

Zakenvrouw van het jaar 2018 Aukje Kuypers, directeur van technisch dienstverlener Kuijpers:

Het vak van technisch dienstverlener bestaat voor 80 procent uit mensenwerk. Het is daarom niet meer dan logisch dat een werkgever - zonder de techniek uit het oog te verliezen - veel investeert in deze 'zachte' aspecten, zegt directeur en Zakenvrouw van het jaar 2018 Aukje Kuypers, van technisch dienstverlener Kuijpers. "Ik wil een omgeving scheppen die creativiteit stimuleert."

Auteur

Tijdo van der Zee

e

Aukje Kuypers

Foto's: Christiaan Krop



Hoe ver de energietransitie al is doorgedrongen binnen een bedrijf kan je vaak zien als je de parkeerplaats over loopt, in de richting van de entree. Bij technisch dienstverlener Kuijpers in Den Bosch hangt een aantal hybride's aan de laadpaal, en staat een enkele Tesla te glanzen in de zon. Aukje Kuypers, algemeen directeur van familiebedrijf Kuijpers, is één van die hybride-bezitters. Nu het gesprek hierover gaat



beseft ze ineens: "Ik moet hem van de lader afhalen. Anders hou ik hem maar bezet."

Kuijpers' ambitie reikt verder dan een paar laadpalen. Zevenhonderd Kuijpers-wagens rijden er op de weg, en het bedrijf wil de hele vloot verduurzamen. "De grote installatiebedrijven hebben vorig jaar in het Manifest Energietrans-

sitie beloofd om de CO₂-uitstoot van de gebouwde omgeving aan te pakken. Maar het wegverkeer stoot ongeveer net zoveel uit. Wij vinden dat we ook daar een verantwoordelijkheid hebben."

Maar dat is nog niet zo eenvoudig. "Voor onze monteurs is de actieradius van elektrische auto's te beperkt. Vooral als de auto vol ligt met materiaal en gereedschap, is de batterij te snel leeg." Mogelijk kunnen ze ook rijden op biogas, maar dat is een lastige, want biogas is namelijk bijna nergens te tanken.

Kuypers: "Ik ben geïnspireerd door Deutsche Post in Duitsland. Bij gebrek aan geschikt aanbod zijn ze zelf aan de slag gegaan met het op maat maken van geëlektrificeerde Ford Transits. Nu zijn ze de grootste afnemer van elektrische auto's in Duitsland." Massa is daarbij het sleutelwoord: als je maar groot genoeg bent, krijg je producenten wel in beweging. "Daarom zijn Van Dorp, ENGIE en Kuijpers bezig met het elektrificeren van het bedrijvenpark. We gaan ervan uit dat er dan wel reactie uit de markt komt."

“Wat is uw droom? Die werkt goed”

Bovenstaand voorbeeld gaat misschien niet over de *core business* van Kuijpers, maar het tekent wel het krachtenveld waarin de technisch dienstverlener zich in begeeft en de rol die het voor zichzelf ziet. Aukje Kuypers: "De praktijk is altijd weerbarstiger dan de realiteit. Toch zoeken wij altijd naar oplossingen. Steeds vaker door verschillende partijen met elkaar te verbinden. De uitdagingen waar we voor staan zijn te groot om alleen aan te pakken."

Samenwerken

Aukje Kuypers geeft een aantal voorbeelden waarbij samenwerken en duurzaamheid in elkaars verlengde liggen. "Wij zijn huisinstallateur bij museum de Hermitage in Amsterdam. De bezoekersaantallen daar zijn geëxplodeerd. Daar had bij het ontwerp van de installaties niemand rekening mee gehouden. De overtollige warmte van die bezoekers moesten we gaan wegkoelen, maar dat veroorzaakte onbalans in de WKO (warmtekrachtopwekking). Wij adviseerden toen om de WKO te koppelen aan de Hortus Botanicus even verderop. Zij zochten net een alternatief voor de verwarming van hun tropische kas – een slim warmtenet."

De techniek was in dat project niet eens het ingewikkeldst. "Je gaat dan een traject in van vergunningen en contractvorming. Dan ben je zomaar vier jaar verder voor de daadwerkelijke aanleg begint." Ze wil maar zeggen: in de toekomstige wereld van smart grids, waarin iedereen verantwoordelijkheden deelt, spelen juridische, financiële en beleidsmatige aspecten minstens een zo grote rol als technische. "Je moet bijvoorbeeld afspraken maken voor als de bezoekersaantallen onverhoopt weer dalen en er minder warmte voorradig is."

Ander voorbeeld van verbinden en samenwerken is te vinden in Eindhoven, zegt Kuypers, waar het bedrijf penvoerder is van het consortium !MPULS, dat zeven gemeentelijke gebouwen gaat renoveren, verduurzamen en onderhouden. "Het consortium heeft de gemeente hierin geadviseerd en het contract samen met de gemeente opgesteld. We zijn ook samen verantwoordelijk voor het resultaat. Als je bedenkt dat 95% van het sloopafval



Aukje Kuypers

Aukje Kuypers is de vierde generatie in het familiebedrijf. Sinds vijf jaar de directievoorzitter.

Ze studeerde bedrijfskunde aan de universiteit van Maastricht en ging daarna in 2003 aan de slag bij het familiebedrijf als directieassistent. Van 2006 tot 2010 doorliep ze een traineeship bij Fortis. Daarna ging ze weer bij Kuypers aan de slag als manager Kwaliteit, Arbo & Milieu.

