



Richard Nieuwenhuis:

'Niverplast is in ons gezin het vijfde kind'

Niverplast ontwikkelt en produceert verpakkingsmachines en -lijnen en maakte sinds de oprichting in 1986 een fikse groei door. Dat dwong de eigenaren tot keuzes. Zij kozen voor een vorm van steward-ownership. Het uitgangspunt van deze bestuursvorm is dat een bedrijf van zichzelf is. Het financiële eigendom en de zeggenschap zijn daarom van elkaar gescheiden. De winst vloeit grotendeels terug in het bedrijf en wordt gebruikt voor het uitvoeren van de missie. Richard Nieuwenhuis, tweede generatie en rentmeester van Niverplast: "De meeste mensen zijn prima in staat om hun leven te organiseren en hun hypotheek te betalen, dan kunnen ze toch ook op de zaak passen?"

TEKST Margreet Algra | BEELD Marleen Annema

"Tot een paar jaar geleden werkten we in klassieke afdelingen", vertelt Richard Nieuwenhuis (37). "Elke pauze zaten we met alle werknemers samen aan één lange kantinetafel. Dat was het overlegmoment. Dat werkte tot een man of honderd prima, vanaf dat moment werd de groep te groot. Er moest iets veranderen, maar een middenkader paste niet bij ons. Voor je het weet beland je in een regelzucht die de vrijheden van capabele mensen beperkt, alleen omdat een paar incapabele mensen het nodig hebben."

Hiërarchie

Wij zijn wars van hiërarchie. Ik zit gewoon tussen mijn collega's in onze open kantoorruimte, in dezelfde Niverplast-trui.

Ik ben onderdeel van het grote geheel en ik spoor de mensen aan om zelf na te denken. Mijn vader Gerrit Jan, die inmiddels voornamelijk nog op strategisch vlak bij Niverplast betrokken is, begon daar jaren geleden al mee. Hij heeft een positieve kijk op mensen en kan anderen daardoor veel vertrouwen geven. Ik deel zijn visie.

Waar we verder door de groei tegenaan liepen was dat de werkzaamheden van het bedrijf steeds meer versnipperd raakten. Bij sommige projecten waren wel vijftig mensen korte of langere tijd betrokken. Ieder deed zijn deel en gooide het over de schutting. Hoe kun je nog eigenaarschap ervaren als je zo'n

kleine rol speelt? Dat was niet de manier waarop wij wilden groeien."

Cellen

"Niverplast begon in 1986 als een gezin en was nu uitgegroeid tot een familie. In 2021 hebben we ervoor gekozen om het bedrijf in te delen in verschillende cellen, of gezinnen. Een 'gezin' is onderdeel van de Niverplast-familie en is een verticale doorsnede van het bedrijf; een bedrijf in het bedrijf. Ik geloof in gezinsverhoudingen: binnen een gezin plan je geen meeting, je overlegt tijdens het avondeten. Ieder 'gezin' heeft een aantal kartrekkers, die zijn benoemd door het gezin zelf. Een gezin/cel is verantwoordelijk voor een bepaalde product- marktcombinatie, idealiter van verkoop tot en met services, inclusief een eigen winst- en verliesrekening. We proberen ook zoveel mogelijk de portemonnee van Niverplast te geven aan de collega's.

De herindeling brengt veel meer focus en eigenaarschap in het team. Omdat het team klein is, gaat degene die de machine in elkaar schroeft ook zelf naar de klant. Hij gaat zijn werk natuurlijk helemaal goed doen, want niemand wil bij een klant staan en ontdekken dat zijn voorbereiding niet goed was.

Een aantal cellen opereert al volledig zelfstandig, anderen nog niet. We hebben bijvoorbeeld een cel die machines maakt die breed worden ingezet, van bakkerij tot e-commerce. Dan is een specifieke verkoper binnen



de cel niet handig. Verder hebben we een paar zaken centraal georganiseerd zoals financiën, marketing, een deel van de verkoop en documentatie. Mijn rol is voornamelijk om vanuit een helicopterview naar het bedrijf te kijken, problemen op te lossen en bezig te zijn met de toekomst. Door deze inrichting zijn we in staat om een grote partij te zijn met minimale overhead. De beslissingsbevoegdheid ligt daar waar de kennis zit. Vijf jaar geleden hadden we 100 werknemers, nu zijn dat er 260. Ik ben niet langer bang voor groei, met dit model kunnen we het aan. Het past bij onze normen en waarden."

