



RCT Gelderland

De kracht van ondernemerschap:

blijven bewegen in een wereld
die zelf ook voortdurend verandert



Voorwoord

Wie onze jaarverslagen een beetje gelezen heeft weet dat we eigenlijk altijd met een thema werken. Zo stond artificial intelligence (AI) centraal in het jaarverslag over 2024. Meestal interviewen we dan een expert op dit terrein, in het jaarverslag over 2024 is dat Wouter van der Torre van TNO, en laten enkele ondernemers uit ons netwerk aan het woord, die uiteenzetten hoe zij, in dit geval, met AI in hun bedrijf werken. Ook in dit jaarverslag werken we met een thema, alleen is de aanpak wat veranderd.

De woorden die we in 2025 veelvuldig tegenkomen zijn onzekerheid, volatiliteit, veranderingen en importtarieven. Het aantreden van Trump heeft daarmee onder meer van doen. Daarnaast zien we ontwikkelingen die aanwezig waren en blijven, maar misschien in kracht wel wat toenemen, zoals klimaatverandering en de uitstoot van CO₂.

Het thema dat we hieruit destilleren is ondernemen in een wereld die voortdurend verandert. De aanpak is dus wat anders, geen expert ditmaal, maar een rondetafelgesprek met vier ondernemers uit ons netwerk, waarbij we met hen het thema verder uitdiepen. Wij wensen u veel leesplezier toe bij het door nemen van dit ondernemersverhaal.

Bestuur en innovatiemakelaars van RCT Gelderland

Inhoud

Inleiding	4
Winst is een voorwaarde voor toekomstbestendig ondernemen, maar niet het enige	5 – 9
Regelgeving: handicap of stimulans?	6
Zorg dat je in de voorhoede zit	7
Geen quota, wel stimuleren	8
Conclusie	9
Fabriek Fris	10
Intech Installatieburo	11
BioPanel	12
Bennie Bus (voorheen Gunnebo)	13
Feiten en cijfers	14
Financiën	15



Inleiding

Sinds corona en de oorlog in Oekraïne weten we dat Europa meer zelf moet produceren en voor zijn eigen (duurzame) energievoorziening moet zorgen. In 2025 hebben de Verenigde Staten bovendien duidelijk gemaakt dat zij niet langer vanzelfsprekend garant staan voor onze veiligheid. Sterker nog: Europa lijkt een belangrijke bondgenoot kwijt te zijn geraakt. Het aantreden van Donald Trump in januari 2025 en de ontwikkelingen die daarop volgden, onderstrepen dat.

Trump bracht in 2025 nog meer onzekerheid met zich mee. Importtarieven werden ingevoerd en gewijzigd soms van week tot week. Alleen bedrijven die in de Verenigde Staten produceren, kunnen daar gedeeltelijk aan ontsnappen. Tegelijkertijd neemt de concurrentie vanuit China sterk toe. Europa is voor kritieke grondstoffen nog altijd sterk afhankelijk van dat land. En alsof dat nog niet genoeg is, volgen technologische ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op.

Wat vandaag nog zeker lijkt, kan morgen alweer achterhaald zijn. Dat geldt geopolitiek, maar ook technologisch. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingen die al langer spelen en alleen maar urgenter worden: de aarde warmt verder op, we stoten nog steeds te veel CO₂ uit en produceren meer afval dan wenselijk is.

Hoe ga je daar als mkb-ondernemer mee om? Richt je je vooral op de instabiliteit van de wereld en de markt? Probeer je je productie zo flexibel mogelijk in te richten, zodat je maximaal kunt meebewegen? Of houd je ook rekening met wat er met onze planeet en het klimaat gebeurt?

Over deze vragen gingen we op een zonnige dag in gesprek met vier ondernemers. Het interview vindt plaats op een historische locatie: De IJsselstroom, een voormalige wasserij in Zutphen. Ooit waren er tientallen wasserijen gevestigd in de Stedendriehoek, een sector die inmiddels uit de regio is verdwenen. Die teloorgang voltrok zich overigens langzamer dan de veranderingen die vandaag op ons afkomen.