Sinds haar aantreden als directievoorzitter in 2013 steeg het aantal vrouwen in het bedrijf met 50%. Van die vrouwen bekleeden er steeds meer een technische functie.

Aukje Kuypers kreeg dit jaar mede daarom de Prix Veuve Clicquot, Business Woman of the Year Award uitgereikt.

hergebruikt moet worden, dan snap je dat je dat niet via de oude contractvorming voor elkaar gaat krijgen. De rollen veranderen."

Veranderende rollen

Kuypers is al lang niet meer slechts de uitvoerende partij. Steeds vaker bevindt het bedrijf zich aan adviserende kant van de opdracht, en is het betrokken bij de bestekvorming. "Soms betekent het dat we daarna ook de uitvoering voor onze rekening nemen." Steeds vaker komt vanuit die adviserende rol zelfs het hoofdaannemerschap rollen, zoals gebeurde bij de biomedische faciliteit Halix in Leiden. "Omdat het een specialistisch project is, waar wij goed in zitten. Sowieso beginnen de lijnen te vervagen binnen de sector, merkt Kuypers. Adviseurs die garanties gaan leveren op de prestaties van de installatie, leveranciers die turn key gaan aannemen. "Het was traditioneel heel hiërarchisch ingericht. Dat verandert heel snel."

Als Zakenvrouw van het jaar 2018 komt Kuypers ineens in aanraking met veel meer krachtige vrouwen. "Gemene deler? We zijn allemaal energiek, supergedreven en we zijn allemaal bezig met het

oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dat doen we door mensen en vakgebieden te verbinden, samen te brengen, anderen iets te gunnen. En als vrouw switch je binnen een milliseconde tussen werk en privé. Dat maakt het allemaal wat lossier. Bij Kuijpers is dat overigens niet typisch vrouwelijk. We hebben het allemaal wel in ons DNA zitten, dat hoort een beetje bij een familiebedrijf als het onze."

“Juridische, financiële en beleidsmatige aspecten hebben nu minstens een zo grote rol als technische.”

Andersdenkenden

Andersdenkenden, daar is binnen Kuijpers ruimte voor. Sterker nog: het vergroot de slagkracht en flexibiliteit van het bedrijf. "Met het consortium Care&Co werken we aan verduurzaming in de zorg. In het consortium zit ook iemand uit de ouderenzorg. Zij weet waar we op moeten letten, wat belangrijk is voor ouderen en met welke vraagstukken zorgprofessionals worstelen. Zij leert ons de klant beter te kennen."

"Je kan jarenlang met Piet, Hein of Klaas van de technische dienst werken, maar als die onderneming wordt overgenomen door een Amerikaans bedrijf, gaan ze anders aangestuurd worden en echt andere dingen doen. Onze mensen moeten onze klanten kennen en daarop kunnen inspelen. 20% van ons werk is techniek, de rest zit aan de menskant." Daarom, zegt Kuypers, investeert het familiebedrijf al jaar en dag 3% van de loonsom (198 mln omzet in 2017, 1109 fte) in opleidingen. "Zelfs in de slechte jaren ook als dat betekende dat we dat jaar geen winst zouden draaien. Mijn vader deed dat ook al zo."

Vraag achter de vraag

"Wij leren onze mensen om uit te vinden wat de klant echt wil. Naar de vraag achter de vraag te luisteren. Ik vraag soms wel eens aan een klant: 'Wat is je droom?'. En dan komt er een superenthousiast verhaal. Dan zeg ik: 'Vertel dát dan aan onze mensen.' En als zij dat horen, dan komen ze ineens met allemaal ideeën om de zaken net even anders aan te pakken."

"Ik heb een achtergrond in verandermanagement. En ik weet dat ik niet tegen onze technische en theoretische mensen moet zeggen dat ze allemaal ineens *out of the box* moeten gaan denken. Dan slaan ze dicht. De kracht zit er in om *in* hun box te blijven. Vanuit hun eigen kracht. Zichzelf worden. Dan halen ze het beste uit zichzelf. En dat kan dan worden aangevuld door mensen uit andere disciplines erbij aan tafel te zetten. Ik wil een omgeving scheppen die creativiteit stimuleert."

BIM als middel

BIM is bij Kuijpers nooit een doel op zich, zegt Aukje Kuypers. Toen deze ICT-ontwikkeling een aantal jaren geleden opkwam, zag het installatiebedrijf al snel in dat dit niet zozeer een technologische ontwikkeling was, maar een hulpmiddel waarmee je samenwerking in de bouwkolom kan bevorderen. "In ons BIM-team zaten daarom niet alleen techneuten en ICT'ers, maar ook 'andersdenkenden'. Dit was een heel andere kijk op BIM dan veel andere partijen in de sector hadden."

BIM is gebaat bij langdurige samenwerking tussen de bouwpartners, omdat het nu eenmaal enige tijd duurt voordat de partijen elkaar kennen en voordat afspraken echt in het werkproces geïnternaliseerd zijn. Kuijpers heeft jarenlang samengewerkt met bouwer Hurks. "Dat liep op een gegeven moment heel goed. We waren erg op elkaar ingespeeld. Daarom is het jammer dat Hurks zijn strategie heeft verlegd naar de woningbouw, waar wij minder bij betrokken zijn. We hebben ons de laatste tijd ontwikkeld met andere bouwers. Ook daar moet je lenig in worden."