

Van 't Hek Groep B.V.: een familiebedrijf met de derde generatie aan het roer

Bert Winnemuller

Introductie Van 't Hek Groep B.V.

Van 't Hek Groep B.V. is met de oprichting van Aannemersbedrijf T. van 't Hek in 1945 ontstaan. In de periode van de wederopbouw na WO II was behoefte aan bedrijven die funderingen konden aanleggen en konden heien. Halverwege de jaren '70 van de vorige eeuw heeft de

tweede generatie Van 't Hek het bedrijf overgenomen en zich verder gespecialiseerd in het heien van betonpalen en het trillen van damwanden. De onderneming kenmerkt zich door haar technische expertise en innovaties van verschillende heitechnieken. Met de overname van een damwandbedrijf in 1985 groeide de familieonderneming verder. Sinds 2012 staat de derde generatie Van 't Hek aan het roer van de onderneming in Zuidoostbeemster en wordt de directie gevormd door de heren Ted van 't Hek en Ruud van 't Hek en, sinds 2020, door een niet-familieid, de heer Patrick IJnsen.

De derde generatie aan het woord

Met Ted van 't Hek wordt gesproken over het ontstaan van het familiebedrijf, de groei, de uitdagingen en kracht van het familiebedrijf en de toekomst daarvan. Ted is sinds 2010 werkzaam binnen de onderneming, sinds 2012 medebestuurder en sinds 2015 mede-aandeelhouder.

Ted vertelt met veel passie over het familiebedrijf. De onderneming is door de jaren heen fors gegroeid en telt ruim 350 medewerkers. De onderneming is specialist op het gebied van (trillings- en geluidsarme) funderingstechnieken voor de infrabouw, woningverbinding- en utiliteitsbouw, waterbouw, binnenstedelijke renovatie en industriebouw.



Bert Winnemuller

De onderneming is marktleider in Nederland met een jaaromzet van circa EUR 120 miljoen, is internationaal actief en staat met het continue ontwikkelen van nieuwe technieken hoog aangeschreven. Alle kennis en ervaring voor de innovatieve funderingstechnieken zijn in huis, van een eigen ingenieursbureau tot een eigen (onderhouds)werkplaats, waar de talloze hijskranen en varend materieel op basis van eigen ontwerp worden geïnnoveerd en verbouwd. Een willekeurige greep uit de projecten betreft de ondergrondse fietsenstalling bij het Centraal Station Amsterdam, de Veerdam op Ameland, de sluizen in de Zuid-Willemsvaart, de renovatie van het Rijksmuseum, de Nassau Cruiseterminal op de Bahama's en een Cofferdam in Denemarken.

“**De onderneming is door de jaren heen fors gegroeid en telt ruim 350 medewerkers.**”

Het familiebedrijf

De derde generatie bestaat uit vier neven, die allen binnen de onderneming werkzaam zijn. Bij de bedrijfsopvolging zou de directie van het familiebedrijf door twee neven worden gevormd. De familie is daarbij niet over één nacht ijs gegaan. De continuïteit van het familiebedrijf en de daaraan

verbonden werkgelegenheid staan voorop. Binnen het bedrijf werken veel mensen met een lange staat van dienst met veel (technische) kennis en ervaring.

De bedrijfsopvolging door de derde generatie in 2015 is zorgvuldig en in alle rust binnen de familie besproken. Ten tijde van de bedrijfsopvolging was er binnen de familie geen familiestatuuat voorhanden. De aandelen zijn overgenomen door de vier neven die in het bedrijf werkzaam zijn. Mede op basis van externe assessments zijn Ted en zijn neef Ruud benoemd tot bestuurder. De onderneming heeft een raad van commissarissen, bestaande uit drie externe commissarissen en een familielid, allen met verschillende en complementaire achtergronden. In 2020 is wegens de verdere groei van de onderneming en de toekomststrategie Patrick IJnsen als derde bestuurder benoemd.

Bedrijfsopvolging

Voor een bedrijfsopvolging moet het nodige worden geregeld en vastgelegd. Dit geldt eens te meer voor een familiebedrijf. Bij de familie Van 't Hek zijn de waardebeoordeling van de aandelen, de overdracht daarvan en de daaraan verbonden voorwaarden en afspraken in goed onderling overleg onder deskundige begeleiding vastgelegd en tot stand gekomen.

Het belang van een schriftelijke vastlegging daarvan was voor de betrokken familieleden evident en heeft ertoe geleid dat de afspraken voor een ieder helder waren en dat daaraan uitvoering kon worden gegeven.

Het was van groot belang dat over de uitgangspunten van de waardering van de aandelen duidelijkheid bestond, niet alleen voor de tweede en derde generatie die het roer zouden overnemen. Ook voor de familieleden die niet betrokken zijn bij de bedrijfsopvolging moet binnen de familie Van 't Hek commitment bestaan voor de bedrijfsovername. De familie Van 't Hek heeft ervoor gekozen dat alleen familieleden die werkzaam zijn binnen de onderneming ook aandeelhouder kunnen zijn. De waardering van de aandelen en de betaling van de koopsom hebben op basis van reële en marktconforme uitgangspunten plaatsgevonden en zijn ook zodanig vastgelegd.