Steward-ownership

"Mijn ouders vormen het STAK-bestuur en hebben de zeggenschap", legt Richard uit. "Het eigendom ligt bij de vier kinderen. Niverplast zien we als een vijfde kind in ons gezin. Een kind met bestaans- en zelfbeschikkingsrecht. De zeggenschap over het bedrijf is losgekoppeld van het economisch recht, omdat wij niet geloven dat het zijn van een familielid automatisch betekent dat je de beste beslissingen neemt voor het bedrijf. Mijn vader is als STAK-bestuurder nu de steward van het bedrijf. Mocht hij wegvallen, dan zal ik zijn rol niet overnemen. Dan komt er een familievertegenwoordiger van buiten de familie. De zaak krijgt dan de tweede stem, samen met een gekozen derde stem. Zij vormen samen het bestuur. Het bewaken van de missie wordt hun verantwoordelijkheid. Niverplast is daarmee steward-driven, maar we blijven family-owned. We hebben lang onderschat hoe fijn het is voor collega's

en klanten dat het bedrijf een gezicht heeft. Inmiddels hebben we geleerd dat het eigenaarschap van de familie echt een toegevoegde waarde heeft. De familie blijft aandeelhouder en heeft recht op een deel van de winst, maar krijgt niet meer dan een modaal inkomen. Als je daarnaast nog gewoon werkt heb je het heel goed voor elkaar. Verder stellen we een deel van de winst beschikbaar voor goede doelen. Het overige deel van de bedrijfswinst moet ten goede komen aan het bedrijf. We staan hier alle vier achter: mijn broer die bij Niverplast in de buitendienst werkt en mijn twee zussen, die alleen aandeelhouder zijn."

Duurzaamheid

Niverplast streeft in samenwerking met folieproducenten naar een closed-loop van verpakkingsmaterialen en het bedrijfspand kreeg van BREEAM-NLL de duurzaamheidscertificering Excellent. "Dat certificaat zegt mij niet veel", bekent Richard. "Ik zie het als vanzelfsprekend dat je goed voor je omgeving zorgt. Ik heb ook weinig met de term MVO. Waarom moet je dat benoemen? Dat is toch normaal? Ik ken de SDG's en zou er best een aantal kunnen aanwijzen waar we druk mee zijn, maar het stempel zal me worst zijn."

Missie

Bij steward-ownership staat de missie van een bedrijf centraal. "Wij willen een hiërarchie-loze, anarchistische organisatie zijn, met maximale autonomie voor werknemers", stelt Richard. "We zijn streng aan de poort, want mensen moeten hier passen. Meestal gaat het goed met nieuwe werknemers, ook omdat we kiezen voor maximale transparantie. Iedereen kan ons handboek downloaden op onze website en daarin kun je precies lezen wat we afgesproken hebben met elkaar. Ook willen wij ruimte bieden aan talentontwikkeling. We kijken meer naar wat een persoon wil bereiken dan naar diploma's. En na een goed jaar geven we een feest en krijgt iedereen een enveloppe met precies hetzelfde bedrag. Omdat iedereen bijdraagt aan de prestaties van Niverplast. Alles draait hier om gelukkige collega's. Mocht het geluk van collega's in het geding komen, dan maken we net zo makkelijk de keuze voor krimp in plaats van groei. De mensen zijn ons grootste goed. Onze missie is in de kern: gelukkige collega's zorgen voor gelukkige klanten. Dat is de meetlat waar we alles langs leggen."

Richard Nieuwenhuis is te gast tijdens de FBNed Connects van 30 maart over steward-ownership. Kijk voor meer informatie over steward-ownership op www.wearestewards.nl.