



Whitepaper duurzaamheid in familiebedrijven

Keystone Consulting

Studenten: Luca Manders
Omar Fatchati
Job Verbrugge
Niels Hoogeveen
Niels Gerlofs
Julia van Es
Rick Verharen

Docenten: Jos Hens & Wilco van Eck
Onderwijsinstantie: Avans hogeschool 's-Hertogenbosch
Opleiding: Minor consultancy
Datum: 25-04-2025

Voorwoord

Duurzaamheid is allang geen toekomstvisie meer—het is de realiteit waarin ondernemers vandaag keuzes moeten maken. In het bijzonder staan familiebedrijven in de MKB-maaksector voor unieke uitdagingen én kansen. Ze combineren vaak een lange termijnvisie met diepgewortelde waarden, maar worstelen tegelijkertijd met praktische en financiële beperkingen bij het verduurzamen van hun bedrijfsvoering.

Deze whitepaper is ontstaan vanuit de behoefte om inzicht te krijgen in de specifieke duurzaamheidsvraagstukken waar deze bedrijven mee te maken hebben. Wat zijn de barrières voor verduurzaming? En welke strategieën of innovaties zijn er om binnen deze sector tot concrete en toekomstbestendige oplossingen te komen?

We hebben gesproken met ondernemers die zich bezighouden met het vraagstuk en hun perspectieven gebundeld om een helder en praktijkgericht overzicht te bieden. Dit document is bedoeld als gids en inspiratiebron voor ondernemers, beleidsmakers en adviseurs die betrokken zijn bij familiebedrijven in de maakindustrie.

Met deze whitepaper hopen we niet alleen bewustzijn te vergroten, maar ook aan te zetten tot actie—want juist in deze sector ligt een enorme kracht om met vakmanschap, veerkracht en verbondenheid de stap naar een duurzame toekomst te zetten.

Namens het gehele team wensen wij u veel leesplezier en inspiratie toe.

April 2025

Samenvatting

Deze whitepaper onderzoekt de verduurzaming van familiebedrijven binnen de MKB-maaksector in zones C en D van Noord-Brabant. Tegen de achtergrond van maatschappelijke druk, stijgende energieprijzen en strengere regelgeving wordt verduurzaming steeds crucialer voor deze bedrijven. Tegelijkertijd bieden innovaties en beleidsontwikkelingen concrete kansen om duurzaamheid strategisch in te zetten. De maakindustrie is energie-intensief en kent een aanzienlijke ecologische impact, maar familiebedrijven zijn door hun langetermijnvisie en diepgewortelde waarden goed gepositioneerd om duurzame veranderingen door te voeren.

Het onderzoek richt zich op de vraag hoe deze bedrijven omgaan met verduurzamingsvraagstukken, welke uitdagingen zij ervaren en welke toekomstmogelijkheden er zijn. Hiervoor zijn deskresearch, interviews en verschillende analysemethoden toegepast op een steekproef van 30 bedrijven uit een populatie van meer dan 1000. De kwalitatieve interviews boden diepgaand inzicht in de belemmeringen, drijfveren en behoeften van deze bedrijven bij het vormgeven van hun duurzame transitie.

Uit de analyse blijkt dat familiebedrijven geconfronteerd worden met uiteenlopende obstakels: gebrek aan financiering, kennis en capaciteit; organisatorische weerstand; technologische beperkingen; en toenemende wet- en regelgeving. Tegelijkertijd vormen waarden als rentmeesterschap en continuïteit een natuurlijke voedingsbodem voor duurzaam ondernemerschap. Veel bedrijven benaderen duurzaamheid vanuit twee invalshoeken: pragmatisch (kostenbesparing, klantvraag) of intrinsiek (ethiek, toekomstgerichtheid). In beide gevallen resulteert dit in acties zoals het gebruik van zonnepanelen, circulaire verpakkingen, en lokale samenwerking.

De whitepaper benadrukt zeven strategische mogelijkheden voor verduurzaming binnen MKB-familiebedrijven. Door te investeren in technologie, circulariteit, ecosysteemvorming en menselijk kapitaal, ontstaat niet alleen milieuwinst maar ook bedrijfseconomisch voordeel. De nieuwe generatie ondernemers en actuele subsidieregelingen versterken dit momentum. Door duurzaamheid te integreren in de bedrijfsstrategie, positioneren bedrijven zich als toekomstbestendige koplopers in een veranderende markt.

