdaad. Duurzaamheid is een veelkoppig monster. Je wilt minder brood verspillen, dus moet je het langer houdbaar maken,

maar dat is wellicht weer minder goed voor je gezondheid. En dan heb je het constante gevecht tussen prijs en duurzaamheid. We verpakken veel brood en soms valt er iets van de band. Je kunt de band dan natuurlijk langzamer laten lopen, of er een extra medewerker naast zetten. Je hebt dan minder afval, maar dan is je output weer lager en wordt het brood te duur voor veel consumenten.'

Is het lastig om die medewerker aan de band mee te krijgen?

Renee: 'Nou nee. Je hoeft ze ook niet te vermoeien met de grote doelen. Je moet het klein maken. We hebben onderzoek gedaan naar welk thema rond duurzaamheid het meeste leeft onder het personeel. En dat was voedselverspilling, dus hebben we daar een speerpunt van gemaakt.'

“Vroeger was de klike mijn beste vriend”

– Johan Pater

Johan: 'Vroeger was de klike mijn beste vriend. Hoe meer brood we verkochten, hoe meer omzet. Of het nu werd opgegeten of weggegooid. Maar als je voedselverspilling wilt terugdringen, moet je

zorgen dat je minder hoeft te bakken. En dat is prima. Dat is de uitdaging waar we in de wereld voor staan.'

Uit het onderzoek blijkt dat veel familiebedrijven last hebben van wisselend en onduidelijk overheidsbeleid. Herkenbaar?

Renee: 'Ja. We vonden het fijn dat die rapportageverplichting volgens de CSRD-standaard er zou komen. Het is wel prettig als er een level playing field is. Daardoor dachten wij, laten wij dan voor B Corp-certificering gaan zodat we kunnen laten zien dat wij echt intrinsiek gemotiveerd zijn. Dus toen ik hoorde dat die hele verplichting mogelijk wordt afgeblazen, dacht ik wel...'

Johan: 'Het is als met die milieuzones in de stad. Dan heb je als ondernemer geïnvesteerd in een elektrisch busje en vervolgens gaat er iemand die rondrijdt met hele oude troep moord en brand schreeuwen. En dan gaat de maatregel niet door.'

U heeft een eigen vloot om brood rond te brengen?

Johan: 'Ja, maar die is niet geëlektrificeerd. Dat is op dit moment niet eens een optie omdat we daar de benodigde capaciteit helemaal niet voor konden krijgen. Maar dan moet je creatief gaan denken in plaats van te blijven mopperen. Het idee bij de bakkerij van de toekomst is dat wij het transport ook niet meer zelf gaan doen. Het brood dat wij straks gaan afleveren wordt straks nog vaker dan

nu afgebakken in de supermarkt. Dat scheelt heel veel transportbewegingen omdat het niet dagvers hoeft te zijn, en heel veel afval omdat je de voorraad beter kunt beheren. Bovendien, onze klanten hebben al wel een vloot met elektrische busjes.'

“Wij waren wel blij met die CSRD-verplichting”

– Renee Pater

Is het lastig om leveranciers en klanten mee te krijgen met jullie plannen?

Johan: 'Het moet niet zo zijn dat ieder zijn eigen kunstje doet - de boer, de bakker. Als je goede afspraken maakt en die ook eerlijk beloont, kun je echt samen stappen zetten. Eis dus niet alleen dat een boer bewust omgaat met het bodemleven, maar laat ook zien hoe het brood van zijn graan uiteindelijk in de winkel terechtkomt.'

Renee: 'Van klanten krijgen we vragen over onze processen en producten als zij over duurzaamheid moeten rapporteren. Dan is het natuurlijk heel fijn dat wij daar meteen een antwoord op hebben en dat we ons allang aan bepaalde doelstellingen hebben gecommitteerd.'



▲ Innovatie in 1958: de elektrische bakkerij van Cor Pater (tweede generatie)

“Kies een paar thema’s waarop je het **verschil wil maken**”

– Renee Pater

Hoe waarborgen jullie als familie de duurzaamheidsdoelen van het bedrijf?