Winst is een voorwaarde voor toekomstbestendig ondernemen, maar niet het enige

In de inleiding wordt het al genoemd, aan vier ondernemers uit Gelderland leggen we de vraag hoe zij nu omgaan met een wereld waarin verandering de enige constante is. Richt je je vooral op winstgevendheid en flexibiliteit, of kijk je breder aan tegen de toekomstbestendigheid van je onderneming? Dit doen we aan de hand van vier stellingen. De ondernemers die we de stellingen voorleggen zijn: Fred van Schoonhoven van BioPanel, Bennie Bus, voormalig plantmanager van Gunnebo, Franc van den Berg, directeur-eigenaar van Intech Installatieburo en Rosan van Boven, co-founder van Fabriek Fris.

Vlnr Fred van Schoonhoven (BioPanel), Jan-Willem Vos (RCT Gelderland), Bennie Bus (ex Gunnebo), Franc van den Berg (Intech Installatieburo), Sina Salim (RCT Gelderland) en Rosan van Boven (Fabriek Fris)



“Ik ben geen ondernemer geworden om rijk te worden”, reageert Fred van Schoonhoven op de eerste stelling:

De primaire verantwoordelijkheid van een onderneming is winstgevendheid. Duurzaamheid en maatschappelijke impact zijn secundair.

Fred is het oneens met deze stelling. Franc van den Berg lijkt haar aanvaardbaar juist te ondersteunen, maar nuanceert dat direct. “Het gaat erom dat een onderneming financieel gezond is. Winst is daarvoor een voorwaarde. Alleen dan kun je mensen aan het werk houden, investeren en duurzame doelstellingen realiseren.”

In die uitleg kunnen alle vier de ondernemers zich vinden. Winst is niet het enige doel, maar wel een noodzakelijke voorwaarde om zelfstandig te kunnen opereren en daarmee toekomstbestendig te zijn. Daarnaast heeft een ondernemer een verantwoordelijkheid voor zijn medewerkers, de samenleving en de wereld om hem heen. Hoe daaraan invulling wordt gegeven, verschilt per bedrijf. De één kiest voor biobased materialen, de ander voor toekomstbestendige industriële automatisering. Winst staat dus niet op zichzelf, maar vormt samen met duurzaamheid en maatschappelijke impact de basis voor toekomstbestendig ondernemen.

Regelgeving: handicap of stimulans?

Over de tweede stelling lopen de meningen meer uiteen, hoewel slechts één ondernemer het er daadwerkelijk mee oneens is:

Strengere regelgeving door de overheid maakt ondernemers innovatiever en sterker.

Bennie verwerpt de stelling. Hij wijst op de soms scheve toepassing van regels. “BYD produceert zogenaamd in Hongarije. In werkelijkheid worden daar vooral onderdelen uit China geassembleerd. Dat zien we vaker: op papier voldoet men aan de regels, maar in de praktijk ligt dat anders. Tegelijkertijd krijgen Europese maakbedrijven te maken met allerlei eisen, terwijl producenten buiten Europa daar geen last van hebben.”

Ook de andere ondernemers herkennen dat regelgeving niet altijd logisch uitpakt. Toch ondersteunt Rosan de stelling. Volgens haar worden ook grotere bedrijven hierdoor gedwongen stappen te zetten, wat innovatie kan stimuleren.



De ondernemers zijn het erover eens dat duidelijke, eenduidige regels, gekoppeld aan heldere doelen en effectieve handhaving, innovatie kunnen bevorderen. In de praktijk zijn regels echter vaak complex of tegenstrijdig. Dan zie je dat bedrijven vooral inventief worden in het omzeilen van regelgeving.

Vooraf BioPanel en Fabriek Fris profiteren van strengere duurzaamheidsregels, omdat deze hun circulaire businessmodel aantrekkelijker maken. Tegelijkertijd erkennen ook zij dat goed ontworpen regelgeving het verschil maakt. Ontbreekt die kwaliteit, dan wordt regelgeving eerder een handicap dan een stimulans.