Concluderend biedt deze publicatie een praktijkgericht en inspirerend overzicht van hoe familiebedrijven duurzaamheid kunnen integreren in hun strategie. Door hun sterke regionale betrokkenheid, veerkracht en langetermijnnoriëntatie kunnen zij een belangrijke rol spelen in de transitie naar een duurzamere maakindustrie. Deze whitepaper roept op tot samenwerking, kennisdeling en beleidsmatige ondersteuning om het volledige potentieel van deze ondernemingen te benutten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	5
2. Relevantie van het thema voor MKB en familiebedrijven	6
3. Onderzoeksaanpak.....	7
4. MKB maak- en familiebedrijven in zones C & D.....	8
5. Duurzaamheidsuitdagingen voor de bedrijven.....	9
6. Drijfveren van de bedrijven	10
<i>Mogelijkheden in de toekomst</i>	<i>11</i>
7. De conclusie	14
8. Bronnenlijst.....	16
9. Bijlage	18
9.1 Bijlage: Lijst van alle MKB-bedrijven	18

1. Inleiding

De noodzaak voor verduurzaming binnen de maakindustrie is groter dan ooit. Bedrijven worden geconfronteerd met strengere wet- en regelgeving, stijgende energieprijzen, toenemende grondstoffen schaarste en maatschappelijke druk om klimaatverantwoord te ondernemen. De Europese Green Deal en het Nederlandse Klimaatakkoord stellen ambitieuze doelen die ook het midden- en kleinbedrijf (MKB) raken (Het Green Deal-plan Voor de Industrie, z.d.). De industrie is verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van het totale energieverbruik in Nederland: in 2023 ging dit om meer dan 40% van het totale gasverbruik (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2025). Dit onderstreept de noodzaak van structurele verduurzaming in deze sector.

De provincie Noord-Brabant is sterk vertegenwoordigd in de Nederlandse maakindustrie. Binnen deze provincie richt dit onderzoek zich op zone C (Tilburg, Waalwijk, Gilze-Rijen, Dongen) en zone D (Eindhoven, Helmond, Uden, Veghel). Het stimuleren van duurzame innovatie is een speerpunt binnen het economische beleid van de regio (Regio Hart van Brabant, z.d.). Verduurzaming biedt niet alleen een antwoord op externe druk, maar ook kansen voor innovatie, kostenreductie en concurrentievoordeel.

Binnen deze sector neemt het familiebedrijf een bijzondere positie in. Volgens het CBS is ruim 70% van de Nederlandse bedrijven een familiebedrijf, goed voor een belangrijk deel van het bruto binnenlands product (CBS, 2024). Familiebedrijven kenmerken zich door lange termijn gericht ondernemerschap, regionaal geworteld eigenaarschap en een sterke focus op continuïteit. Deze eigenschappen bieden een natuurlijke basis om duurzaam ondernemen strategisch aan te pakken. Tegelijkertijd staan familiebedrijven voor concrete uitdagingen, zoals beperkte tijd, kennis, capaciteit of financiering.

Deze whitepaper biedt familiebedrijven in het MKB concrete handvatten om verduurzaming strategisch te benutten. Door gesprekken met ondernemers in zones C en D zijn actuele verduurzamingsvraagstukken verzameld en geanalyseerd. De inzichten, ervaringen en oplossingsrichtingen vormen de kern van deze publicatie – met als doel om andere bedrijven te inspireren en ondersteunen bij hun eigen duurzame transitie.

2. Relevantie van het thema voor MKB en familiebedrijven

Dit hoofdstuk beschrijft waarom het thema duurzaamheid belangrijk is voor MKB en familiebedrijven.

2.1 Strategisch voordeel van verduurzaming

Juist vanwege deze kenmerken kan verduurzaming voor familiebedrijven een strategisch voordeel zijn. Niet alleen om te voldoen aan wet- en regelgeving, maar ook om bedrijfseconomisch én maatschappelijk sterker te staan.

- Kostenbesparing: Energie-efficiëntie, afvalvermindering en circulaire processen leveren directe financiële voordelen op (Hamer et al., 2020).
- Toekomstbestendigheid: Duurzame bedrijven zijn beter voorbereid op veranderende regelgeving, schaarse grondstoffen of prijsschommelingen (Circulaire Economie, Milieu & Duurzame Industrie | TNO, z.d.).
- Employer branding: Jong talent kiest vaker voor werkgevers met een maatschappelijke missie (De Toekomst van Werven 2023 | LinkedIn Talent Solutions, z.d.).
- Klant- en ketenvraag: Grote afnemers en overheden stellen steeds hogere duurzaamheidseisen aan hun leveranciers (*Duurzaam Ondernemen: De Basis*, z.d.).

2.2 Beleidskaders en regionale koppeling

De strategische waarde van verduurzaming wordt versterkt door actuele beleidsontwikkelingen:

- Klimaatakkoord (2019): Verplicht bedrijven tot energie- en CO₂-reductie, met specifieke maatregelen voor industrie en utiliteitsbouw. Ook MKB'ers vallen onder de informatieplicht energiebesparing en de EED-auditplicht (Informatieplicht Energiebesparing, 2022).
- REKS Noord-Brabant: In Regionale Energie- en Klimaatstrategieën (zoals REKS Hart van Brabant en REKS Noordoost Brabant) werken gemeenten samen met bedrijven aan energietransitie en klimaatadaptatie. MKB-bedrijven worden via omgevingsdiensten, parkmanagement en sectororganisaties geïnformeerd en betrokken (Regio Hart van Brabant, z.d.).
- Europese Green Deal: De Europese Commissie streeft naar een klimaatneutraal Europa in 2050. Binnen deze strategie vallen onder andere programma's zoals het *Green Deal Industrial Plan*, dat bedrijven van verschillende groottes ondersteunt bij de duurzame transitie. Een belangrijk onderdeel hiervan is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die bedrijven verplicht om uitgebreid te rapporteren over hun duurzaamheidsprestaties, zoals milieu-impact en maatschappelijke verantwoordelijkheid (De Europese Green Deal, 2021).

3. Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek is de verduurzaming van familiebedrijven in de MKB-maaksector in de zones C en D van Noord-Brabant onderzocht. De hoofdvraag die centraal stond, luidde: *Hoe gaan familiebedrijven in de MKB-maaksector in de zones C en D van Noord-Brabant om met verduurzamingsvraagstukken, welke uitdagingen ervaren ze daarbij, en welke mogelijkheden liggen er nog voor ze op het gebied van verduurzaming?*

Deze hoofdvraag werd beantwoord door middel van verschillende deelvragen, die de onderzoeksonderwerpen verder uiteenzetten:

1. Wie zijn de MKB-maakbedrijven in zones C & D, en welke kenmerken hebben ze als familiebedrijf?
2. Welke duurzaamheidsuitdagingen ervaren de bedrijven?
3. Wat zijn de drijfveren bij verduurzaming binnen de familiebedrijven?
4. Welke mogelijkheden hebben de bedrijven om verdere stappen in verduurzaming te zetten?

De dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden via zowel deskresearch als kwalitatieve en kwantitatieve methoden. De populatie bestond uit meer dan 1000 bedrijven, waarvan een steekproef van 30 bedrijven werd geselecteerd. Voor het beantwoorden van de deelvragen zijn verschillende analysemethoden toegepast. De kenmerken van de bedrijven als familiebedrijf werden in kaart gebracht door deskresearch en geanalyseerd met behulp van een segmentatiemodel en convergentiemethode. Voor de uitdaging van verduurzaming, de drijfveren en belemmeringen bij verduurzaming, en de mogelijkheden voor verdere verduurzaming werd kwalitatieve data verzameld door vijf interviews met vertegenwoordigers van de 30 geselecteerde bedrijven. De data-analyse werd uitgevoerd met behulp van modellen zoals de 5 Whys, Ishikawa, SWOT-analyse, Triple Bottom Line en het 5-krachtenmodel van Porter.

Wat betreft de interviewstrategie werd gebruikgemaakt van een semigestructureerde aanpak. Dit betekent dat de interviews een basisvragenlijst volgden, maar er was ruimte om flexibel in te spelen op de onderwerpen die zich tijdens het gesprek aandienen. De interviews richtten zich op het verkrijgen van inzicht in de drijfveren van de bedrijven om te verduurzamen (bijvoorbeeld intrinsieke motivatie, klantvraag, wetgeving, of concurrentievoordeel), de obstakels die ze tegenkwamen (zoals gebrek aan kennis, tijd, financiering, of geschikte leveranciers), de huidige duurzaamheidsinspanningen van de bedrijven, en de ondersteuning die ze ontvingen van beleid of partners. Daarnaast werd onderzocht wat de bedrijven nodig hadden om verder te verduurzamen, zoals kennis, netwerk, financiële middelen of praktische handvatten. De semigestructureerde interviewstijl bood ruimte voor diepgang en zorgde ervoor dat de belangrijkste thema's goed werden besproken. Door actief door te vragen, werd ervoor gezorgd dat de antwoorden goed begrepen en geverifieerd werden. Het gesprek werd afgesloten met de mogelijkheid om onderwerpen aan te kaarten die mogelijk nog niet aan bod waren gekomen. Het doel van de interviews was om gedetailleerde en praktische informatie te verzamelen die kon bijdragen aan het verdere verduurzamingsproces van de MKB-maakbedrijven en hen kon helpen om concurrentievoordeel te behalen.

4. MKB maak- en familiebedrijven in zones C & D

Om inzicht te krijgen in de verduurzaming van familiebedrijven in de MKB-maaksector, is het belangrijk eerst te bepalen welke bedrijven in zones C en D actief zijn en in hoeverre zij als familiebedrijf kunnen worden beschouwd. Voor deze analyse is gebruikgemaakt van deskresearch, waarbij openbare bedrijfsgegevens zijn verzameld en geanalyseerd met behulp van een segmentatiemodel en de convergentiemethode.

Hiermee zijn kenmerken als eigendomsstructuur, betrokkenheid van de familie en bedrijfsomvang in kaart gebracht. Deze informatie vormt de basis voor het beantwoorden van de vervolgvraagstukken rondom verduurzaming.