Johan: ‘Die hebben we vastgelegd in het strategisch meerjarenplan van de directie en vormen onderdeel van de bedrijfsvoering. Mijn vrouw en ik hebben nog twee kinderen die niet in de directie zitten. Met hen gaan we geen discussie voeren over het invullen van de duurzaamheidsparameters.’

Renee: ‘Daar hebt u gelijk in, maar het is wel zo dat de familie 100 procent achter de doelstellingen staat. Dat zit hem in de opvoeding. En we hebben

ons als familie ook gecommitteerd aan de stichting GIST Foundation die mensen in Oost-Afrika opleidt in het bakkersvak. Mijn moeder was 25 jaar lang de drijvende kracht achter de stichting Bake for Life en als vierde generatie gaan we haar mooie werk voortzetten met onze nieuwe corporate foundation.’

Uit het onderzoek blijkt dat communiceren over duurzaamheid loont. Merken jullie dat ook?

Johan: ‘Wij zijn trots op wat we doen en ik wil er graag over praten. Maar we zullen ons niet ‘de duurzame bakker’ gaan noemen. We willen vooral lekker gezond brood bakken. Duurzaamheid is slechts een van onze parameters.’

Renee: ‘We lopen er inderdaad niet mee te koop, maar willen wel graag anderen inspireren op dit gebied. Vooral over leuke samenwerkingen zoals met The Good Shit Company – zij gebruiken rest-

brood voor de productie van alcohol – en natuurlijk met Het Graanschap. Je merkt wel dat klanten en medewerkers het steeds belangrijker vinden dat een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt.’

Wat is jullie belangrijkste advies voor andere familiebedrijven?

Renee: ‘Je kunt niet alles. Kies een paar thema’s waarop je het verschil wil maken en een voorloper wil zijn. Wij kiezen voor voedselverspilling, CO₂-reductie en duurzame landbouw. Op andere gebieden kun je dan iets meer volgen, bij ons bijvoorbeeld zijn dat duurzame verpakkingen en logistiek. Daar leren wij weer van de koplopers op dat gebied.’



▲ Johan Pater, derde generatie, gepensioneerd bakker en lid van het STAK-bestuur

“De duurzaamheidsdoelen zijn vastgelegd in het strategisch meerjarenplan van de directie en vormen onderdeel van de bedrijfsvoering”

– Johan Pater

8 tips Duurzaamheid als businesskans

Investeringsen in ecologische maatregelen zijn niet alleen een kostenpost. De ervaringen van koplopers in duurzaamheid tonen aan dat het familiebedrijven juist veel kan opleveren.

1 Leer van andere familiegedreven initiatieven

Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Veel familiebedrijven (en hun family offices of family foundations) zijn al (volop) bezig met duurzaamheid. Maak gebruik van hun ervaringen, leer van hun aanpak en ontdek welke strategieën in de praktijk écht werken.

2 Investeer in ecologische duurzaamheid omdat het kan, niet omdat het moet

Weinig ondernemers worden blij van nieuwe wet- en regelgeving, ook op het gebied van duurzaamheid. Maar nieuwe regels zijn vooral vervelend als je er niet aan voldoet. Bedrijven die proactief hun voetafdruk proberen te verminderen, blijven niet alleen die regels voor, maar creëren ook een concurrentievoordeel.

3 Neem als familie de tijd om na te denken over duurzaamheid

Alleen als duurzaamheid hoog op de agenda staat en onderwerp is bij alle strategische beslissingen in het bedrijf, kun je grote stappen zetten. Dat begint bij de familie zelf: die moet er 100 procent achter staan. Leg duurzaamheid daarom als kernwaarde vast in het familiestatuuat en integreer het in je bedrijfsstrategie.

4 Kijk naar de hele waardeketen

Duurzaamheidswinst kun je ook zoeken buiten de muren van het familiebedrijf. Neem de volledige waardeketen onder de loep en kijk of je leveranciers of klanten kunt helpen met hun uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Gebruik design thinking – daarin staat de mens centraal bij het ontwerpproces – om te bestuderen hoe duurzame vernieuwingen in product en proces een meerwaarde kunnen opleveren voor alle partijen.