Zorg dat je in de voorhoede zit

De derde stelling luidt:

Bij nieuwe technologieën, zoals AI, is later instappen beter dan direct omarmen.

Over deze stelling zijn de vier ondernemers opvallend eensgezind: zij zijn het er niet mee eens.

Bennie licht toe: “Je hoeft niet de eerste te zijn, maar zorg wel dat je in de voorhoede zit. Bij Gunnebo zijn we vroeg begonnen met dataopslag en het verbinden van data. Daardoor kregen we meer inzicht in efficiënter werken.”

Dat beeld herkennen de andere ondernemers. Bedrijven die tijdens eerdere digitaliseringsgolven tijdig begonnen met het ontsluiten van data, het koppelen van systemen en het automatiseren van processen, hebben een voorgrond opgebouwd ten opzichte van bedrijven die later instapten.

Tegelijkertijd wordt benadrukt dat technologie niet alle problemen oplost. Automatisering maakt bedrijven efficiënter, maar heft verschillen in loonkosten of internationale concurrentie niet automatisch op.

De conclusie is helder: zorg dat je in de voorhoede zit. Experimenteer bewust, leer van ervaringen en zet op basis daarvan vervolgstappen. Zeker bij een snel ontwikkelende technologie als AI is dat essentieel. Bedrijven die te lang wachten, lopen het risico de aansluiting te verliezen. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om kritisch te beoordelen of nieuwe technologie daadwerkelijk waarde toevoegt. Uiteindelijk draait het niet alleen om nieuwe tools, maar vooral om het leervermogen van de organisatie.

Geen quota, wel stimuleren

Bij Fabriek Fris in Ede is inclusiviteit een ongeschreven norm. Medewerkers worden geselecteerd op motivatie, inzet, leergierigheid en hun bijdrage aan het team. Daardoor werken er relatief veel mensen die minder gemakkelijk hun weg vinden op de arbeidsmarkt, zoals statushouders, mensen met gezondheidsbeperkingen en medewerkers met uiteenlopende culturele achtergronden.



De begeleiding gaat verder dan werk alleen. Er is aandacht voor taalontwikkeling, zelfredzaamheid en veiligheid. Medewerkers krijgen ondersteuning bij Nederlandse les, het invullen van formulieren en andere praktische zaken. Dat vraagt om een intensieve vorm van ondernemerschap, waarin nabijheid en persoonlijke aandacht centraal staan.

Dat levert soms ook verrassende situaties op. Toen een medewerker van vrouw naar man transformeerde en het team hierover werd geïnformeerd, was de reactie simpel: “Oh, en wat is de nieuwe naam dan?”

Het zal dan ook niet verbazen dat Rosan de vierde stelling ondersteunt:

Het wordt tijd dat de overheid quota stelt voor het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat bedrijven in dienst moeten nemen, bijvoorbeeld 20 procent van alle vacatures. Anders verandert er nooit iets.

De overige ondernemers zijn het vooral oneens met het idee van quota. Iedereen ziet het belang van het benutten van onbenut talent, zeker in een tijd van arbeidsmarktkrapte en vergrijzing. Volgens hen kan de overheid dit beter stimuleren door het eenvoudiger te maken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen dan door verplichtingen op te leggen.

Franc merkt op dat hij in zijn dagelijkse praktijk nog weinig van dit onbenutte talent tegenkomt. Volgens de andere deelnemers kan een gesprek met de sociale werkvoorziening daar snel verandering in brengen. “Daar wil ik zeker mee aan de slag”, reageert Franc.

Conclusie

Bij ondernemen denken we vaak nog aan winst maken, liefst zoveel mogelijk. Winst blijft inderdaad belangrijk. Een onderneming moet financieel gezond zijn om te kunnen investeren, innoveren, medewerkers te betalen en op lange termijn te blijven bestaan.