4.1 Specifieke kenmerken van familiebedrijven

Familiebedrijven onderscheiden zich in de Nederlandse economie door unieke kenmerken die hun besluitvorming, strategie en organisatiecultuur beïnvloeden. De bedrijfsvoering wordt vaak gekenmerkt door:

- Langetermijnvisie: Bedrijfsstrategie is vaak gericht op generaties in plaats van kwartaalcijfers. Onderzoek van PwC (2022) laat zien dat 80% van Nederlandse familiebedrijven langetermijndoelen belangrijker vinden dan kortetermijnwinst.
- Behoud van familiewaarden: Familiebedrijven handelen vaak vanuit normen als betrouwbaarheid, rentmeesterschap en continuïteit (Nieuwe Leerstoel Voor Onderzoek Naar Familiebedrijven, z.d.)
- Ander risicoperspectief: Veel familiebedrijven nemen minder risicovolle, maar stabielere besluiten. Duurzaamheidsmaatregelen die bijdragen aan lange termijn bedrijfszekerheid sluiten goed aan bij deze houding (PwC, 2022).

5. Duurzaamheidsuitdagingen voor de bedrijven

Dit hoofdstuk beschrijft de uitdagingen die de geïnterviewde bedrijven hebben om zich verder te verduurzamen. In de transitie naar een duurzamere bedrijfsvoering worden organisaties geconfronteerd met uiteenlopende, maar onderling verbonden uitdagingen. Deze betreffen niet alleen technologische aanpassingen, maar ook financiële afwegingen, gedragsverandering en externe druk vanuit wet- en regelgeving.

Financiële en administratieve drempels:

Een veelvoorkomend obstakel is het vinden van voldoende financiële middelen voor duurzame investeringen, zoals zonnepanelen, elektrische voertuigen of efficiëntere machines. Hoewel subsidies beschikbaar zijn, blijkt het aanvraagproces vaak complex en tijdrovend. Bedrijven beschikken niet altijd over de capaciteit of expertise om deze aanvragen succesvol af te ronden, waardoor waardevolle ondersteuning onbenut blijft. Tegelijkertijd zorgen duurzame keuzes zoals composteerbare verpakkingen of CO₂-reductiemaatregelen voor extra kosten, wat druk zet op de winstgevendheid.

Gebrek aan kennis, tijd en strategie:

Naast financiële uitdagingen speelt ook een tekort aan kennis en tijd een grote rol. Veel organisaties missen de expertise om duurzame oplossingen effectief te implementeren. De verduurzaming wordt vaak projectmatig benaderd, zonder een formele, langetermijnstrategie. Dit gebrek aan structuur belemmert zowel de consistentie als het meetbaar maken van duurzame vooruitgang.

Menselijke en organisatorische uitdagingen:

Het betrekken en overtuigen van personeel vormt een extra uitdaging. Niet alle medewerkers staan vanzelfsprekend open voor verandering, zoals het overstappen op elektrische voertuigen of nieuwe werkmethoden. Het creëren van intern draagvlak vraagt tijd, uitleg en betrokkenheid. Ook de samenwerking binnen de keten loopt niet altijd soepel: leveranciers, klanten en partners verschillen vaak in hun duurzaamheidsambities, wat het behalen van gezamenlijke doelen bemoeilijkt.

Technologische beperkingen en infrastructuurproblemen:

Technisch gezien stuiten bedrijven op beperkingen bij de toepassing van duurzame innovaties. De overstap naar bijvoorbeeld composteerbare verpakkingen kan de houdbaarheid van producten aantasten of extra eisen stellen aan het productieproces. Daarnaast leidt de opmars van elektrische machines en zonne-energie tot spanningsproblemen in het stroomnet, zoals harmonische vervuiling, wat aanvullende investeringen vereist in netversterking of filters.

Wettelijke druk en rapportageverplichtingen:

Nieuwe wet- en regelgeving, zoals de CSRD en strengere verpakkingsvereisten, vergroten de noodzaak voor transparante rapportage over duurzaamheid. Vooral kleinere bedrijven vinden het lastig om aan deze eisen te voldoen, mede door beperkte capaciteit en de snelheid waarmee regelgeving verandert. De druk om duurzaamheidsinformatie te verzamelen, analyseren en delen neemt sterk toe.

Ambitieuze doelen en realiteit

Veel familiebedrijven streven naar klimaatneutrale productie rond 2030. Dat toont visie en verantwoordelijkheid, maar de praktijk is vaak complex. Technische uitdagingen zoals het verduurzamen van productieprocessen en logistiek vragen om innovatie, samenwerking en een duidelijke strategie. De ambitie is dus waardevol, maar niet vanzelf haalbaar. Zonder de juiste middelen, kennis en langetermijnaanpak blijft het risico bestaan dat doelen op papier blijven staan. Succes vraagt om realistische stappen én structurele inzet.

6. Drijfveren van de bedrijven

Duurzaamheid is bij MKB-bedrijven geen losstaand project, maar een ontwikkeling die voortkomt uit drijfveren en diep verankerd is in de bedrijfsvoering. Wat deze bedrijven gemeen hebben, is het besef dat verduurzaming bijdraagt aan een professioneel, innovatief en toekomstgericht bedrijf. Of de motivatie nu voortkomt uit praktische overwegingen, morele overtuiging of maatschappelijke druk: duurzaamheid wordt steeds vaker gezien als strategische kracht.