Familiestatuu

Het staat de familie Van 't Hek duidelijk en helder voor ogen waar haar bedrijf voor staat. De derde generatie heeft ervoor gekozen om formeel een familiestatuu te sluiten, waarin de identiteit, missie en visie van de onderneming is vastgelegd. Daarnaast zijn daarin afspraken gemaakt



“ *Een familiebedrijf kan niet zonder familiestatuu.* ”



Bert Winnemuller

over de eigendomsverhoudingen, de wijzen van aanstellen van directieleden, de bedrijfsopvolging, de waardering van de onderneming en het uitreden van de familie. Het belang hiervan is evident. Het vormt, zoals Ted aangeeft, de belichaming van het familiebedrijf, waarbij voor Van 't Hek Groep B.V. de continuïteit en het verschaffen van werkgelegenheid bovenaan staan. Dat lukt door als marktleider voortdurend te innoveren en verder te specialiseren op het gebied van funderingstechnieken.

Van 't Hek Groep B.V. onderscheidt zich daarbij met aansprekende projecten en haar bijdragen daaraan in binnen- en buitenland. Dit maakt ook dat de medewerkers trots zijn op hun werk en activiteiten, het personeelsverloop zeer beperkt is en Van 't Hek Groep B.V. bij (technische) schoolverlaters en stagiaires een populaire werkgever en opleidingsbedrijf is.

Strategie

De strategie van de onderneming richt zich op de continuïteit en een verdergaande deelname aan internationale projecten. De kracht van de onderneming is, naast de kwaliteit die wordt geleverd, ook de onderlinge verbondenheid van de familie en van de medewerkers in de regio. De onderneming is een grote werkgever in de regio en biedt mensen met een technische achtergrond of interesse de mogelijkheid zich

binnen de onderneming verder te ontwikkelen. Elk project is anders en vraagt een specifieke aanpak. Dat vraagt veel van de kennis en ervaring van de medewerkers en maakt het werk ook uitdagend. Op dit moment vormt de Nederlandse markt met circa 90% van de omzet veruit de grootste markt. Door de jaren heen is het aantal internationale projecten toegenomen en richt de onderneming zich daar ook nadrukkelijker op, met als doel dat dit uiteindelijk circa 30% van de groepsomzet gaat uitmaken.

De dynamiek van familiebedrijven

Familiebedrijven vormen een belangrijke en stabiele pijler van de Nederlandse economie. Zij kennen een eigen dynamiek en eigen kracht. Daar waar wel eens gekscherend wordt gezegd dat de tweede generatie het geld verbrandt en de derde generatie failliet gaat, heeft de laatste jaren een duidelijk interne professionaliseringsslag van familiebedrijven plaatsgevonden, waarvan de Van 't Hek Groep een aansprekend voorbeeld is. Van een vanzelfsprekende opvolging door de oudste zoon of dochter is geen sprake meer. In familiestatuten wordt de koers van het familiebedrijf en de onderlinge afspraken vastgelegd, veelal onder leiding van een externe begeleider. Waar nodig wordt de directie versterkt met een niet-familieid, die

in sommige gevallen de mogelijkheid krijgt om een klein deel van het aandelenpakket te verkrijgen. De continuïteit wordt hiermee gewaarborgd en de zeggenschap binnen een onderneming wordt duidelijk en helder vastgelegd. In een aandeelhoudersovereenkomst worden afspraken gemaakt over onder meer zeggenschap, gedwongen en ongedwongen vertrek en aandelenwaarderingen en wordt een geschillenbepaling opgenomen voor die gevallen waarin geen onderlinge overeenstemming kan worden bereikt.

“
Familiebedrijven vormen een belangrijke en stabiele pijler van de Nederlandse economie.”

Na de overname door de derde generatie bleef de tweede generatie Van 't Hek bij het bedrijf betrokken door toetreding tot de raad van commissarissen. Ted benadrukt dat de overeengekomen bedrijfsstrategie en duidelijke afbakening tussen de rechten en bevoegdheden van de raad van commissarissen, aandeelhouders(vergadering) en bestuurders, en met name ook de schriftelijke vastlegging daarvan, zorgt voor een goede bevoegdheids- en werkverdeling. Dit komt de bedrijfsvoering van de onderneming ten goede zonder dat dit als een te strak

keurslijf wordt ervaren. Een belangrijk deel van het succes van de familieonderneming wordt volgens Ted bepaald door een evenwichtige (vennootschaps)structuur met helder vastgelegde afspraken, waarbij de vennootschapsorganen onderling en de functionarissen daarbinnen complementair aan elkaar zijn, discussies op de inhoud worden gevoerd en een ieder het belang van de continuïteit van de onderneming voor ogen heeft.

...en staat de vierde generatie al klaar?

Binnen de familie Van 't Hek wordt nog niet nagedacht over de eventuele rol van de vierde generatie. De vierde generatie is nog erg jong en moet volgens Ted haar eigen keuzes maken. Indien vanuit de vierde generatie de interesse bestaat om tot de onderneming toe te treden, zal dat enkel zijn onder het bestaande familiestatuuut en bij gebleken geschiktheid. De groei en de verdere strategie van de onderneming hebben ertoe geleid dat sinds twee jaar een niet-familieid tot directeur is benoemd. Niet valt uit te sluiten dat in de toekomst het belang van de onderneming met zich brengt dat de directie verder wordt uitgebreid met een niet-familieid. Het grootste belang is dat de familienormen en -waarden worden nagestreefd en de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft. Ted ziet de toekomst positief

tegenoet en onderstreept het belang van het maken van onderlinge afspraken met alle betrokkenen binnen de familie, een heldere governancestructuur en een goede vastlegging daarvan.

**Heeft u vragen over governancevraagstukken,
een familiestatuuut en bedrijfsopvolging?
Wij helpen u graag!**

Neem contact op met [Bert Winnemuller](mailto:winnemuller@dvdw.nl).

winnemuller@dvdw.nl

*De sectie Onderneming & Financiering van
DVDW kent diverse specialisten op dit gebied.
Kijk op de [website](#) voor meer informatie.*