Maar ondernemerschap is tegenwoordig meer dan winst alleen. Ondernemers moeten zich verhouden tot een wereld die voortdurend verandert. Duurzaamheid, technologische ontwikkeling, arbeidsmarktvragen, inclusiviteit en de rol van de overheid spelen daarbij allemaal een belangrijke rol. Misschien is dat wel de belangrijkste conclusie van deze ronde tafelbijeenkomst. Goed ondernemerschap gaat niet over kiezen tussen winst of waarden, tussen technologie of menselijkheid, of tussen bedrijfsbelang en maatschappelijk belang. Het gaat over het vinden van combinaties die werken. Niet eenmalig, maar steeds opnieuw.

Juist daarin schuilt de kracht van ondernemerschap: blijven bewegen in een wereld die zelf voortdurend in beweging is.





UITGELICHT

Fabriek Fris



Rosan van Boven

Fabriek Fris ging in 2020 van start in Ede. Kim Bijvank en Rosan van Boven zijn de initiatiefnemers van dit bijzondere bedrijf. Bijzonder, niet alleen vanwege de focus op circulair ondernemen – denk aan kledingreparatie, lokale productie en het gebruik van duurzame materialen – maar ook omdat het een gespecialiseerd productieatelier is dat werkt volgens circulaire ontwerpstrategieën.

Daarnaast hebben de circa twaalf medewerkers van Fabriek Fris zonder uitzondering een vluchtelingenachtergrond. Het bedrijf kiest bewust voor een duale aanpak, waarbij werken en leren centraal staan en worden gecombineerd met intensieve persoonlijke begeleiding. Dankzij deze aanpak stroomt ongeveer driekwart van de medewerkers uiteindelijk door naar een betaalde baan bij een andere organisatie.

Met deze werkwijze laat Fabriek Fris zien dat circulair en innovatief produceren hand in hand kunnen gaan. Dat bleef niet onopgemerkt. In 2021 won het bedrijf de innovatieprijs van de regio Foodvalley en in 2024 behaalde het een plaats in de Gelderse Circulaire Innovatie Top 20.

De jury's van beide onderscheidingen benadrukten vooral het hergebruik van textiel, de lokale en duurzame productie, het sociale ondernemerschap, de samenwerking binnen de keten en de productontwikkeling voor modemerken. Inmiddels werkt Fabriek Fris samen met verschillende grote modemerken.

Ook kunstmatige intelligentie speelt een rol binnen de innovatieagenda van het bedrijf. Zo werkt Fabriek Fris aan reparatieconcepten, digitale productpaspoorten en toepassingen die klanten helpen te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving.





UITGELICHT

Intech Installatieburo

In 2018 werd Franc van den Berg eigenaar van Intech Installatieburo. Voor hem betekende dit een nieuw avontuur, nadat hij jarenlang werkzaam was geweest in de consultancy.

Bij Intech werken ongeveer twintig medewerkers die bedrijven in de maakindustrie helpen hun arbeidsproductiviteit te verhogen. Dat gebeurt vooral door maatwerkoplossingen te ontwikkelen voor uiteenlopende technische vraagstukken. Het bedrijf bouwt machines, moderniseert machinebesturingen, stelt turnkey-machines en robots in bedrijf en verzorgt PLC-programmering.



Franc van den Berg

Om klanten volledig te kunnen ontzorgen heeft Intech, alle benodigde disciplines in huis: van werktuigbouwkundigen en elektro-engineers tot PLC- en robotprogrammeurs. Voor opdrachtgevers betekent dit dat er altijd één vast aanspreekpunt is voor het gehele project.

De dienstverlening van Intech is breed. Klanten kunnen er terecht voor vraagstukken rondom productieverbetering, industriële automatisering, intern transport, machineveiligheid, palletiseersystemen en de ontwikkeling van grippers, klemmen en tangen waarmee robots en heftrucks effectief kunnen worden ingezet.