Positieve reclame kan MKB's en familiebedrijven stimuleren om te verduurzamen, omdat het hun imago versterkt en klanten aantrekt die bewust kiezen. Het helpt hen zich te onderscheiden van concurrenten in een drukke markt. Media-aandacht voor duurzame initiatieven zorgt voor trots binnen het team en verhoogt de motivatie. Daarnaast opent het deuren naar nieuwe samenwerkingen en netwerkkansen. Uiteindelijk draagt positieve publiciteit bij aan een toekomstbestendig bedrijf met maatschappelijke waarde.

Bij sommige bedrijven ligt de focus vooral op praktische voordelen. Investerings in energiezuinige technologieën, systemen voor warmteterugwinning of druppelirrigatie zorgen voor structurele kostenbesparingen en efficiëntere processen. Ook het gebruik van zonnepanelen, circulaire toepassingen zoals het composteren van reststromen, en het verkorten van de keten dragen bij aan een duurzamere bedrijfsvoering met lagere ecologische impact.

Voor andere bedrijven staat een sterke interne overtuiging centraal. Duurzaamheid wordt hier gezien als een morele en natuurlijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld wanneer men werkt met natuurproducten of afhankelijk is van de gezondheid van de bodem. In zulke gevallen is verduurzaming niet alleen een ethische keuze, maar een noodzakelijke voorwaarde om het bedrijfsmodel op lange termijn te behouden. Hierbij ligt de nadruk op het ondersteunen van de omgeving, het delen van kennis, en het samenwerken met partners die dezelfde visie delen.

Daarnaast speelt bij veel bedrijven de toenemende vraag vanuit consumenten een cruciale rol. Milieubewuste klanten stellen steeds vaker vragen over herkomst, teeltwijze en gebruikte materialen. Dit stimuleert bedrijven om transparanter en innovatiever te zijn en om duurzame alternatieven te ontwikkelen die aansluiten bij de waarden van de consument. Tegelijkertijd levert dit concurrentievoordeel op, omdat duurzame producten aantrekkelijker zijn in een markt die steeds meer waarde hecht aan maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Wettelijke verplichtingen en maatschappelijke druk zijn voor alle bedrijven in zekere mate sturend. Europese regelgeving, jaarlijkse controles en CO₂-reductiedoelstellingen zorgen voor externe prikkels. Toch verschilt de mate waarin bedrijven zich hierdoor laten leiden. Sommige bedrijven zien wetgeving als een minimumkader, anderen ervaren het als een ondersteunende factor die in lijn is met hun eigen ambitie om te verduurzamen.

Een opvallend verschil tussen de bedrijven ligt in de manier waarop duurzaamheid wordt benaderd: bij de ene groep overheerst de pragmatische benadering, waarbij kostenbesparing, klantgerichtheid en efficiëntie centraal staan. Bij de andere groep komt duurzaamheid voort uit intrinsieke waarden zoals respect voor natuur, toekomstgerichtheid en maatschappelijke betrokkenheid. Ondanks deze verschillen leidt het in alle gevallen tot concrete acties zoals duurzaam verpakken, lokaal inkopen, innovatie in processen, en het streven naar klimaatneutraal produceren.

Zo laat het mkb zien dat verduurzaming verschillende vormen en motivaties kent, maar in alle gevallen bijdraagt aan een sterker, veerkrachtiger en maatschappelijk relevanter bedrijf.

7. Mogelijkheden in de toekomst

De verduurzaming van familiebedrijven in de MKB-maaksector bevindt zich op een kantelpunt. De druk vanuit wet- en regelgeving, toenemende grondstoffenschaarste en maatschappelijke verwachtingen maakt verduurzaming onvermijdelijk. Tegelijkertijd bieden deze ontwikkelingen ook duidelijke kansen. Familiebedrijven beschikken over unieke eigenschappen zoals wendbaarheid, sterke interne verbondenheid en langetermijnvisie, waardoor zij bij uitstek geschikt zijn om als koplopers te fungeren in de transitie naar een duurzame economie. Dit hoofdstuk schetst een realistisch en actiegericht toekomstperspectief aan de hand van zeven strategische mogelijkheden.

1. Technologische doorbraken benutten

Technologische innovaties op het gebied van energie-efficiëntie, automatisering en hernieuwbare energie zijn inmiddels breed beschikbaar. Denk aan intelligente energiemanagementsystemen, modulaire machines die met minimale verspilling produceren, en AI-oplossingen die processen optimaliseren.

Een voorbeeld is het Brabantse familiebedrijf AAE B.V., dat door het implementeren van een geavanceerd energiebeheersysteem het energieverbruik per product met 18% wist te verlagen (AAE, 2023).

Aanbeveling: Start met een energiescan en ontwikkel een investeringsplan voor technologieën die snel rendement opleveren, zoals LED-verlichting, warmtepompen, of automatische procesregeling met sensoren en AI (RVO Nederland, 2022).