5 Zoek de samenwerking op

Werk samen met partners binnen je netwerk of branche. Alleen ga je sneller, samen sta je sterker, ook op het vlak van ecologische duurzaamheid. Realiseer je dat leveranciers, concurrenten én klanten vaak met vergelijkbare uitdagingen kampen en dat gezamenlijke oplossingen vaak effectiever zijn.

6 Vertel je duurzame verhaal

Bescheidenheid siert, maar als het om duurzaamheid gaat, is zichtbaarheid belangrijk. Dat kan in velerlei vormen. Maar deel je inspanningen, ook als het om kleine stappen gaat. Valse bescheidenheid zorgt ervoor dat jouw (corporate) concurrent, die harder roept, maar minder doet, daarvan profiteert.

7 Stel een duurzaamheidsmanager aan

Bedrijven die duurzaamheid toevertrouwen aan een of meerdere verantwoordelijke managers, boeken aantoonbaar meer succes. Investeer daarom in mensen met specialistische kennis, die duurzaamheid kunnen vertalen naar concrete acties en structureel kunnen verankeren in de bedrijfsvoering.

8 Betrek medewerkers bij milieu-innovaties

Vergroot de betrokkenheid én de slagingskans van je duurzaamheidsbeleid door medewerkers actief te laten meedenken over milieu-innovaties. Het kan waardevolle ideeën opleveren en versterkt de motivatie op de werkvloer. Denk aan een duurzaamheidsmeter voor het insturen van groene ideeën, een green team met collega's uit verschillende afdelingen, of 'groene jagers' die voortdurend kansen voor verduurzaming signaleren.

Over het onderzoek

De resultaten in deze publicatie zijn gebaseerd op een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder Nederlandse familiebedrijven. Het kwantitatieve deel bestond uit een vragenlijst (survey) onder huidige besluitvormers en Next-Gens. Het kwalitatieve deel betrof diepte-interviews met koplopers en volgers op het gebied van ecologische duurzaamheid.

De link naar de online enquête werd in oktober 2024 verstuurd naar relaties van BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software, alsook naar de contactpersonen in een familiebedrijvendatabase van het Center for Entrepreneurship and Innovation (CEI) van Maastricht University.

De interviews voor het kwalitatieve onderzoek vonden plaats in twee fases. In mei en juni 2024 spraken we, ter voorbereiding van de enquêtes, vooral met koplopers op het gebied van duurzaamheid. Tussen december 2024 en februari 2025 volgden gesprekken met een meer diverse groep familiebedrijven. In totaal zijn er vijftien interviews afgenomen bij elf bedrijven.

Het onderzoek is uitgevoerd door Hannah Wiemer, Maik Bonn, Roy Broersma en Anita Van Gils, verbonden aan de School of Business and Economist en CEI van de Maastricht University. Prof. dr. Anita Van Gils, hoogleraar Familiebedrijven en Strategisch Ondernemerschap bij Maastricht University en wetenschappelijk directeur van het CEI draagt de eindverantwoordelijkheid voor het onderzoek.

De onderzoeksgegevens zijn verzameld via servers van de Maastricht University. Alle responses van familiebedrijven zijn meegenomen in de analyses, er zijn geen 'uitbijters' verwijderd uit de dataset. Ook deels ingevulde vragenlijsten zijn gebruikt, mits de vragen over ecologische duurzaamheid waren beantwoord. Hierdoor kan het aantal respondenten per vraag variëren.

Hoewel voor deze publicatie voornamelijk beschrijvende statistiek is toegepast, zijn veel van de conclusies gebaseerd op onderliggende, meer geavanceerde schaalvalideringstechnieken, regressieanalyses en simultaan geschatte modellen op basis van een systeem van structurele vergelijkingen. Geïnteresseerden kunnen deze analyses inzien door contact op te nemen met de onderzoekers.

Over de respondenten

Aan het surveyonderzoek bij de huidige besluitvormers van Nederlandse familiebedrijven deden 185 bedrijven mee. De antwoorden van 165 familiebedrijven werden gebruikt voor de analyse.

Van de 165 respondenten van de familiebedrijven was:
64 (algemeen) directeur-eigenaar, 28 eigenaar. 24 algemeen directeur, 24 directeur, 22 overig: o.a. commissaris, STAK-voorzitter, duurzaamheidsmanager.