Intech is gevestigd in Bergharen, op de grens van de gemeenten Wijchen en West Maas en Waal, midden in het Rivierengebied. Daardoor vormt de steenindustrie een belangrijke afzetmarkt. Daarnaast werkt het bedrijf voor opdrachtgevers in België en Duitsland.





UITGELICHT

BioPanel



Fred van Schoonhoven

Veel fietsers kennen ze wel: de routebordjes langs knooppunten en recreatieve fietsroutes. Lange tijd werden deze gemaakt van aluminium of kunststof, maar daarin begint verandering te komen.

In 2006 startte BioPanel met de ambitie om bewegwijzering te produceren die circulair, biologisch afbreekbaar, CO₂-neutraal en vrij van fossiele grondstoffen is. Dat bleek een uitdagende opgave. Samen met Wageningen University & Research startte het bedrijf een uitgebreid onderzoekstraject. Uiteindelijk leidde dat tot een combinatie van hennep en PLA (een bioplastisch op basis van melkzuur) als geschikte grondstoffen.

Met deze materialen ontwikkelde BioPanel een product dat inmiddels zijn waarde heeft bewezen. Tot op heden zijn meer dan 75.000 fietswegwijzers, routemarkeringen en informatiepanelen geproduceerd op basis van hennep en PLA.

Het materiaal trekt inmiddels ook de aandacht van andere sectoren. In de bouw bestaat belangstelling voor de toepassing van BioPanel-plaatmateriaal. Zo werkt een Duitse fabrikant van voordeuren samen met het bedrijf. Daarnaast tonen meubelmakers, kunststofverwerkers en productontwerpers interesse in de mogelijkheden van het materiaal.

De inspanningen van BioPanel bleven niet onopgemerkt. In 2021 won het bedrijf de juryprijs van de Gelderse Circulaire Innovatie Top 20. De jury prees vooral de brede toepasbaarheid en de circulaire impact van het product.





UITGELICHT

Bennie Bus (voorheen Gunnebo)

Bennie Bus



Tot april 2025 was Bennie Bus werkzaam als plantmanager bij Gunnebo in Doetinchem. Het bedrijf was onderdeel van een Zweeds concern, dat in 2025 besloot de vestiging te sluiten en de productie naar India te verplaatsen. Sindsdien is Bennie actief als consultant en ondersteunt hij maakbedrijven met zijn kennis en ervaring op het gebied van productie, digitalisering en organisatieontwikkeling.

Kort na de sluiting van Gunnebo blikte Bennie op LinkedIn terug op het bedrijf waar hij jarenlang met veel plezier had gewerkt. Een deel van zijn bericht nemen we hieronder op.

Van 45.000 kluizen per jaar naar een lege fabriek

Gisteren was een bijzonder moment. Na 145 jaar komt er definitief een einde aan Gunnebo Doetinchem, of zoals velen in de regio het nog kennen: Martens Brandkasten.

Een stukje geschiedenis

Het bedrijf begon in 1879 als grof-, fijn- en hoefsmederij G. Martens. Tot 1989 bleef de naam van de oprichter verbonden aan de onderneming. In de loop der jaren ontwikkelde het bedrijf zich van een lokale smederij tot een hoogwaardige producent van onder meer geldautomaatkluizen. Dat ging gepaard met een verregaande automatisering en digitalisering van het productieproces.

Gunnebo groeide uit tot een internationaal gewaardeerde leverancier van veiligheidsproducten en heeft daarmee jarenlang een belangrijke bijdrage geleverd aan de maakindustrie in de Achterhoek.

Einde van een tijdperk

De beslissing om de productie naar India te verplaatsen markeert het einde van een tijdperk. Tegelijkertijd staat deze keuze symbool voor de veranderende dynamiek binnen de mondiale industrie.

Ondanks de sluiting overheerst ook trots. Trots op 145 jaar ondernemerschap, innovatie en werkgelegenheid, zowel in de Achterhoek als ver daarbuiten.