2. Circulair ondernemen als strategische keuze

De overstap van lineaire naar circulaire bedrijfsmodellen is geen idealisme meer, maar economische noodzaak. Grondstoffen worden duurder en klanten stellen steeds hogere eisen aan duurzaamheid.

Het Nederlandse meubelbedrijf Gispén toont aan dat circulariteit succesvol kan zijn. Zij ontwerpen producten volledig modulaair, zodat onderdelen eenvoudig vervangen, hergebruikt of gerecycled kunnen worden (Gispén, 2022).

Aanbeveling: Breng in kaart welke materialen herbruikbaar zijn en start met een pilot voor *design for disassembly*. Verken nieuwe verdienmodellen zoals *product-as-a-service*, waarbij klanten betalen voor gebruik in plaats van bezit (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

3. Van keten naar ecosysteem

Samenwerking binnen regionale netwerken wordt steeds belangrijker om duurzame innovatie te versnellen. Door kennis, middelen en doelen te delen, ontstaan ecosystemen waarin bedrijven niet concurreren maar elkaar versterken.

In de regio Eindhoven werken MKB-maakbedrijven via Brainport Industries samen met onderwijsinstellingen en overheden aan digitalisering en verduurzaming. Dit resulteert onder andere in gezamenlijke investeringen in zonne-energie en gedeelde testfaciliteiten.

Aanbeveling: Sluit je aan bij een regionaal cluster of fieldlab en start met één concreet project, zoals gezamenlijke afvalverwerking of gedeeld transport (Topsector HTSM, 2022).

4. Nieuwe generatie, nieuwe energie

De jongere generatie binnen familiebedrijven brengt niet alleen digitale kennis mee, maar ook een sterkere motivatie om duurzaam te werken. Dit biedt mooie kansen om nieuwe strategieën te bedenken en innovatieve technologieën toe te passen.

Bij VDL Groep werkt een team van jonge medewerkers aan een digitaal dashboard waarmee ze de CO₂-uitstoot per productielijn meten en proberen te verminderen.

Aanbeveling: Betrek jonge medewerkers actief bij het ontwikkelen van strategieën en innovatieprojecten. Geef hen de ruimte om aan de slag te gaan met technologieën zoals blockchain, digital twins of machine learning (VNO-NCW, 2023).

5. Duurzaamheid verankeren in de bedrijfsstrategie

Organisaties die duurzaamheid succesvol integreren in hun kernstrategie, boeken meetbare vooruitgang. Daarbij is het essentieel om concrete doelen te stellen, prestaties te monitoren en hierover transparant te communiceren.

Een goed voorbeeld is Koninklijke Van Wijhe Verf, dat haar duurzaamheidsdoelstellingen koppelt aan de Sustainable Development Goals en daarover jaarlijks rapporteert.

Aanbeveling: Formuleer drie tot vijf meetbare doelen (zoals 30% minder afval of CO₂-uitstoot in vijf jaar), integreer deze in de bedrijfsstrategie en rapporteer volgens de richtlijnen van de CSRD (Europese Commissie, 2023).

6. Human capital als hefboom

Een duurzame transitie slaagt alleen als medewerkers deze dragen. Dat vraagt om betrokkenheid, leiderschap en continue ontwikkeling van vaardigheden.

Bij Royal Auping is meer dan 80% van de medewerkers betrokken bij circulaire verbeterprojecten, dankzij een interne leerlijn gericht op duurzame productie (Auping, 2023).

Aanbeveling: Investeer in opleidingsprogramma's gericht op duurzame vaardigheden, zoals circulair ontwerpen, energiebewust werken en lean & green-productie. Stimuleer eigenaarschap en laat leiders het goede voorbeeld geven (Sociaal-Economische Raad, 2021).

7. Gebruik maken van financiële en beleidsmatige stimulansen

Subsidies, fiscale voordelen en duurzaamheidsprogramma's maken investeringen in verduurzaming financieel aantrekkelijker. Toch worden deze regelingen in de praktijk vaak onderbenut.

Het bedrijf Ecorus Solar maakte gebruik van de DEI+ regeling om innovatieve zonnepanelen te ontwikkelen, mede gefinancierd door publieke middelen (RVO, 2024).

Aanbeveling: Maak een inventarisatie van beschikbare subsidies via RVO of ROM's. Stel één persoon verantwoordelijk voor het structureel benutten van deze mogelijkheden (RVO, 2024).

Deelconclusie

De toekomst van de maakindustrie is duurzaam—of ze bestaat niet. Familiebedrijven hebben alles in

huis om richting te geven aan deze toekomst. Niet door te wachten op perfectie, maar door voortgang te boeken, stap voor stap.

Duurzaam ondernemerschap begint met visie, maar wordt pas waardevol door actie. Deze whitepaper is een uitnodiging aan familiebedrijven om hun unieke positie te benutten en het verschil te maken. Wie vandaag begint, is morgen marktleider.