Deze waren van de volgende generatie (n=164): 37 1^e generatie, 103 opvolger uit de familie, 24 extern.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 54 jaar.
De belangrijkste eigenaren in deze bedrijven waren van de volgende generatie (n=164): 38 1^e generatie, 59 2^e generatie, 37 3^e generatie, 18 4^e generatie, 8 5^e generatie, 1 6^e generatie, 3 7^e generatie.

Van de familiebedrijven waren:
89 klein (< 50 medewerkers), 41 middelgroot (50-250 medewerkers), 35 groot (> 250 medewerkers).

Aan het surveyonderzoek bij de Next-Gen van Nederlandse familiebedrijven deden 56 respondenten mee. De antwoorden van 44 respondenten werden gebruikt voor de analyse.

Van de 44 respondenten van de familiebedrijven was:
22 eigenaar/aandeelhouder, 6 manager, 4 werkzaam buiten het familiebedrijf, 4 medewerker, 3 eigenaar/aandeelhouder en manager, 3 eigenaar/aandeelhouder en medewerker, 1 partner eigenaar, 1 student.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 43 jaar.
Deze vragenlijst blijkt ook ingevuld te zijn door een aantal Previous-Gens.

Voor het kwalitatieve onderzoek werden er 15 interviews afgenomen bij 11 bedrijven.

Voor deze bedrijven werd de volgende classificatie gebruikt:
4 koplopers, 7 volgers.
De respondenten waren (algemeen) directeuren, eigenaars en duurzaamheidsmanagers.

Bronnen en geraadpleegde literatuur

CEO Survey

Environmental Concern:

Adopted from Bamberg, S. (2003). How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question. Journal of Environmental Psychology, 23(1), 21-32)

Pro-Environmental Self-Identity:

Adopted from Whitmarsh, L., & O'Neill, S. (2010). Green identity, green living? The role of pro-environmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. Journal of Environmental Psychology, 30(3), 305-314)

Environmental Sustainability Practices:

Adopted from Harmon, J., Fairfield, K. D., & Behson, S. (2009, June). A comparative analysis of organizational sustainability strategy: Antecedents and performance outcomes perceived by US and Non-US based managers. In Proceedings of the International Eastern Academy of Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil (pp. 21-25) & Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2021). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organisation. Measuring Business Excellence, 26(3), 245-262)

Environmental Orientation:

Adopted from Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. Journal of Business Research, 55(3), 177-191)

Green Organizational Identity:

Adopted from Soewarno, N., Tjahjadi, B., & Fithrianti, F. (2019). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green organizational identity and environmental organizational legitimacy. Management Decision, 57(11), 3061-3078)

Long-term Orientation:

Adopted from Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. Journal of Sustainable Tourism, 26(1), 9-28.)

Additional Items in Next Gen Survey

Voice Climate:

Partly adopted from Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41(1), 108-119. & adapted according to Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. Academy of Management Journal, 55(4), 851-875.)

Promotive Voice:

Adopted from Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, 55(1), 71-92.)

Psychological Safety:

Adopted from Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, 55(1), 71-92.)

Meer weten?

BDO Accountants & Adviseurs en AFAS Software werken veel samen met familiebedrijven. Daardoor weten wij niet alleen door onze kennis, maar ook uit ervaring welke thema's bij deze ondernemers spelen. Aan de hand van ons klantcontact maken wij inzichtelijk met welke diensten en specialisten we jouw familiebedrijf het beste kunnen ondersteunen. Neem voor meer informatie contact op met:

Drs. Joost Vat MFSME
Partner BDO Accountants & Adviseurs
Organisatieadvies/Familiebedrijven
T +31 (0)30 284 99 60
E joost.vat@bdo.nl