Het pand heeft inmiddels een nieuwe eigenaar met ambitieuze plannen. Daarmee blijft deze historische locatie behouden en krijgt zij opnieuw een toekomst.



Feiten en cijfers



¹ Bij stimuleren van samenwerking gaat het over samenwerking tussen bedrijven en tussen kennisinstellingen en bedrijven

Q-View
Eerste kwartaalbericht - 2023

Artificiële Intelligentie in de Gelderse maakindustrie

Van pioniersende systemen tot slimme toepassingen op de werkvloer

Van de eerste chatbot Eliza in 1966 tot de schaakoverwinning van AI op wereldkampioen Gary Kasparov

RCT Gelderland stimuleert innovatie

Q-View
Tweede kwartaalbericht - 2023

Onzekerheid in de markt vraagt om innovatieve antwoorden

Sinds het aantreden van Donald Trump is de onzekerheid in de markt behoorlijk toegenomen. Het verwonderlijk als er wordt geborgd met importtarieven van 50%, die ook weer gemakkelijk worden uitgesteld of veranderd. Al met al geen

RCT Gelderland stimuleert innovatie

Q-View
Derde kwartaalbericht - 2023

Vouchers voor bedrijven die vooruit willen

Wij komen het best regelmatig tegen: een bedrijf in Gelderland die niet op de hoogte is van het feit dat bijvoorbeeld om te digitaliseren er een voucher beschikbaar is, waarmee hij kennis kan inkopen. Een prachtige regeling die niet een duwpeil in de rug geeft. Verleden jaar maakten we over de bedrijven die hiervan gebruikmaakten al filmpjes. Nu wijzen we er een voorbeeld

RCT Gelderland stimuleert innovatie

Q-View
Vierde kwartaalbericht - 2023

De route naar toekomstige welvaart

In een kwartaalbericht, of Q-View, kijken we terug op het afgelopen kwartaal. Het laatste kwartaal van 2023 kent een belangrijk moment: de presentatie op 12 december van het rapport 'De route naar toekomstige welvaart' van Peter Weyman, ex-CEO van ASML. Dit rapport en de mate waarin mkb-ondernemers in Gelderland en de innovatieplekkaars van RCT

RCT Gelderland stimuleert innovatie

Financiën

looptijd 01-01-2025 t/m 31-12-2025	begroting 2025	realisatie 2025	percentage verwachting
Salarissen makelaars	756.930	823.405	109%
Ondersteuners	17.100	16.826	98%
Algemene overhead	17.266	17.366	101%
Communicatie	14.760	16.011	108%
Activiteiten	64.750	25.560	39%
	870.807	899.168	103%

Financiering	begroting 2025	realisatie 2025	
Provincie Gelderland	855.806	855.806	
Egalisatie reserve Gld	0	25.606	
Extra ontvangst EDIH	10.000	12.756	
Ontvangst Oost NL/Provincie Gelderland	5.000	5.000	
	870.806	899.168	

Toelichting op de begroting

Personeelskosten:

De personeelskosten bestaan uit de salariskosten van de innovatiemakelaars, sociale lasten, vakantiegeld, reiskosten, personeelsverzekeringen en de fiscale werkkostenregeling. Bij de post ondersteuners gaat het om inhuur voor communicatie, administratie en het maken van afspraken.

Overhead:

De kosten voor overhead bestaan uit: telefoonabonnementen, licenties voor automatiseringsprogramma's, bestuurskosten en de afschrijving van laptops en mobiele telefoons.

Communicatie:

Het gaat bij deze uitgavenpost om kosten die we maken voor onze website, het jaarverslag en de kwartaalberichten.

Activiteiten:

Onder activiteiten vallen kosten voor het organiseren van bijeenkomsten, leerkringen en advertorials, die we incidenteel in ondernemersmagazines plaatsen.

Financiering:

De financiering van de provincie Gelderland is in onderlinge afstemming met een indexatie van 3,5 % verhoogd. De overige projectinkomsten vloeien voort uit het makelen en schakelen ten behoeve van andere partijen.