8. De conclusie

Deelvraag 1: Wie zijn de MKB-maakbedrijven in zones C & D, en welke kenmerken hebben ze als familiebedrijf?

De MKB-maakbedrijven in zones C en D van Noord-Brabant kenmerken zich door een sterke regionale verankering en een familiale eigendomsstructuur. Binnen deze bedrijven is vaak sprake van een langetermijnvisie waarbij continuïteit, rentmeesterschap en betrouwbaarheid voorop staan. Strategische keuzes worden beïnvloed door familiebelangen en bedrijfswaarden die van generatie op generatie worden doorgegeven. Dit zorgt voor stabiliteit en een natuurlijke affiniteit met duurzaam ondernemen. Tegelijkertijd leidt deze aanpak soms tot terughoudendheid bij het doorvoeren van ingrijpende of innovatieve veranderingen. Toch vormt deze combinatie van betrokkenheid en lange termijn denken een solide basis voor het nemen van duurzame stappen.

Deelvraag 2: Welke duurzaamheidsuitdagingen ervaren de bedrijven?

Binnen de verduurzamingsinspanningen worden verschillende obstakels ervaren. Investeren in duurzame technologieën of infrastructuur blijkt voor veel bedrijven financieel lastig, mede door beperkte middelen en ingewikkelde subsidietrajecten. Ook ontbreekt het regelmatig aan tijd, kennis en capaciteit om duurzame initiatieven effectief op te zetten of te integreren in de bedrijfsstrategie. Intern draagvlak vormt een ander knelpunt; veranderingen stuiten vaak op weerstand of vragen om extra communicatie en training. Technologische beperkingen – zoals netcongestie bij zonne-energie – en externe eisen vanuit wet- en regelgeving, zoals de CSRD, maken het speelveld complex. Hierdoor wordt verduurzaming zelden benaderd als een integraal proces, maar eerder als losse, tijdelijke inspanningen.

Deelvraag 3: Wat zijn de drijfveren bij verduurzaming binnen de familiebedrijven?

De motivatie om te verduurzamen varieert per organisatie, maar kent gemeenschappelijke patronen. Voor veel bedrijven speelt een praktische overweging mee, zoals energiebesparing, procesoptimalisatie of het inspelen op klantvragen. Tegelijkertijd komt duurzaamheid regelmatig voort uit intrinsieke motivatie, gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor mens, natuur en toekomstige generaties. Daarnaast oefent externe druk invloed uit, zoals veranderende wetgeving of hogere duurzaamheidsverwachtingen vanuit de markt. Deze mix van drijfveren leidt in de praktijk tot initiatieven als circulaire verpakkingen, het gebruik van zonne-energie, transparantie in communicatie en samenwerking met gelijkgestemde ketenpartners. Verduurzaming wordt steeds vaker gezien als structureel onderdeel van professioneel ondernemerschap.

Deelvraag 4: Welke mogelijkheden hebben de bedrijven om verdere stappen in verduurzaming te zetten?

De toekomstmogelijkheden voor verduurzaming in familiebedrijven binnen de MKB-maaksector zijn veelzijdig én concreet. Zoals samengevat in figuur 1, liggen de kansen onder meer in technologische vernieuwing, circulaire verdienmodellen en het benutten van de intrinsieke motivatie van de nieuwe generatie. Samenwerking in ecosystemen, strategische verankering van duurzaamheid en gerichte investering in menselijk kapitaal versterken de slagkracht van bedrijven aanzienlijk. Door ook gebruik te maken van financiële en beleidsmatige stimulansen ontstaat ruimte om duurzame ambities om te zetten in tastbare resultaten. Bedrijven die deze thema's integraal benaderen, bouwen niet alleen aan een toekomstbestendig verdienmodel, maar vervullen ook een voorbeeldrol in de noodzakelijke maatschappelijke transitie.

Hoofdvraag: Hoe gaan familiebedrijven in de MKB-maaksector in de zones C en D van Noord-Brabant om met verduurzamingsvraagstukken, welke uitdagingen ervaren ze daarbij, en welke mogelijkheden liggen er nog voor ze op het gebied van verduurzaming?

Verduurzaming binnen de MKB-maaksector vraagt om een balans tussen ambities en realiteit.

Familiebedrijven in deze regio worden geconfronteerd met belemmeringen zoals beperkte financiële middelen, organisatorische uitdagingen en toenemende wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is duurzaamheid geen trend, maar een logisch gevolg van de waarden en visie die binnen deze bedrijven leven. Praktische voordelen, ethische overtuigingen en externe druk vormen samen een krachtige stimulans om duurzaam te ondernemen. Dankzij wendbaarheid, betrokkenheid en toekomstgericht denken beschikken deze organisaties over sterke uitgangspunten. Door duurzaamheid structureel te integreren in de bedrijfsstrategie en samenwerking te zoeken binnen de keten, kan een blijvende en betekenisvolle bijdrage worden geleverd aan een duurzame maakindustrie.