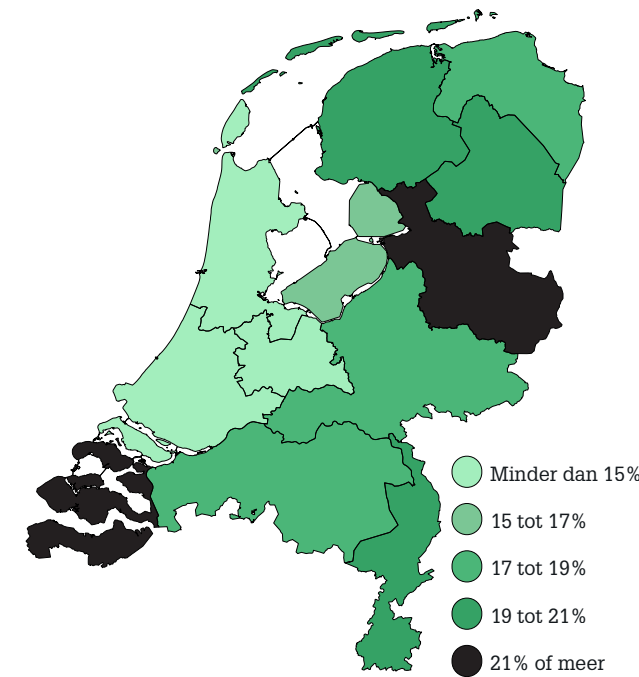
Arnold Mars
CFO AFAS Software
T +31 (0)33 434 18 00
E arnold.mars@afas.nl

Prof. dr. Anita Van Gils
Professor in Family Business and Strategic Entrepreneurship
Maastricht University School of Business and Economics, Center for Entrepreneurship and Innovation
T +31 (0)43 388 25 77
E a.vangils@maastrichtuniversity.nl

(Familie)bedrijven & duurzaamheid

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) bracht de volgende (duurzaamheids)cijfers in kaart.

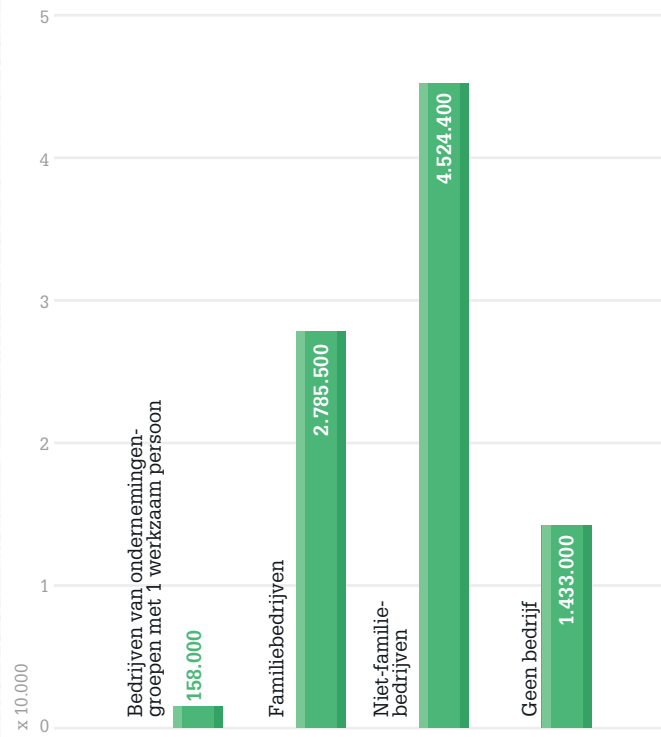
Aandeel familiebedrijven in vestigingen van bedrijven, 2022



Familiebedrijven in Nederland

Van alle ruim 2 miljoen bedrijven in 2022 is 14 procent een familiebedrijf met meer dan 1 werkzaam persoon. Die hebben samen ruim 378 duizend vestigingen. In de provincies Zeeland (23 procent) en Overijssel (22 procent) is het aandeel vestigingen van familiebedrijven relatief groot. Noord-Holland scoort het laagst.

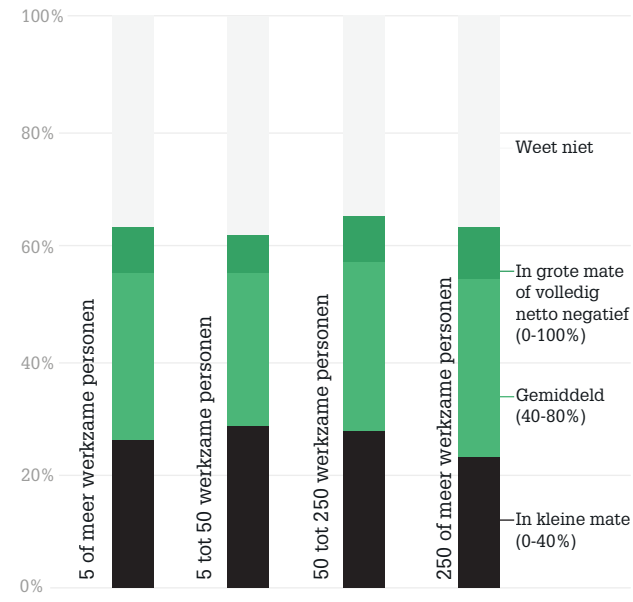
Werknemersbanen



Kleine 2,8 miljoen banen bij familiebedrijven

Familiebedrijven zorgen voor ± 2,8 miljoen werknemersbanen in 2022, dat is ruim 31 procent van het totaal aantal werknemersbanen. Bedrijven en instellingen niet in familie-eigendom, tellen ruim 4,5 miljoen werknemersbanen.

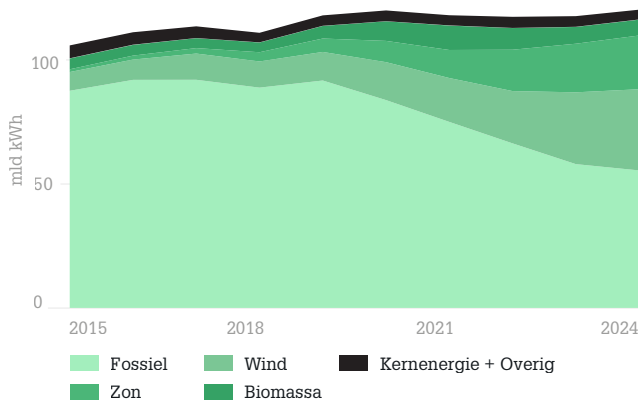
Oordeel hoe klimaatneutraal de zakelijke activiteit is, 2024



Hoe klimaatneutraal zijn Nederlandse bedrijven naar eigen zeggen?

Slechts 1,5 procent van de Nederlandse bedrijven zegt volledig klimaatneutraal te zijn. Ongeveer de helft voert enige vorm van klimaatbeleid, vaak gericht op energiebesparing of mobiliteit. Grotere bedrijven geven vaker dan kleinere bedrijven aan dat ze in enige mate klimaatneutraal zijn.

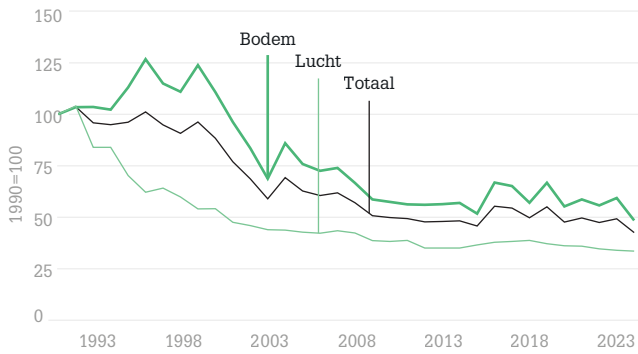
Elekticiteitsproductie



Zonnig bericht

De elektriciteitsproductie uit zonne-energie steeg in 2024 met 11 procent naar 22 miljard kWh. Dit komt door een uitbreiding van het opgestelde paneelvermogen, dat toenam met 14 procent naar 24 GW. Halverwege het jaar lag 58 procent van de zonnepanelen op of bij bedrijven. De rest lag bij woningen.

Stikstofoverschot landbouw



Stikstofoverschot daalt

Het stikstofoverschot in de landbouw is in 2023 ten opzichte van een jaar eerder met 14 procent afgenomen, tot 265 miljoen kilogram. Dat is sinds het begin van de statistiek in 1990 niet zo laag geweest. 47% van de bedrijven in de landbouw, bosbouw en visserij wordt gerund als een familiebedrijf.



“Duurzaamheid is meer dan
een randvoorwaarde, we willen
zeker weten dat het een
license to operate wordt”