9. Bronnenlijst

AAE. (2023). *Duurzaam produceren met slimme energiesturing*. AAE B.V.

<https://www.aae.tech>

Auping. (2023). *CSR Report 2022*. Koninklijke Auping B.V.

<https://www.auping.com/nl/nieuws/auping-publiceert-csr-report-2022>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024, 3 december). *Familiebedrijven in Nederland 2022*.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2024/familiebedrijven-in-nederland-2022?onepage=true>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025, 31 maart). *Elektriciteitsbalans; aanbod en verbruik*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84575NED>

Circulaire economie, milieu & duurzame industrie | TNO. (z.d.). TNO.

<https://www.tno.nl/nl/over-tno/organisatie/units/circulaire-economie-milieu-duurzame/>

De Europese Green Deal. (2021, 14 juli). Europese Commissie.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_nl

De stille krachten van het Nederlandse familiebedrijf. (2023). PwC.

<https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/familiebedrijven-in-nederland.pdf>

De toekomst van werven 2023 | LinkedIn Talent Solutions. (z.d.). LinkedIn Talent Solutions.

<https://business.linkedin.com/nl-nl/talent-solutions/resources/future-of-recruiting/archival/future-of-recruiting-2023>

Doove, M. (2023, 10 juli). *Regio Hart van Brabant ligt op koers met uitvoering energie- en klimaatplannen*. Regio Hart van Brabant. <https://www.regio-hartvanbrabant.nl/nieuws/regio-hart-van-brabant-ligt-op-koers-met-uitvoering-energie-en-klimaatplannen/>

Duurzaam ondernemen: de basis. (z.d.). MVO Nederland. <https://www.mvonederland.nl/aan-de-slag-met-duurzaam-ondernemen-dit-is-hoe-het-kan>

Ellen MacArthur Foundation. (2021). *What is a circular economy?*

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Europese Commissie. (2023). *Corporate sustainability reporting*.

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Gispen. (2022). *Duurzaamheidsverslag 2022*. Gispen Nederland B.V.

<https://www.gispen.com/nl/nieuws/duurzaamheidsverslag-2022/>

Hamer, A., Braakman, B., Peters, T., Kwant, K., & Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (2020). *Monitoring transitie naar een circulaire economie op basis van overheidsondersteuning 2015-2020* [Rapport]. https://www.rvo.nl/files/file/2022-06/Monitoring%20transitie%20naar%20een%20circulaire%20economie%20op%20basis%20van%20overheidsondersteuning%202015-2020_0.pdf

Het Green Deal-plan voor de industrie. (z.d.). Europese Commissie. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/green-deal-industrial-plan_nl

Holland High Tech. (2023). *Waar staan we nu?* <https://www.hollandhightech.nl/visie2030/holland-high-tech-waar-staan-we-nu>

Informatieplicht energiebesparing. (2022, 11 september). Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. <https://www.rvo.nl/onderwerpen/energiebesparingsplicht/informatieplicht-energiebesparing>

LinkedIn. (z.d.). *Medewerkers zoeken in 2023: Zo gaan leiders in talentacquisitie om met een veranderende markt.* <https://nl.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/hiring-2023-talent-leaders-navigate-changing-market>

Nieuwe leerstoel voor onderzoek naar familiebedrijven. (z.d.). Erasmus University Rotterdam. <https://www.eur.nl/nieuws/nieuwe-leerstoel-voor-onderzoek-naar-familiebedrijven>

Regio Hart van Brabant. (z.d.). *Regionale energie- en klimaatstrategie.* <https://www.regio-hartvanbrabant.nl/programmas-projecten/fysiek-domein/energie-en-klimaat/regionale-energie-en-klimaatstrategie/>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2024). *Versnelde klimaatinvesteringen industrie aanvragen (VEKI).* <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/veki>

RVO. (2024). *Subsidies voor duurzame innovatie.* <https://www.rvo.nl>

Sociaal-Economische Raad. (2021). *Regelingen en subsidies voor leven lang ontwikkelen.* <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/regels>

VNO-NCW. (2023). *Jonge ondernemers.* <https://www.vno-ncw.nl/tag/jonge-ondernemers>

9. Bijlage

Dit hoofdstuk bevat alle bijlagen waarnaar verwezen is in dit rapport.

9.1 Bijlage: Lijst van alle MKB-bedrijven

Het bestand bevat een overzicht van de bedrijven uit de steekproef – dit zijn MKB-bedrijven, familiebedrijven en maakbedrijven. In het overzicht is onderscheid gemaakt tussen bedrijven die actief bezig zijn met verduurzaming (groen gemarkeerd) en bedrijven die op basis van hun website of publieke informatie niet openlijk bezig lijken met verduurzaming (rood gemarkeerd).

Samenvatting (op basis van het Excel-bestand):

- 48% van de bedrijven geeft aan actief bezig te zijn met verduurzaming (groen gemarkeerd).
- 52% van de bedrijven is niet actief openlijk bezig met verduurzaming (rood gemarkeerd).